



:Unser Titelthema

Schulleitung: Stellvertretung und Nachwuchs

Wer macht künftig Schule?

:Außerdem

Technik in der Schule



GUTSCHEIN

Bitte per Fax an **+49 (79 41) 696-101**
oder per Mail an **info@hohenloher.de**

- ☐ Ich möchte die faszinierenden Möglichkeiten von MecLab® in meinem Unterricht unverbindlich und kostenfrei kennenlernen. Der Schnupperkurs dauert ca. 2 bis 3 Stunden und findet in einem Techniklabor in meiner Nähe statt.
- ☐ Schicken Sie mir mehr Informationen über Techniklabore zu.
- ☐ Schicken Sie mir kostenfrei das HOHENLOHER Einrichtungshandbuch für die Schule zu.
- ☐ Rufen Sie mich zurück:

Telefon

Name

Adresse

www.hohenloher.de

Inhalt

AKTUELL

- 4 Aus den Bundesländern

TITELTHEMA – SCHULLEITUNG: STELLVERTRETUNG UND NACHWUCHS

- 6 Versorgungslücke
7 Eigeninitiative für Führungsnachwuchs an der Schule
9 Differenzierte Führung im Schul-System
14 Professionalisierung von Schulleitung

THEMA – SCHULLEITUNG IN EUROPA

- 15 EPNoSL – Europäisches Netzwerk für Schulführung

THEMA – SCHULPREIS

- 16 Deutscher Schulpreis 2012 für Evangelische Schule Neuruppin aus Brandenburg

THEMA – SELBSTSTÄNDIGE SCHULE

- 18 Auf dem Weg zur Selbstständigen Beruflichen Schule

THEMA – PÄDAGOGISCHE ARCHITEKTUR

- 22 „Der Raum als dritter Pädagoge“

THEMA – FRIEDENSPÄDAGOGIK

- 23 Gegen das Vergessen

TITELTHEMA – TECHNIK IN DER SCHULE

- 25 Eignen sich Tablets für den Schulunterricht?
26 Marke Eigenbau
27 Klar strukturiert und selbsterklärend
28 Computer-PISA
29 Internet verhilft Kindern zu besseren Schreibfähigkeiten
30 Zukunft: Spielen, ohne dass man es merkt
31 Webseite erlaubt Zeitreise bis zum Urknall
32 Kann Print das Internet überleben?
33 Worauf es ankommt

THEMA – ALLIANZ FÜR BILDUNG

- 34 „Kein Kind soll verloren gehen“

RECHT

- 36 Demnächst Beleidigungszuschlag?

DIE DAPF-SEITE – NEUES AUS DER SL-FORSCHUNG

- 38 Change Leadership

RÜCKSPIEGEL

- 39 Im Rückspiegel: Selbstständige Schule

RUBRIKEN

- 40 Fortbildung
41 Lesestoff – Informationen für Schulleitungen
42 Adressen, Impressum

Vorwort der Redaktion

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,
liebe Leserinnen und Leser!

In anderen Berufen kommen auf jede Stelle zig Bewerber, die das Anforderungsprofil erfüllen und gut ausgebildet sind. Die traurige Realität des Berufs Schulleitung ist leider eine andere: Zahllose Schulleitungsposten in Deutschland sind unbesetzt!

Dass dieses Fehlen von kompetenten Nachwuchs-Führungskräften an einem neuralgischen Punkt des Bildungssystems langsam als massives Problem in das Bewusstsein der Öffentlichkeit dringt, spiegelt sich wider in der Vielzahl von Presseanfragen, die der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands und die b:sl-Redaktion in den vergangenen Monaten erhielt.

Im aktuellen Heft von „Beruf: Schulleitung“ geht es schwerpunktmäßig zum einen darum, eine Bestandsaufnahme der Situation zu liefern, auf der anderen Seite aber auch zu fragen, was man, abseits von Forderungen an die Politik, aus dem System Schule heraus tun kann. Einen solches Initiativprojekt zur Förderung potentieller Führungskräfte beschreibt Helmut Lungershausen zu Beginn dieser Ausgabe Ihres Schulleitungsmagazins auf den Seiten 6 bis 8. Auch die Rolle des Stellvertreters wollen wir genauer unter die Lupe nehmen: Prof. Dr. Herbert Asselmeyer widmet dem „Kopiloten der Schulleitung“ einen ausführlichen Beitrag auf den Seiten 10 bis 12.

Einen weiteren Schwerpunkt des aktuellen Hefts bildet das Thema „Technik in der Schule“, ein Bereich, der aufgrund des Innovationstempos immer wieder eine Betrachtung wert ist. In diesem Jahr allerdings geht es nicht um spezifische Produkte, sondern um allgemeine Entwicklungen, die Schule im Kern betreffen: Wie prägt das Internet Lern- und Lehrkultur? Eignen sich Tablets für den Unterrichtseinsatz? Und sind physische Schulbücher ein Auslaufmodell?

Nun wünsche ich Ihnen viel Vergnügen mit der Lektüre Ihres Fachmagazins!

Ihre

Gudrun Wolters-Vogeler
ASD-Vorsitzende

asd Allgemeiner
Schulleitungsverband
Deutschlands e.V.

**Herausgegeben vom ASD –
Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.**

* In diesem Heft finden Sie Beilagen folgender Anbieter:
mobile IT Systems GmbH, Promethean GmbH, Arnulf Betzold GmbH,
Verlagsgruppe Beltz, REDNET AG.
Wir bitten um freundliche Beachtung.

Kurznachrichten aus den Bundesländern

Wissenswerte Neuigkeiten – von der Redaktion zusammengestellt

Baden-Württemberg

BADEN-WÜRTTEMBERG BELEGT BEI BILDUNGSMONITOR 2012 PLATZ 3

„Wir freuen uns über das gute Zeugnis, dass der Bildungsmonitor Baden-Württemberg ausgestellt hat. Die Studie zeigt aber auch die bekannten Schwächen unseres Bildungssystems auf: Wir müssen bei den Ganztagsangeboten besser werden“, kommentierte Kultusministerin Gabriele Warminski-Leitheußer die vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln vorgestellten Ergebnisse des Bildungsmonitors 2012. Baden-Württemberg belegte bei der Studie wie im Vorjahr den dritten Rang und bildet mit Sachsen und Thüringen das Spitzentrio unter den Bundesländern. Das Ziel sei aber, die Stärken des Landes weiter auszubauen und in den anderen Bereichen aufzuholen, sagte Warminski-Leitheußer.

Nachholbedarf sieht die Untersuchung vor allem beim Ausbau der Ganztagsbetreuung – sowohl im vorschulischen Bereich als auch an der Grundschule. „Wir werden in den nächsten Jahren einen Schwerpunkt auf den Ausbau der Ganztagsangebote an den Grundschulen legen“, betonte Warminski-Leitheußer. Mit der Umsetzung des Rechtsanspruchs auf Betreuung von Kleinkindern ab 2013 steige der Anteil der Eltern, die für ihre Kinder die ganztägige Betreuung in den Kindertagesstätten in Anspruch nehmen. Deshalb drohe beim Übergang an Grundschulen ohne Ganztagsangebote eine Betreuungslücke.

Der große Erfolg des grün-roten „Pakts für Familien mit Kindern“ für den weiteren Ausbau der Betreuungsangebote für Kleinkinder sei in der aktuellen Studie noch gar nicht abgebildet, da hier vorwiegend Zahlen von 2010 ausgewertet wurden. „Durch die zusätzlichen Mittel, die wir den Kommunen für die Betriebsausgaben der Kindertageseinrichtungen und der Kindertagespflege zugesagt haben, hat sich der Ausbau der Betreuungsangebote seit Jahresbeginn enorm beschleunigt“, sagte Warminski-Leitheußer. Das Antragsvolumen der Träger übersteige inzwischen deutlich die bislang dem Land zustehenden Mittel aus dem Investitionsprogramm des Bundes. „Der Bund muss nun dringend nachlegen und weitere, bereits zugesagte Mittel zur Verfügung stellen.“

Auch andere Ergebnisse des Bildungsmonitors seien ein Ansporn für die Arbeit der Landesregierung. 2010 hätten 5,1 Prozent der Absolventen im Land keinen Schulabschluss geschafft. Das sei zwar der zweitbeste Wert unter den Bundesländern, aber bei weitem kein Grund sich auf den Lorbeeren auszuruhen, sagte Warminski-Leitheußer: „Jeder Schüler ohne Abschluss ist einer zu viel. Unser Ziel bleibt, jedem Mädchen und jedem Jungen den jeweils bestmöglichen Schulabschluss zu ermöglichen.“ Die Landesregierung werde an ihren bildungspolitischen Zielen und dem Einsatz für mehr Bildungsgerechtigkeit festhalten, auch wenn angesichts der Sparzwänge Prioritäten gesetzt werden müssten. „Wir wollen erreichen, dass ein Schulerfolg nicht mehr von Geldbeutel und Bildungsniveau der Eltern abhängig ist“, sagte die Mi-

nisterin. Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Bildungsgerechtigkeit sei die Einführung und der Ausbau der Gemeinschaftsschule: „Das Fundament der Gemeinschaftsschule ist das konsequente individuelle Lernen, das an den Begabungen und Potenzialen der Schülerinnen und Schüler ansetzt. Dadurch gelingt es, soziale Benachteiligungen zu reduzieren und die Leistungen zu verbessern“, sagte die Kultusministerin.

Weitere Ergebnisse des Bildungsmonitors 2012:

Baden-Württemberg schneidet in den meisten der 13 untersuchten Handlungsfelder positiv ab und kann sich mit 81,1 Punkten gegenüber 79,3 Punkten im Vorjahr erneut verbessern. Besondere Stärken des Landes liegen laut Studie in der Vermeidung von Bildungsarmut (Platz 1), der Input-, der Zeiteffizienz und der Akademisierung (jeweils Platz 2) sowie in der Schulqualität und beruflichen Bildung (jeweils Platz 3). In Baden-Württemberg verfehlen vergleichsweise wenige Jugendliche Mindeststandards beim Textverstehen, in Mathematik und Naturwissenschaften – und mit 1,6 Prozent war die Wiederholerquote 2010 in der Sekundarstufe I die niedrigste in Deutschland.

Berlin

GESAMTÜBERBLICK DER RAHMENLEHRPLÄNE FÜR DIE SEKUNDARSTUFE IST ONLINE ABRUFBAR

Die Bildungsverwaltung veröffentlicht in einer neuen Broschüre einen Gesamtüberblick über die derzeit gültigen Rahmenlehrpläne der Sekundarstufe I für das Land Berlin. „Wir möchten damit einen Beitrag leisten, Schule transparenter zu machen. Die Broschüre ist eine Orientierungshilfe für alle, die wissen wollen, was in der Schule in den Jahrgangsstufen 7 bis 10 in den verschiedenen Unterrichtsfächern gelernt werden soll“, so Bildungsstaatssekretär Mark Rackles.

In kurzen Darstellungen werden die Ziele, Themen und Inhalte sowie die Struktur der jeweiligen Fächer erläutert. Schülerinnen und Schüler können auf diese Weise die an sie gestellten Anforderungen leichter nachvollziehen, ihre eigenen Ideen einbringen und ihre Wünsche für die Unterrichtsgestaltung äußern. Eltern sollen durch die Orientierungshilfe gestärkt werden, gemeinsam mit anderen Eltern, Lehrerinnen und Lehrern und mit den Schülerinnen und Schülern einzelne Themen begleiten zu können. Die vorliegende Broschüre weist neben den allgemeinen Zielsetzungen im jeweiligen Fach die Themen und Inhalte des Unterrichts sowie in den Fremdsprachen auch den Bezug zum Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen aus. Die Broschüre und eine detaillierte Darstellung der Rahmenlehrpläne sind online unter folgender Adresse zu finden:

www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/lehrplaene/

Niedersachsen

MODELLVORHABEN „KITA UND GRUNDSCHULE UNTER EINEM DACH“ BEGINNT

Ministerpräsident David McAllister und Kultusminister Dr. Bernd Althusmann haben Ende Juli in Hannover die acht Standorte aus allen Teilen des Landes für das Modellvorhaben „Kita und Grundschule unter einem Dach“ präsentiert.

„Wir stellen in Niedersachsen die elementare Bildung ins Zentrum unserer Politik. An den acht Standorten werden in den kommenden drei Jahren praxistaugliche Ansätze für eine gemeinsame Förderung von Kindern im Übergang vom Kindergarten in die Grundschule entwickelt und erprobt. Den beteiligten Schulen und Kindertagesstätten an diesen Standorten gratuliere ich ganz herzlich. Schon jetzt bin ich auf die Ergebnisse sehr gespannt“, sagte Ministerpräsident David McAllister.

„Für unser Projekt knüpfen wir an das erfolgreiche Modellvorhaben ‚Brückenjahr‘ an. Bildung wird für Kindergartenkinder und Grundschüler in Niedersachsen ‚unter einem Dach‘ angeboten – noch kindgerechter als bisher und ohne institutionelle Brüche. Kindertagesstätten und Grundschulen sollen konzeptionell noch stärker zusammenwachsen“, fügte Kultusminister Dr. Bernd Althusmann hinzu.

An den ausgewählten Standorten wird in dem Modellvorhaben ab dem Schuljahr 2012/13 mit Unterstützung ihrer jeweiligen Träger jeweils eine Grundschule mit einer oder mehreren Kindertagesstätten zusammenarbeiten. Sie sollen gezielt praxistaugliche Bildungsansätze für eine neue Förderung von Kindern im Übergang vom Kindergarten in die Grundschule entwickeln und erproben. Die Ergebnisse des Modellvorhabens werden in praxisorientierte Handlungsempfehlungen und neue Qualifizierungskonzepte für die pädagogische Arbeit einfließen.

Beim Kultusministerium waren 95 Bewerbungen aus ganz Niedersachsen eingegangen. Die Auswahl der Modellstandorte erfolgte unter Einbeziehung eines Fachbeirats. Das Kultusministerium wird die ausgewählten Modellstandorte über einen Zeitraum von drei Jahren mit bis zu 30.000 Euro pro Jahr fördern.

Hamburg

HAMBURG WILL BLEIBERECHT ERFOLGREICHER SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER STÄRKEN

Hamburg ergreift im Bundesrat eine Initiative, um die Bleiberechte insbesondere junger Menschen, die sich nachhaltig integriert haben, zu stärken. Die vor rund einem Jahr in Kraft getretene bundesgesetzliche Regelung für ausreisepflichtige, gut integrierte Jugendliche und Heranwachsende (§ 25a Aufenthaltsgesetz) enthält eine Reihe unnötiger bürokratischer Hürden, die einer Aufenthaltserlaubnis im Weg stehen.

Der Hamburger Vorstoß zielt darauf ab, das Bleiberecht auf die Anerkennung erfolgreicher Ausbildungsleistungen zu konzentrieren: Bislang ausreisepflichtige junge Menschen sollen bereits nach vierjährigem Aufenthalt in Deutschland eine Aufenthaltserlaubnis erhalten, wenn sie hier erfolgreich eine Schule besucht oder einen anerkannten Schul- oder Berufsabschluss erworben haben. Nach der bisherigen Ge-

setzeslage müssen die Betroffenen in Deutschland geboren oder vor Vollendung des 14. Lebensjahres eingereist sein, sich seit mindestens sechs Jahren in Deutschland aufhalten und hier mindestens sechs Jahre erfolgreich eine Schule besucht haben sowie den Bleiberechtsantrag nach Vollendung des 15. Lebensjahres und vor Vollendung des 21. Lebensjahres gestellt haben.

Darüber hinaus soll – unabhängig vom Alter – auch in sonstigen Fällen einer nachhaltigen Integration ein Bleiberecht geschaffen werden, wenn die Betroffenen nach langjährigem Aufenthalt in Deutschland (Familien mit minderjährigen Kindern nach sechs Jahren, Alleinstehende nach acht Jahren) ihren Lebensunterhalt überwiegend eigenständig sichern können, über hinreichende mündliche Deutschkenntnisse verfügen und ihren Mitwirkungspflichten bei der Klärung ihrer Identität und Herkunft nachkommen. Straftäter bleiben ausgeschlossen (neuer § 25b Aufenthaltsgesetz).

Quelle: **bildungsklick.de**



Übernehmen Sie Verantwortung für Schule weltweit als Leiter/-in einer Deutschen Auslandsschule!

Die 140 Deutschen Auslandsschulen weltweit benötigen gut qualifizierte Führungskräfte, vor allem Pädagoginnen und Pädagogen, die bereit sind, die reizvolle Herausforderung einer Stelle als Schulleiterin bzw. eines Schulleiters zu übernehmen.

Bewerbungsvoraussetzung:

- ✓ Sie haben sich im Inlandsschuldienst und/oder im Auslandsschuldienst besonders bewährt.
- ✓ Sie haben bereits eine herausgehobene Funktion in der Schule wahrgenommen.
- ✓ Beim Dienstantritt in der Auslandsschule waren Sie mindestens drei Jahren im Inlandsschuldienst tätig gewesen.

Hinsichtlich des Bewerbungsverfahrens nehmen Sie bitte Kontakt auf mit dem

Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen – ZfA 3
50728 Köln • Ansprechpartner: Herr Dörfler

Tel.: 022899/3583455 oder 0221/7583455 • E-Mail: andreas.doerfler@bva.bund.de

sowie mit dem zuständigen Auslandsbeauftragten in dem für Sie zuständigen Kultusministerium.

Weitere Informationen zum Bewerbungsverfahren sowie zu den Auslandsschulen finden Sie im Internet unter **www.auslandsschulwesen.de**.



Bundesverwaltungsamt
– Zentralstelle für das
Auslandsschulwesen –



ZfA
Deutsche Auslandsschularbeit
International

Versorgungslücke

Warum fehlt es an Schulleitungsnachwuchs?

Das Gespenst des demographischen Wandels, die Überalterung unserer Gesellschaft – Themenschlagworte, die in schöner Regelmäßigkeit die deutsche Presslandschaft ebenso wie den politischen Dialog bestimmen und gleichermaßen in TV-Runden wie beim Obsthändler um die Ecke diskutiert werden. Das Älterwerden der Schulleitungen in Deutschland im speziellen jedoch blieb in der breiten Öffentlichkeit lange Zeit fast unbemerkt.

Glücklicherweise scheint sich der mediale Wind langsam zu drehen, denn zwischenzeitlich haben u.a. die „Süddeutsche Zeitung“ und der „WDR“ über den Schulleitermangel in Deutschland als unmittelbare Folge des alterbedingten Ausscheidens von Schulleiterinnen und Schulleitern aus dem Amt berichtet. Die Frage, die im Zentrum des Medieninteresses steht, lautet: Woran liegt es, dass Schulleitungen in Deutschland der Nachwuchs fehlt? Die Beantwortung dieser Frage beinhaltet eine generelle Lagebestimmung des Berufsstandes.

Führungsposition? Lieber nicht

Wenn in anderen Berufen von Führungspositionen die Rede ist, dann verbindet sich damit eine ganze Reihe positiver Vorstellungen. Ein deutliches höheres Gehalt etwa, ein neues Büro, ein Dienstwagen, der etwas hermacht. Genau hier liegt der Knackpunkt in Bezug auf die Frage, warum Schulleitungen in Deutschland mit massiven Besetzungsproblemen zu kämpfen hat. Denn welche Anreize bietet der Beruf? Wirft man einen Blick auf die vom Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands durchgeführte Föderalismus-Studie, die deutschlandweit die Rahmenbedingungen von Schulleitung erfasst hat (vgl. b:sl 02/2011), ergibt sich ein düsteres Bild.

Mit Blick auf die Ergebnisse bedeutet Schulleiter zu sein nämlich nicht, innerhalb seines Berufsfeldes aufzusteigen, sondern einen zweiten Beruf zusätzlich zu ergreifen. So gilt in den meisten Bundesländern das Unterrichten immer noch als Hauptaufgabe von Schulleitung, das Management des Gesamtsystems Schule dagegen soll in der Freizeit erfolgen. Anders ist jedenfalls kaum zu erklären, wie etwa in Baden-Württemberg für eine Grundschule mit 420 Schülern eine wöchentliche Leitungszeit von nur neun Stunden vorgesehen sein kann, dagegen

aber dem jeweiligen Schulleiter/ der jeweiligen Schulleiterin eine Unterrichtsverpflichtung von 19 Stunden aufgebürdet wird.

Auch ein merklicher Anstieg der Entlohnung für diese Doppelbelastung ist meist nicht vorgesehen. In sieben von sechzehn Ländern, so das Fazit in b:sl 02/2011, erhalten Schulleiter/innen von kleinen Schulen gegenüber Lehrern keine höhere Besoldung.

Wenn also in anderen Berufsgruppen ein Aufstieg auch mit gewissen Annehmlichkeiten verbunden ist, müssen Schulleiter gar mit einer Minderung von Lebensqualität rechnen, mit Mehrarbeit ohne adäquaten Ausgleich.

Vorbildlich führen

Es wäre aber zu einfach, den politischen Entscheidern allein die Schuld an der Einstellungsmisere zu geben. Denn auch unter anderen Arbeitsbedingungen wäre der Beruf Schulleitung außergewöhnlich belastend angesichts der Vielfalt der Aufgabenstellungen und der Bürde der Verantwortung für den kompletten Schulbetrieb.

Der Beruf bringt es dementsprechend nicht selten mit sich, dass sich die Arbeitsbelastung mental niederschlägt. Die Frage aber, die sich aus diesem Umstand mit Blick auf den Schulleitungsnachwuchs ergibt, lautet: Was bedeutet es für potentiellen Führungs-Nachwuchs, eben jene, die diesen Weg schon vor Ihnen gegangen sind, gesundheitlich am Limit zu erleben? Denn schließlich wird erst an unmittelbar greifbaren Vorbildern erkennbar, was es wirklich heißt, eine Schule zu leiten. Damit erhält die Frage nach salutogenem - oder wenigstens krankheitsvermeidendem - Schulleitungshandeln eine weitere Dimension: Es ist auch mit Blick auf die Vorbildsfunktion amtierender Schulleiterinnen und Schulleiter für die nachfolgende Generation wichtig, durch Professionalisierung des Berufes und ein Bewusstsein für die eigenen gesundheitlichen Grenzen Schulleitung als erstrebenswerten Beruf, als bewältigbare Aufgabe vorzuleben.

Dazu gehört auch, zu delegieren, als Teamspieler aufzutreten. Gerade die Rolle des Stellvertreters ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben. Versteht man ihn, wie etwa von Prof. Dr. Asselmeyer im vorliegenden Heft vorgeschlagen, als Kopiloten bei der Leitung des Systemkomplexes Schule, dann ergibt sich daraus für die Schulleiterin/ den Schulleiter sowohl eine Entlastung als auch ein erweiterter Handlungsspielraum dank des Zugewinns an Zeit.

Autor: **Michael Smosarski**


Unterschrift des Schulleiters

Das Unterschriftenfeld bleibt leer:
Deutschland fehlen Schulleiter

Eigeninitiative für Führungsnachwuchs an der Schule

Schulen trainieren ihre ambitionierten Lehrkräfte in einem Pool

Das Problem ist an vielen Schulen in Deutschland bekannt: Es gibt zu wenig qualifizierte Bewerber für Stellen in der Schulleitung. Die älteren Kollegen winken ab, die jüngeren fühlen sich selbst noch nicht in der Lage, eine Führungsposition auszufüllen. Wenn eine Schule sich dazu durchringt, einen vielversprechenden Kandidaten schulen zu lassen, bewirbt er sich auf den Posten einer anderen Schule und ist verschwunden. Was also kann getan werden, um an geeignete Bewerber zu kommen?

Die Idee

Auch der Neustädter Gesamtschuldirektor Herwig Dowerk stand vor diesem Problem und fand eine Lösung. Er schlug seinen Schulleiterkollegen im gemeinsamen Arbeitskreis vor, Nachwuchskräfte im Pool zu schulen. Ambitionierte Lehrkräfte der zehn beteiligten Schulen sollten erfasst und gemeinsam trainiert werden, so dass ein Personalpool an potentiellen Führungskräften entstehen würde.

Die Idee wurde aufgegriffen und noch im selben Jahr (2009) praktisch umgesetzt. Direktor Dowerk fand in dem Schulleitungstrainer Dr. Helmut Lungershausen den geeigneten Partner und entwickelte mit ihm gemeinsam ein Curriculum für fünf mal zwei Tage. Nach der Abstimmung der Trainingsinhalte im Schulleiter-Arbeitskreis gingen die Schulen an die Auswahl der Bewerber.

Steuerung von Schule verstehen	Schulische Projekte planen und steuern
- Eigenverantwortliche Schule - von der Input- zur Outputorientierung - Qualitätsmanagement - Evaluation	- Organisation und Steuerung durch Projekte und Prozesse - Projektentwicklung - Zielformulierung - Projektauftrag

Beraten und mit Konflikten umgehen	Teamarbeit fördern und nutzen	Das persönliche Potenzial reflektieren
- Dienstliche Gesprächsanlässe - Training von Gesprächen - Umgang mit Konflikten - Entwicklung von Kritikfähigkeit	- Das Potential von Teamarbeit - Teamübungen - Kollegiale Beratung und Supervision - Fallbearbeitung	- Stärken- und Schwächenprofil - Entwicklungsperspektiven - Bewerbungsverfahren - Projektpräsentation

Die Trainingsinhalte der Kursfolge

Der Start

Direktor Dowerk war es wichtig, von Anfang an auf die Eigeninitiative der potentiellen Bewerber zu setzen. Sie sollten sich an den Kosten der Maßnahme beteiligen und teilweise in der unterrichtsfreien Zeit trainiert werden. Trotz dieser Hürde der Eigenbeteiligung (200 € und 5 freie Tage) fanden sich an den beteiligten Schulen mehr Interessenten als die 20 vorgesehenen Plätze. Bei den Schulen wurde daher die Auswahl von der Schulleitung gesteuert.

Bei der Begrüßung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ging Direktor Dowerk auf die Synergie-Effekte der Maßnahme ein: Für die beteiligten Schulen solle es eine Maßnahme zur Sicherung des Führungsnachwuchses sein und dazu beitragen, dass an den Schulen geeignete und entsprechend vorbereitete Lehrkräfte für offene Stellen zur Verfügung stehen. Für die beteiligten Lehrkräfte sei es eine Maßnahme der Personalentwicklung: Sie würden entsprechend ihrer persönlichen Karriereplanung trainiert und qualifiziert.

Mit großem Elan gingen die ersten 20 Teilnehmer an die Arbeit. Sie nahmen das abwechslungsreich gestaltete Kursprogramm mit großem Engagement auf und trugen ihren Teil durch Beiträge, Ideen und Vorschläge in den Gruppen und im Plenum bei.

Die Qualifizierung

Alle fünf Trainingseinheiten der Maßnahme wurden nach Plan durchgeführt und stießen ausnahmslos auf positive Resonanz. Die Mischung von relativ kurzen Inputphasen und intensiven Trainingseinheiten kam bei allen Teilnehmern gut an. Das zeigte sich durch die nach jeder Einheit vorgenommene Evaluation. Folgende Punkte wurden dabei mehrfach erwähnt: „Die Klarheit und Struktur der Veranstaltung, die gute Balance zwischen Aktion und Reflexion, das gleichzeitig entspannte und konzentrierte Arbeitsklima und der produktive und anregende Austausch mit Kollegen von anderen Schulen.“ Eine Teilnehmerin fasste es kurz zusammen: „Dieser Kurs ist wirklich eine gute Idee!“

Die Kursfolge erstreckte sich im Ablauf über ein halbes Jahr, so dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Zeit und Gelegenheit hatten, ihr persönliches Schulprojekt in diesem Rahmen zu entwickeln. Zum

Literatur:

Dowerk, H./Lungershausen, H.: Motivierung und Qualifizierung für Führungsaufgaben – eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung, in: Schulverwaltung Niedersachsen 1/2010, S. 2 ff.
Lungershausen, H.: Führungsnachwuchs an Schulen dringend gesucht – Das 5-F-Programm zur Personalentwicklung von Führungskräften, in: Schulverwaltung Niedersachsen 7-8/2012, S. 210 ff.

Teilnehmerstimmen

- Die Aufgaben und Anforderungen an Kolleginnen und Kollegen, die in Schulen Verantwortung übernehmen wollen, sind vielfältig und umfangreich. Dieser Kurs hilft, das Feld „Schulleitung“ zu sondieren, es einschätzen können, und er hilft, sich über eigene Fähigkeiten aber auch Defizite im Klaren zu werden. Vor allem aber liegt die Stärke des Kurses in der gemeinsamen Kommunikation über schulische Prozesse mit Gleichgesinnten.

(Dr. René Mounajed, IGS Roderbruch, Hannover, 34 Jahre)

- Während fünf Modulen habe ich Werkzeug an die Hand bekommen, das es mir erleichtert mit jeglichen Situationen in meinem Alltag umzugehen, egal ob es sich dabei um eine kollegiale Beratung oder das Lösen eines Konfliktes geht. Ein positiver Nebeneffekt war die Zusammenarbeit mit engagierten Kollegen, die im Schulleben auf die gleichen Probleme stoßen. Austausch ist unerlässlich.

(Nicole Buron, IGS List, Hannover, 38 Jahre)

- In sehr kompakter Form habe ich zentrale Elemente und Aspekte von Schulleitung kennengelernt. Das engagierte Miteinander empfand ich als besonders ertragreich, viele Methoden wurden nicht gelehrt, sondern erlebbar erlernt.

(Björn Schrämmer, IGS Langenhagen, 42 Jahre)

Am letzten Tag der Maßnahme wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter der beteiligten Schulen eingeladen, um den Abschluss feierlich zu begehen. Dabei wurden die Projekte vorgestellt und die Teilnahmezertifikate ausgegeben. Und es blieb Zeit für viele Gespräche über die Projekte und Schulgrenzen hinaus. Die Schulleiterin der Kooperativen Gesamtschule Sehnde, Helga Akkermann, fasste die positiven Eindrücke für den SL-Arbeitskreis zusammen: „Sie haben zusammen mit Ihrem Trainer hervorragende Arbeit geleistet und ein tolles Engagement für Ihre Schule bewiesen. Wir als Schulleitungen freuen uns darüber, dass wir jetzt über Kolleginnen und Kollegen verfügen, die gewillt und qualifiziert sind, Führungsaufgaben an den Schulen zu übernehmen.“

Die Konsequenzen

Das Echo an den beteiligten Schulen war so groß, dass noch im selben Jahr ein weiterer Durchgang der Maßnahme erfolgte. Und da sich gute Ideen schnell verbreiten, wurde sie vom Arbeitskreis der IGS-Schulleiter in Hannover aufgegriffen. Auch hier fanden sich schnell Teilnehmer von sieben integrierten Gesamtschulen, die im Februar 2011 die Qualifizierungsmaßnahme beendeten. Mittlerweile haben fünf Quali-

fizierungsrunden mit über 100 Teilnehmern stattgefunden.

Die Schulen begrüßten, dass mit dieser Maßnahme zielgerichtet und kostengünstig zwei Ziele erreicht werden: Förderung von Nachwuchskräften und Aufbau eines Pools möglicher Bewerber.

Christoph Walther, Direktor der IGS Hannover-Linden, legt dabei besonderen Wert auf die Ermutigung jüngerer Lehrkräfte: „Wir Schulleiterinnen und Schulleiter möchten durch ein entsprechendes Qualifizierungsangebot den jungen Kolleginnen und Kollegen zu verstehen geben, dass wir die Leistungen, die sie schon gezeigt haben, zu würdigen wissen und ihnen die Bewältigung anspruchsvollerer Aufgaben schon in jungen Berufsjahren zutrauen.“

Das eigentliche Ziel der Maßnahme, Bewerber für Führungspositionen zu finden, wurde schon gegen Ende des ersten Durchlaufes erreicht. Mittlerweile haben sich viele Lehrkräfte, die die Kursfolgen durchlaufen haben, auf Führungspositionen beworben. Über ein Drittel sind schon in im Amt als Stellvertretung der Schulleitung, Koordinator/in, Schulstufenleiter/in, Didaktische/r Leiter/in oder Fachobmann bzw. Fachobfrau, andere nehmen eine entsprechende Position erst kommissarisch wahr. Und die nächste Kursfolge ist schon ausgeschrieben.

Autor • Fotos: **Helmut Lungershausen**



Neustädter Schulleitungsnachwuchs:
Bewegung in den Führungsetagen von Schulen

Differenzierte Führung im Schul-System

Konrektoren/Konrektorinnen als ständige Vertretung von Schulleitung

Schulen sollten jeweils für sich eine neue „Grundfigur“ entdecken!

Lehrer und Lehrerinnen verfolgen in der Regel recht ambitioniert ihr Kerngeschäft. Dabei konzentrieren sie sich herkömmlich auf zwei pädagogische Grundfiguren: Zum einen haben sie die „Lehrer «» Schüler“-Konstellation im Blick, zum anderen die Relation „Lehrer «» Unterricht“. Das Positive an dieser „Konzentration“ auf diese beiden Grundfiguren kann darin gesehen werden, dass Lehrkräfte diese Aufgabe ernst nehmen, Schüler in den Mittelpunkt stellen und entsprechend pädagogisch und didaktisch handeln können. Aus Beobachtersicht ist das Problematische aber darin zu sehen, dass andere Aspekte von Schulwirklichkeit mehr oder weniger unbewusst ausgegrenzt oder auch ausgeblendet werden. Aufgrund eigener Belastung und Stress wird das „ganze Drumherum“ (also die „Umwelt“ im Sinne von anderen Kollegen, Eltern, Schulvorstand, Landesschulbehörde) anstrengend, widersprüchlich und belastend wahrgenommen. Konzentration als Schutz? Wenn ein Kollegium als eine Vielzahl von Einzelkämpfern agiert, wo jeder vor allem „sein Geschäft“ sieht, ist es unausweichliche Folge, dass die Interessen und Bedürfnisse anderer Mitglieder und die Potenziale und Ressourcen im System Schule weniger wahrgenommen werden. Belastungen und Störungen im Schulalltag werden erlebt, vielleicht besprochen, aber selten gemeinsam bearbeitet. Das kooperative, gesunde und friedliche Miteinander leidet – über das „Was ist uns gemeinsam als Schule wichtig?“ wird zu wenig kommuniziert.

Mein Plädoyer besteht darin, eine dritte Grundfigur in jedem Schulkollegium zu „erfinden“: „Wir als Kollegium «» unsere Schule als selbständiges System“. Die Chance könnte darin bestehen, sich auf die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Schule als „besonderes System“ zu besinnen – statt immer erneut zu betonen, was im „Gesamt-Bildungssystem“ alles nicht stimmt. Systemtheoretisch gedacht: Was in einem Schul-System (an pädagogischen Akzenten, Zukunftsvisionen, Begeisterung, Menschlichkeit, ...) möglich ist, entscheiden die konkreten Mitglieder kraft ihrer Interessen, Motivation, Kompetenzen usw. Hier geht es im Kohlberg'schen Sinne um die moralische Dimension von Schule. Das Ergebnis: Durch das systemische „Involviertsein“ entsteht Energie für Mitdenken und Mitverantwortung – es wächst das Interesse, dass auf den Ebenen Unterrichtsmanagement, Mittleres Management und Schulleitung sinnstiftend geführt wird. Rollen werden profiliert – auch die der Stellvertretung der Schulleiterin/des Schulleiters.

Selbstverständlich wird in anderen System anders gedacht und anders kommuniziert. Zum Beispiel interessiert das Rechtssystem Rechts-

sicherheit und Verlässlichkeit. Die legalistische Dimension von Schule zielt auf Recht und Gesetz im Sinne der Gesamtsystemsteuerung. „Von hier aus“ will und kann man sich ja gar nicht um die kleinteilige Kommunikation und Abstimmung in jeder Schule kümmern – vereinfacht gesagt wird, sinnvollerweise im Sinne einer Komplexitätsreduktion, konstruiert, dass eine Schule von einer Person geleitet wird.

Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass Organisationen einerseits grundsätzlich Hierarchie benötigen, um zuverlässig Entscheidungssicherheit zu gewährleisten. Der Hierarchiegradient darf aber andererseits nicht so steil angelegt sein, dass die Organisationsmitglieder Führung als alleinige Angelegenheit des Leiters/der Leiterin betrachten, sich daher auf ihre angestammte Aufgabe konzentrieren und auf diese Weise Mitverantwortung für das Gesamtsystem ungewollt ausblenden. Im Gegenteil: Weil man in komplexen sozialen Systemen wie Schulen innere und äußere Gegebenheiten niemals vollständig beherrschen kann, kommt es vor allem darauf an, dass Schulleitung – jenseits dieser legalistischen Leitungsperspektive – einen flachen Hierarchiegradienten verfolgt, so dass eine Haltung achtsamen Mitdenkens, engagierten Mit-Führens und Mit-Verantwortens auf allen Handlungsebenen explizit erwünscht und faktisch auch möglich ist, also ein Wesensbestandteil der Organisationskultur wird/ist. Rein funktionsbedingte Hierarchien, starre Systeme von Anordnung und Ausführung sowie bürokratisch-kleinschrittige Kontrollen und Überwachungen werden als dysfunktional für ein modernes Schulwesen angesehen werden, denn einem Lehrerkollegium als Gruppe aus im Wesentlichen gleichwertigen und gleich gut ausgebildeten Experten dürfte gerade diese Führungs-Konzeption entgegenkommen – es ist nicht zuletzt ein Plädoyer für das Ernstnehmen von Mündigkeit, Expertise und Verantwortung.

Erstes Zwischenfazit: Die stimmige Koexistenz von Systemen besteht also darin, dass die Mitglieder eines Systems ihre Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und auch die Grenzen anerkennen.

- Aus legalistischer Perspektive wird die Alleinverantwortung eines Schulleiters/einer Schulleiterin als Prinzip zu recht betont (zugespitzt: Hier geht es um Personal!)
- Demgegenüber ist es kein Widerspruch, dass im System Einzel-Schule das pädagogische Prinzip der Selbsttätigkeit gilt, dass selbstorganisierte Arbeitsbündnisse gefordert und gefördert werden (denn hier geht es um Persönlichkeiten! Die Formen der Kommunikation sind Besprechung, Abstimmung und Kontrakt). Es geht hier um die Gestaltung von förderlicher Kommunikation und um Optimierung der kollegialen Entscheidungsprozesse. Schule wird

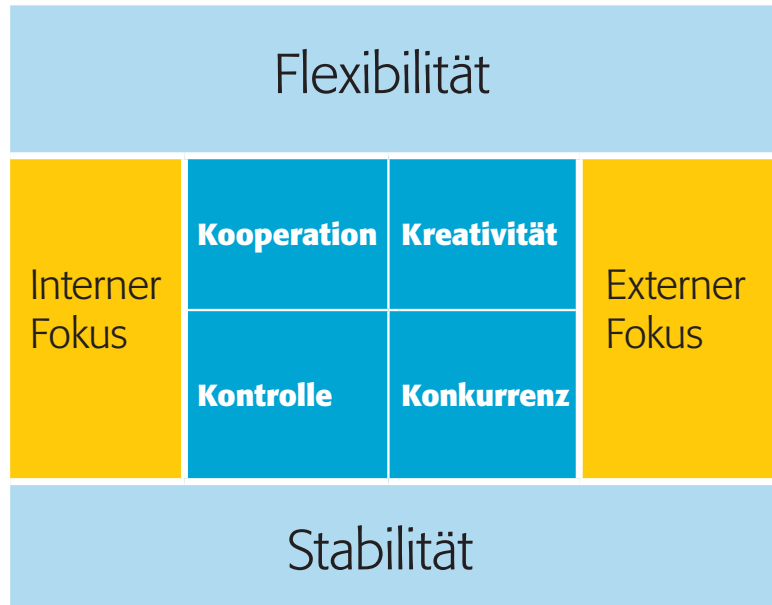
Literatur

- Asselmeyer, H. (2008): *Unerwartetes managen. Mehr Achtsamkeit in Schulen – auch eine Frage der Schulleitung!*. In: Buchen, H./Horster, L./Pantel, G.; Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2000): *Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien*. Berlin: Raabe. *Ergänzungslieferung 39 / B 5.4*. S. 1–12.
- Asselmeyer, H./Oelker, B. (2011a): *Qualifizierung von Ständigen Vertretungen. Das Niedersächsische Qualifizierungskonzept*. In: Buchen, Herbert / Horster, Leonhard / Rolff, Hans-Günther (Hg.): *Mein Stellvertreter – das unbekannte Wesen*. Stuttgart: RAABE Fachverlag für Bildungsmanagement. S. 177–196.
- Böhlich, S./Lanwehr, R. (2010) *Zwischen Spielfeld und Kabine. Veränderungsprozesse im Profifußball*. Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 03/2010.
- Boos, F./Heitger, B. (Hrsg.) (2004): *Veränderung systemisch. Management des Wandels*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

hier nicht im Sinne von Hierarchie, Formalia und Hemmnissen konstruiert, sondern Schule wird als soziales System gedacht, das sich permanent verändert, eine eigene Entwicklungslogik hat und dass es auf anschlussfähige, aus dem Kollegium heraus mitgetragene Kommunikation ankommt. Hierfür muss man den Mut haben, in der Kommunikation zu variieren, Optionen zu entwickeln, Rollen zu betonen, Unterscheidungen zu treffen und Grenzen zu ziehen. Zum Mut gehört auch, zahlreiche Schulleitungsmythen zu hinterfragen, dass die Leitung alles vorgibt, dass eine direkte Beeinflussung von Kollegen möglich ist, dass Veränderungen letztlich planbar und beherrschbar seien. Wenn Schulleiter/innen auch nur ein partielles Bild von Wirklichkeit haben, kommt es darauf an, dass sie Rahmenbedingungen schaffen, damit Initiative und Engagement für Schulentwicklung und Mitverantwortung entsteht, dass Veränderungsprozesse von innen kommen, also vom Kollegium getragen sind, in mehrfachen Schleifen gedacht werden und dass mit dem Unerwarteten kompetent umgegangen wird. Vor diesem Hintergrund können sich Schulleiter/in und Stellvertretung ein Führungsleitbild geben und eine Aufgabenverteilung fixieren – sie können Schule gemeinsam per Kontrakt führen. Kriterien des Erfolgs sind Angemessenheit des Ressourceneinsatzes, Nützlichkeit im Blick auf die Zielerreichung und Zufriedenheit der Schulgemeinschaft (und nicht dogmatisches Einlösen von Leitungsmythen!).

Schulen benötigen auf mehreren Handlungsebenen Führungskräfte: Zur Notwendigkeit des Aufwertung des Konrektors

Weil eigenverantwortliche Schulen einen Bedarf an differenzierten Führungskompetenzen haben – es entsteht in Ergänzung zum klassischen Schulleitungshandeln ein zunehmender Bedarf an Führungskompetenzen) „aus der zweiten Reihe“ (Rolff/Schmidt 2002). Natürlich ist die Idee und Funktion des Konrektors oder der Konrektorin nicht neu, aber es entwickelten sich hierzu defensive Deutungstraditionen, nämlich Schulleitung als „primus inter pares“, als Assistenz oder unscharf im Sinne „Mädchen für alles“. Demgegenüber favorisieren wir die professionelle Aufwertung dieser Rolle im Sinne von „ständigen Vertretern/innen von Schulleitern/innen“, wobei die Orientierung an der Analogie Pilot/Kopilot (Asselmeyer 2012) nicht zufällig erfolgt: Durch bewusste Redundanz von Informationen erhöht ein Schulleitungs-Duo „Mindfulness“ (übersetzt: „Achtsamkeit“), womit die Fähigkeit gefördert wird, das Unerwartete kompetent zu managen (vgl. Weick/Sutcliffe 2010). Warum ist das für Schulen so bedeutsam? Der Erfolg von Organisationen hängt davon ab, wie gut es den Führungskräften auf allen Steuerungsebenen (Leitung, ständige Vertretung, mittleres/unteres Management) gelingt, scheinbar widersprüchliche Schulmanagement-Praktiken integrieren zu können: Die Gleichzeitigkeit von Innen- und Außenperspektive und die Balance von Flexibilität und Stabilität stellt eine ständige Herausforderung dar, die durch



4 K-Management (nach Böhlich/Lanwehr 2010)

die Führungs-Kombination von Schulleiter/in und ständige/r Vertreter/in besser bewältigt wird. Wirksame Schul-Führung ist sich der Herausforderung bewusst, ein „magisches Viereck“ managen zu müssen, also gleichzeitig sehr unterschiedliche Ansprüche verfolgen zu müssen (sogenanntes 4 K-Management):

- Kooperation (persönliche Entwicklung fördern, Teamarbeit entwickeln/pflegen, Kompromisse aushandeln, Konflikte moderieren, ...)
- Kreativität (Innovation fördern, Veränderungen organisieren, Netzwerkpflge, originellen Einfluss nach innen/außen ausüben, ...)
- Kontrolle (Informationen sammeln, Pläne einhalten, Standards einhalten, Probleme erkennen/lösen, ...)
- Konkurrenz (Ziele definieren, Erwartungen formulieren, Arbeitsergebnisse erreichen, Wettbewerb fördern...)
(vgl. oben stehendes Schaubild, in Anlehnung an Böhlich/Lanwehr 2010, 63).

Schulleitung muss also „beidhändig“ gedacht werden“ (Böhlich/Lanwehr 2010, 63): Man muss einerseits engagiert am „Soll“ arbeiten (Leitbild, Schulprogramm, Jahresziele, Bereichsziele, Mitarbeiterziele), gleichzeitig sich aber auch mit Blick auf das „Ist“ eingestehen, dass in den Planungen ein Fehler sein kann, dass man immer darauf vorbereitet sein sollte, dass Unerwartetes passieren kann. Es ist also wichtig, wenn zum einen auf faire Kooperation im Kollegium Wert gelegt wird und die langjährige kontinuierliche Arbeit der Unterrichtenden besondere Wertschätzung erfährt; und es ist

- Dubs, R. (2006). *Führung*. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung*. Weinheim: Beltz. S. 102-176.
- Harris, A./Chapman, C. (2002). *Effective Leadership in Schools Facing Challenging Circumstances, Final Report*, NCSL.
- Huber, S. G. (2009): *Kooperative Führung: Führung durch Überzeugung*. In: *Schulverwaltung Spezial* 2|2009, S. 11/12.
- Kohlberg, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Litt, Th. (1962): *'Führen' oder 'Wachsenlassen'. Eine Erörterung des pädagogischen Grundproblems*. 10. Auflage. Stuttgart: Klett.
- Rolff H.-G./Schmidt, H.-J. (Hrsg) (2002): *Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Konzepte und Anregungen für die Praxis*. Neuwied: Luchterhand.
- Scharmer, C. O. (2009): *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M. (2010): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

gleichzeitig wichtig, wenn zum anderen betont „Irritationen“ organisiert werden, um Kreativität zu fördern, Anregungen von außen ins Haus zu holen und Veränderungsimpulse zu stimulieren.

Wer den Bedarf an Führung auf mehreren Ebenen kennt und anerkennt und entsprechend Führung organisiert, der trägt dazu bei, dass Schule noch fehlertoleranter und fehlerfreundlicher wird. Mit dem Konzept „Distributed Leadership“ (vgl. Huber 2009) wird davon ausgegangen, dass es in jeder Schule eine Vielfalt von zielsetzenden, richtungsweisenden, Einfluss ausübenden, Entscheidungen treffenden Aktivitäten gibt, die durch unterschiedliche Individuen auf unterschiedlichen Ebenen einfach „ausgeübt“ werden. Und all diese initiierenden, steuernden, begleitenden, korrigierenden und kommentierenden Aktivitäten sind im Grunde „Leitung und Führung“, ganz gleich ob die Handelnden nun eine formale Führungsrolle innehaben oder nicht. „Distributed Leadership“, so könnte man zusammenfassen, organisiert mehr explizite Führung in Schule. Selbstverständlich muss mit diesem Führungsverständnis einhergehen eine regelmäßige Bereitschaft zum Austausch über Werte, Ziele und Methoden, zur Reflexion kollegialer Kooperation, zum Abgleich des eigenen Handelns mit dem der anderen, zum Feedbackgeben und -annehmen, zu Vertrauen und Selbstvertrauen sowie die Bereitschaft, auch selbst für die Ergebnisse des Handelns

geradezustehen, also rechenschaftspflichtig zu sein. Im Grunde bedeutet dann „Distributed Leadership“ gemeinsames Lernen.

Für die tägliche Kommunikation zwischen Schulleitungsmitgliedern ist das formale Dilemma bei ge-/verteilter Verantwortung nicht zu unterschätzen: Einerseits wird mit Schulleitung die „legalistische Perspektive“ verbunden, wonach die „Unteilbarkeit von Verantwortung bei der Schulleitung als Einzelperson“ vorherrscht (vgl. Normierungen in Schulgesetzen, z.B. § 43 NSchG). Andererseits ist ein Schulalltag ohne Delegation von Teilverantwortung nicht denkbar. Dubs spricht von der Differenz von Führungs- und Handlungsverantwortung (Dubs 2006).

Qualifizierung von ständigen Vertretungen

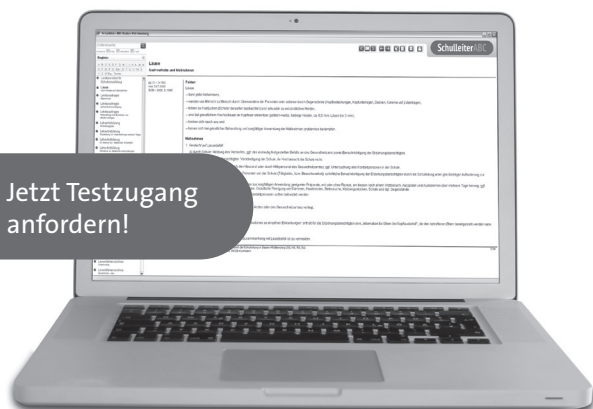
Abschließend soll das Niedersächsische Modell der Qualifizierung von Stellvertretern Erwähnung finden. Als Merkmal der Führung eigenverantwortlicher Schulen hat man im Rahmen eines Modellprojekts ein neues Berufsbild entfaltet: „Ständige Vertreter/innen von Schulleiter/innen“. In einer multiprofessionellen Entwicklungsgruppe mit Vertretungen relevanter Handlungsebenen des Nieder-

Anzeige

Das SchulleiterABC online

SchulleiterABC

**SchulleiterABC – Die prägnante Auskunft für Schulleitungen und Schulbehörden –
Alphabetisch nach Stichworten aufgebaute Online-Kartei**



Jetzt Testzugang
anfordern!

Vorteile der Online-Version:

- Die umfangreiche Sachkartei jederzeit und überall per Internetzugang erreichbar
- Durch regelmäßigen Aktualisierungsservice kein aufwendiges Einsortieren nötig
- Einfache Suchfunktion und übersichtliche Auflistung
- Einfügen und Ausdrucken eigener Notizen
- Angabe der Fundstellen in Gesetzen und Verwaltungsschriften
- Verlinkungen intern, zu den ausführlichen Gesetzen, Verordnungen und Bekanntmachungen des Kultusministeriums, sowie ins world wide web



MEDIENGRUPPE
OBERFRANKEN
BUCH- UND
FACHVERLAGE

Fordern Sie unverbindlich und kostenlos Ihren Testzugang an:

Mediengruppe Oberfranken – Buch- und Fachverlage GmbH & Co. KG,
E.-C.-Baumann-Straße 5, 95326 Kulmbach, Tel. 092 21 / 949-204, Fax 092 21 / 949-377,
bvf.vertrieb@mg-oberfranken.de, www.schulleiterabc.de

Allein fällt eine Richtungsbestimmung des Systems Schule oft schwer



sächsischen Schulsystems, u.a. Schulleiter/innen, Konrektor/innen, Kultusministerium, Landesschulbehörde, Schulinspektion, Lehrerfortbildung/Schulleitungsqualifizierung, Personalvertretung, Frauenbeauftragte, ...) unter Federführung der Universität Hildesheim wurde das Konzept kollegial beraten, in Pilotseminaren erprobt und extern evaluiert.

In thematischer Analogie zur herkömmlichen Schulleitungsqualifizierung werden diese ständigen Vertretungen für Schulen mit mehr als 180 Schüler/innen im Rahmen eines siebenstufigen Curriculum qualifiziert. Vor allem durch diese Gruppe wird das oben erwähnte „erweiterte Führungsverständnis“ in die Schulen eingebracht. Damit wird das Ziel verfolgt, eine qualifizierte „zweite Reihe“ für Führungsaufgaben zum Schulmanagement und zur Schulentwicklung zur Verfügung zu stellen (diese Weiterbildungen werten Schulmitglieder übrigens als deutliches Zeichen der Aufwertung und Wertschätzung dieser Führungsrolle!).

4. Führungskommunikation
5. Qualitätsmanagement
6. Veränderungs-/Projektmanagement
7. Rechtsfragen

Nahezu 400 ständige Vertretungen wurden bisher nach diesem Modell qualifiziert (entspricht 25 % der betreffenden Schulen; Stand: Mitte 2012). Zusammenfassend kann von einer hohen Anschlussfähigkeit dieser Qualifizierung ausgegangen werden; dieses wird nicht zuletzt daran deutlich, dass inzwischen nahezu 100 Schulleitungs-Duos im Anschluss an die Stellvertreter-Qualifizierung gemeinsamen Reflexionsveranstaltungen durchgeführt haben.

Autor • Grafik: **Dr. Herbert Asselmeyer** • Foto: **Fotolia**

- Das Curriculum sieht 12 Seminartage verteilt auf ein ¾ Jahr vor (in der Regel 6 Doppeltage).
- Zu den Inhalten gehören:
 1. Leitung/Führen/Steuern
(Führungstheorien, enge/lose Kopplung, Distributed Leadership)
 2. Zusammenarbeit mit dem Schulleiter/in
(Führungsleitbild/-kontrakt)
 3. Zusammenarbeit mit dem Kollegium
(Vielfalt kennen/ankennen; Interessen aufklären)



Dr. Herbert Asselmeyer ist Hochschullehrer für Organisationspädagogik und Leiter des Weiterbildungsbereiches organization studies (Führung & Organisationsentwicklung) der Universität Hildesheim. Daneben ist er Projektleiter für Weiterbildungsprojekte im Bereich Schulmanagement, Bildungsmanagement, Erwachsenenbildung, Organisationsentwicklung sowie wissenschaftlicher Leiter des Projekts „Qualifizierung von ständigen Vertreterinnen und Vertretern von Schulleiterinnen und Schulleitern (QStV)“. Kürzlich erschienen ist sein Beitrag „Selbstmanagement und Achtsamkeit als Strategie gegen Burnout?!“ (In: „Impulse für Gesundheitsförderung 2/2012“, herausgegeben von der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V.)

Literatur zum Artikel: Asselmeyer, H. (2010): Der Stellvertreter als Kopilot. In: Journal für Schulentwicklung (2/2010): Neue Konzepte von Schulleitungen. Innsbruck : Studienverlag. S. 56-62.

Gewusst wo!

Wer kostenlose Unterrichtsmaterialien für das SMART Board® sucht, wird auf SMART Exchange™ fündig



SMART Exchange

- Kostenfreie Online Community mit Forum
- Über 60.000 Unterrichtseinheiten sowie interaktive Tafelbilder zum kostenlosen Download
- 170 kostenfreie SMART Video Trainings

Wo nimmt man Bilder von Eichen- und Lindenblättern für den Biologieunterricht her? Eine Abbildung des Periodensystems? Zuordnungsaufgaben für den Deutschunterricht? Auf SMART Exchange finden Lehrer und Referendare kostenlose Unterrichtseinheiten und können selbst erstellte Materialien anbieten. Auch Verlagsinhalte zu verschiedenen Fächern stehen zum Download zur Verfügung. <http://exchange.smarttech.com>

SMART

Wir machen das Besondere einfach.

Professionalisierung von Schulleitung

Studienangebote im Bereich Schulmanagement

Dass die Leitung einer Schule nicht nur besondere Anforderungen an Charakter- und Nervenstärke stellt, sondern auch einen gewissen Qualifikationshintergrund erfordert, würde wohl niemand anzweifeln. Worin aber besteht dieser „gewisse Hintergrund“?

Die Qualifikationsmaßnahmen, die von den einzelnen Bundesländern für Berufseinsteiger angeboten werden, sind immerhin vielfältig. Genau hierin jedoch liegt das Problem. So wichtig es ist, Vorbereitung auf die Praxis der Schulleitung an den jeweiligen föderalen Voraussetzungen zu orientieren, so wenig stellt ein solches Vorgehen einen verbindlichen Rahmen dar, mittels dessen Schulleitung als Profession ganzheitlich umrissen würde. Was es aber braucht, um ein Berufsbild Schulleitung zu schaffen und in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, wie es der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands schon seit Jahren bemüht ist zu tun, ist ein einheitlicher Qualifikationsrahmen, der unabhängig von föderalen Limitierungen klar aufzeigt, was „Schulleitung“ inhaltlich bedeutet.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist auch der Vorstoß einiger Universitäten zu bewerten, Studienangebote zum Thema „Schulmanagement“ zu schaffen. Denn gerade auf der Ebene des akademischen Diskurses liegen Chancen für eine breite Debatte über ein verbindliches Profil „Schulleitung“. Überregional und auf das Allgemeine des Berufes abzielend, könnte Schulleitung im universitären Kontext auf ganz andere Weise diskutiert werden als in der Realpolitik der jeweiligen Bundesländer mit ihren Vier-Jahres-Zyklen.

Verfügbar sind Schulmanagement-Studiengänge etwa an den Universitäten Kiel und Potsdam, der FU Berlin sowie der TU Kaiserslautern; allen Angeboten ist gemeinsam, dass sie sinnvollerweise berufsbegleitend angelegt sind oder wenigstens so ausgelegt werden können. Im Falle der TU Kaiserslautern beispielsweise handelt es sich um einen Fernstudiengang, in Potsdam etwa finden die Veranstaltungen zu unterrichtsfreien Zeiten, vor allem an Freitagnachmittagen, statt.

In allen Studienprogrammen wird betont, dass die Inhalte auf akademischer Grundlagenarbeit fußen. Daneben gibt es auf konzeptueller Ebene zahlreiche Überschneidungen zwischen den einzelnen Studiengängen: Was in Berlin „Personalentwicklung“ heißt, nennt sich in Potsdam „Ressourcen- und Personalmanagement“, in Kiel „Personal führen“ und in Kaiserslautern „Teamentwicklung und Kommunikation“.

Aussagekräftig ist eine solche Gegenüberstellung natürlich nur bedingt. Um das Bild zu vervollständigen, sind Eindrücke aus der Praxis hilfreich: Ein interessantes Interview mit einem Kieler Studenten, das unter anderem über die Doppelbelastung eines berufsbegleitenden Studiums Aufschluss gibt, findet sich unter:

<http://www.timo-off.de/2011/kiel-schulmanagement-interview-schuette/>.

Das unten stehende Diagramm schlüsselt noch einmal die einzelnen Aspekte der Studiengänge im Vergleich auf.

Autor: **Michael Smosarski**

„Schulentwicklung und Qualitätssicherung“, FU Berlin

Dauer: 2 Semester

Module/Inhalte: Schulentwicklung | Evaluation und Qualitätssicherung | Unterrichtsentwicklung | Projekt: Implementation und Evaluation eines schulischen Entwicklungsvorhabens

Kosten: ca. 4.000 Euro

Weiterführende Informationen:

http://www.fu-berlin.de/studium/studienangebot/master/schulentwicklung_qualitaetssicherung/index.html

„Schulmanagement“, TU Kaiserslautern

Dauer: 4 Semester

Module/Inhalte: Lernen und Lernkultur- (wandel) | Leadership and Change Management | Bildungspolitik und Schulrecht | Teamentwicklung und Kommunikation | Personalmanagement | Schulentwicklung | Bildungsforschung | Qualitätsmanagement

Kosten: ca. 3.500 Euro

Weiterführende Informationen:

http://www.postgraduate.de/MBA/Studium/Schulmanagement_296.htm

„Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“, Universität Kiel

Dauer: 4 Semester

Module/Inhalte: Qualität sichern und entwickeln | Organisationen managen | Diagnostizieren und evaluieren | Aus Vergleichsstudien lernen | Unterricht beurteilen und verbessern | Personal führen | Professionell kommunizieren

Kosten: ca. 2.500 Euro

Weiterführende Informationen:

<http://www.zsb.uni-kiel.de/infoblaetter/schulmanagement-qualitaetsentwicklung-ma.shtml#02>

„Schulmanagement“, Universität Potsdam/WiB

Dauer: 2 Semester

Module/Inhalte: Ordnung und Gestaltung des Bildungswesens | Bildungs- und Qualitätsmanagement | Ressourcen- und Personalmanagement | Management und Führung

Kosten: ca. 3.500 Euro

Weiterführende Informationen:

<http://www.wib-potsdam.de/index.php?id=1174&doc=studieninhalte>

EPNoSL - Europäisches Netzwerk für Schulführung

Expertentreffen in Berlin

Ende Juni 2012 trafen sich in Berlin Experten, Aus- und Fortbildner, Entscheidungsträger und Praktiker aus über 20 europäischen Ländern, um sich über Entwicklungen und Praktiken im Bereich der Schulführung zu informieren und auszutauschen.

In Fachkreisen und bei politischen Entscheidungsträgern herrscht europaweit zunehmend Konsens darüber, dass effektive Schulführung sich positiv auf die Motivation und Leistungsfähigkeit von Lehrerinnen und Lehrern sowie auf das Schulklima und das Umfeld einer Schule auswirkt und damit eine wichtige Rolle für den Schulerfolg spielt. Schulführung zielt dabei auf den Prozess der strategischen Verwendung der individuellen Fähigkeiten und des Wissens von Lehrpersonen, Lernenden und Eltern, um allgemein anerkannte Bildungsziele zu erreichen.

Das 2011 von der Europäischen Kommission, Generaldirektion Bildung, initiierte European Policy Network on School Leadership – EPNoSL trägt dem steigenden Bedarf an beruflicher Fortbildung und Professionalisierung von Schulleiterinnen und Schulleitern Rechnung, indem es die Diskussion und Reflexion über das Thema stimuliert und die Politikentwicklung in den Mitgliedsländern des Netzwerks unterstützt.

Das Netzwerk umfasst derzeit 34 Partner und Partnerorganisationen aus 21 EU-Mitgliedsstaaten: Bildungsministerien, Bildungseinrichtungen, europäische Lehrer- und Schulleitungsverbände, Universitäten und eine Reihe von Bildungsexperten. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit wird Wissen generiert, verwaltet, ausgetauscht und der Politik zur Verfügung gestellt, um letztlich Schulführung in Europa zu verbessern. Es ist beabsichtigt, das Netzwerk auf alle EU-Staaten sowie auf die assoziierten Länder auszudehnen.

ZIELE DES NETZWERKS

Die allgemeinen Ziele des Netzwerks für die vierjährige Projektdauer (2011-13) reichen von der Entwicklung und Pflege einer Internet-Plattform für den Austausch zwischen den Akteuren über empirische Forschung zu relevanten Aspekten von Schulführung bis hin zur Entwicklung von Werkzeugen zur Selbstreflexion, um Veränderungen zu beobachten, sowie der Festlegung von Indikatoren für die Entwicklung wirksamer politischer Konzepte und deren Umsetzung.

Die EPNoSL-Expertengruppe definierte sechs Themenbereiche als Orientierungsrahmen für den Diskurs der Akteure im Netzwerk:

1. Trends und Tendenzen externer politischer und kultureller Erwartungen und Governance
2. Umsetzung externer Erwartungen in interne Bedeutung und Richtungsgebung
3. Verständnis für und Motivierung von Lehrern und anderen Mitarbeitern
4. Strukturierung und Kultivierung der Schulen

5. Zusammenarbeit mit Partnern und dem externen Umfeld (system leadership)

6. Anwerbung, Einstellung, Vorbereitung und Weiterbildung von Schulführungskräften

Im März/April 2012 fand auf der EPNoSL-Website www.schoolleadership.eu dazu ein als Peer Learning Activity angelegtes E-Learning-Forum zum Austausch von Wissen und Praxiserfahrungen statt. Referate der Moderatoren bildeten die Bandbreite und den Entwicklungsstand der Themenbereiche ab und waren die Basis und Auslöser für weiterführende Diskussionen. Alle Keynotes und Beiträge können (nach Anmeldung) auf der Website angeschaut und nachgelesen werden.

BERLIN PEER LEARNING EVENT

Unter dem Titel Structuring and Culturing Schools for Comprehensive Learning diskutierten Fachleute und Entscheidungsträger darüber, wie die Strukturen einer Schule erfolgreiches und inklusives Lernen unterstützen können. Den Schwerpunkt der dreitägigen Konferenz bildeten zahlreiche parallele Workshops mit Impulsreferaten zur Orientierung und thematischen Gliederung.

Philip Woods von der University of Hertfordshire, School of Education, referierte über Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen flacherer Organisationsstrukturen in Gestalt von distributed leadership und kontrastierte sie mit seinem Ideal von democratic leadership.

Tom Hamilton vom General Teaching Council for Scotland berichtete aus der schottischen Praxis der Führungskräfteentwicklung und stellte das neue schottische Rahmenkonzept für Schulführung vor.

Ein eindrucksvolles Plädoyer für soziale Gerechtigkeit und Gleichheit im Bildungswesen wurde von Gerry Mac Ruairc vom University College Dublin vorgetragen. Seine Analyse bildungspolitischer Stellungnahmen und aktueller Konferenzbeiträge zeigte, dass starke ökonomische Zwänge soziale Gerechtigkeit und Gleichheit marginalisieren.

Die Abstracts, Artikel und Präsentationen der Tagung sind ab Oktober auf der Website zu finden.

Autor: **Wolfgang Meyer**

Join in:

Interessierte Leserinnen und Leser von *b:sl* sind eingeladen, sich aktiv am Netzwerk zu beteiligen. Auf der Website www.schoolleadership.eu finden Sie aktuelle Informationen. Nach Anmeldung haben Sie Zugriff auf alle Dokumente und können selbst Materialien hochladen und damit einer interessierten Fachöffentlichkeit zur Verfügung stellen.

Koordination
Dr. Kathy Kikis-Papadakis
Email: katerina@iacm.forth.gr

www.schoolleadership.eu

Deutsches Subnetzwerk
Wolfgang Meyer
Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Tel.: +49 5121 1695 271
Email: wolfgang.meyer@nlq.niedersachsen.de

Deutscher Schulpreis 2012 für Evangelische Schule Neuruppin aus Brandenburg

243.000 Euro für Preisträgerschulen aus ganz Deutschlands

Die Evangelische Schule Neuruppin aus Brandenburg gewinnt den mit 100.000 Euro dotierten Deutschen Schulpreis 2012. Die Auszeichnung überreichte Bundespräsident a.D. Roman Herzog heute in der Parochialkirche in Berlin. Vier weitere Preise in Höhe von je 25.000 Euro erhalten die Erich Kästner-Schule in Bochum, die Paul-Martini-Schule in Bonn, die Schule am Pfälzer Weg in Bremen und die Schule Rellinger Straße in Hamburg.



Hauptpreisträger: Evangelische Schule Neuruppin

Der ebenfalls mit 25.000 Euro dotierte „Preis der Jury“ geht an die August-Claas-Schule in Harzewinkel. Das Gymnasium der Evangelischen Schule Neuruppin wurde 1993 nach der Wende von einer Elterninitiative gegründet, 2004 kam die Grundschule dazu, 2009 die Oberschule. Auch zu diesen Schulerweiterungen gaben Eltern den Anstoß. Heute besuchen 982 Mädchen und Jungen aus allen gesellschaftlichen Gruppen die Hauptpreisträgerschule.

„Dieses Gymnasium ist in allen Qualitätsbereichen exzellent“, lobt die Jury. Neben dem hohen Niveau des Unterrichts beeindruckte die Jury das Schulklima: „Die Schüler werden im täglichen Schulbetrieb für ethisch-soziale Fragen sensibilisiert und lernen früh Verantwortung zu tragen. Gymnasiasten unterrichten Grundschüler, Schüler der Mittel- und Oberstufe kümmern sich gemeinsam um das Management des Schulcafés“, berichtet Professor Michael Schratz, Sprecher der Jury.

Dr. Ingrid Hamm, Geschäftsführerin der Robert Bosch Stiftung: „Wir freuen uns, mit der Evangelischen Schule Neuruppin eine Schule auszeichnen zu können, die gerade im Gymnasium hervor-

ragende Arbeit leistet. In den vergangenen sechs Jahren haben unterschiedlichste Schulformen in allen Teilen Deutschlands Schulpreise gewonnen. Gute Bildung ist überall möglich!“

Für den größten und mit 243.000 Euro höchst dotierten deutschen Schulwettbewerb mussten alle Schulen umfangreiche Bewerbungsunterlagen zu den sechs Qualitätsbereichen des Deutschen Schulpreises einreichen. Auf Basis der Unterlagen hatte die Jury zunächst 20 Schulen ausgewählt, die im Januar und Februar von Juryteams vor Ort besucht und geprüft wurden. Nach den Schulbesuchen wurden 15 Schulen nominiert.

Die Preisträger wurden von einer hochrangig besetzten Fachjury ermittelt; der Jury gehören Schulpraktiker, Wissenschaftler sowie Vertreter des staatlichen und privaten Schulwesens an. Grundlage des Deutschen Schulpreises ist

ein umfassendes Bildungsverständnis. Dabei orientiert sich die Jury an folgenden Qualitätsbereichen: Leistung, Umgang mit Vielfalt, Unterrichtsqualität, Verantwortung, Schulleben und Schule als lernende Institution. Diese Kriterien haben sich in den letzten Jahren als Merkmale für gute Schule etabliert.

Unter dem Motto „Dem Lernen Flügel verleihen“ zeichnen die Robert Bosch Stiftung und die Heidehof Stiftung in Zusammenarbeit mit dem stern und der ARD bereits zum sechsten Mal die besten Schulen Deutschlands aus. Um die Innovationskraft der Preisträger für die Schulentwicklung in Deutschland zu nutzen, gehören die ausgezeichneten Schulen für fünf Jahre der Akademie des Deutschen Schulpreises an.

Die Ausschreibung für den Deutschen Schulpreis 2013 begann am 18. Juni 2012. Zur Bewerbung eingeladen sind alle allgemeinbildenden Schulen in Deutschland, auch berufliche Schulen können sich bewerben, wenn sie allgemeinbildende Abschlüsse anbieten. Einsendeschluss ist der 15. Oktober 2012.

Text • Foto: Robert Bosch Stiftung

FAZSCHULE.NET

Das Schulportal der Frankfurter Allgemeinen Zeitung
Exklusiv für Lehrkräfte und Referendare

**FAZSCHULE.NET verlost
5 Eintrittskarten für den Deutschen
Schulleiterkongress in Düsseldorf**

Gewinnen ist ganz einfach:

1. Registrieren Sie sich auf www.fazschule.net
2. Schreiben Sie uns über unser Kontaktfeld oder senden Sie eine E-Mail an schulportal@faz.de

The screenshot shows the FAZSCHULE.NET website. At the top, there's a navigation bar with links like 'Start', 'Lehrerzimmer', 'Projekte', 'Schwarzes Brett', and 'Partner'. Below this is a 'Kontaktformular' section. A red circle with the number 1 highlights the 'Registrierung' button. A red circle with the number 2 highlights the 'Ihre Nachricht*' field in the contact form. The contact form includes fields for 'Anrede*', 'Vorname*', 'Nachname*', 'E-Mail-Adresse*', and 'Betreff*'. There's also a 'Ihre Nachricht*' field and a 'Pfeil' button.

Unter allen Teilnehmern entscheidet das Los. Teilnahmeschluss ist der 26. Oktober 2012. Die Gewinner werden schriftlich benachrichtigt. Das FAZSCHULE.NET-Team wünscht Ihnen viel Glück.



**JETZT KOSTENLOS
REGISTRIEREN!
WWW.FAZSCHULE.NET**

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND *und Schulen*

Auf dem Weg zur Selbstständigen Beruflichen Schule

Die Implementation von Innovationen

Selbstständige Schulen sind auf dem Vormarsch und immer mehr Schulleitungen entscheiden sich für diese Form, sofern ihnen das jeweilige Bundesland die Möglichkeit dazu bietet. Die Implementation von Innovationen stellt Schulen vor einige Herausforderungen, die sich durch Einbindung von Externen auf Zeit besser bewältigen lässt. Im Folgenden wird ein solches Beispiel dargestellt.

Selbstständige Schulen

PROJEKT SELBSTSTÄNDIGE SCHULEN (SBS)

In Hessen wurde seit 2005 das Modellprojekt „Selbstverantwortung Plus“ an 17 beruflichen Schulen eingeführt. Zur Übertragung der Ergebnisse des Modellprojekts auf weitere berufliche Schulen wurde im Jahr 2010 ein begleitender Transferprozess ausgeschrieben, an dem weitere 18 berufliche Schulen teilnahmen und bei dem Lehrkräfte im Hinblick auf die Anforderungen einer Selbstständigen Schulen weitergebildet wurden. 35 berufliche Schulen, die an einem der beiden Projekte teilnahmen, wurden zum 1. Januar 2012 in Selbstständige Berufliche Schulen umgewandelt (vgl. Hessisches Kultusministerium 2012).

Ziel der Selbstständigkeit in Hessen ist vor allem die Optimierung der Qualität, die sich in der Verbesserung von Unterricht und Lernergebnissen zeigt. Daher sollen die Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie sich auswirken (vgl. Hessisches Kultusministerium 2007). Konsequenter Weise überträgt der Staat den Selbstständigen Schulen mehr Verantwortung, beschränkt sich auf die Vorgabe von Zielen und die Kontrolle ihrer Einhaltung und überlässt den Schulen die Steuerung von schulinternen Prozessen.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR SELBSTSTÄNDIGE SCHULEN

Schulleitungen und Schulleitungsteams in Hessen tragen in unterschiedlichen Bereichen Verantwortung und treffen selbstständige Entscheidungen:

- Stellenbewirtschaftung,
- Personalverwaltung,
- Sachmittelverwaltung und
- Unterrichtsorganisation.

Während die ersten drei Bereiche vorwiegend durch professionelles Management gestaltbar sind und durch Qualitätsmanagement optimiert werden können, stellt der Bereich der Unterrichtsorganisation und inhaltlichen Ausgestaltung des Unterrichts selbstständige Schulen vor eine besondere Herausforderung. Die Ansprüche sind in diesem Bereich in Hessen durchaus hoch: „Ziel ist die Qualitätsentwicklung der schulischen Bildung im Sinne der Schülerinnen und Schüler. Eine selbstständige Schule fühlt sich der Unterrichtsentwicklung als zentralem Handlungsfeld und der Verbesserung der von ihren Schülerinnen und Schülern erzielten Ergebnisse in besonderem Maße ver-

pflichtet.“ (vgl. Information zur Umwandlung in eine selbstständige Schule (SES) 2012, S. 1). Um erfolgreich in diesem Bereich sein zu können, muss das Kollegium die Unterrichtsentwicklung unterstützen und die gemeinsam vereinbarten Schwerpunkte (z.B. Optimierung der Lernzeit, Einführung von Lernstrategien, Metastrategien, Schülerfeedback, kooperativem Lernen, formativer Evaluation usw.) im eigenen Unterricht umsetzen. Dies kann nur gelingen, wenn Lehrkräfte von Beginn an in dieses Vorhaben eingebunden werden und den Prozess mitgestalten können.

NETZWERKE UND EXTERNE UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME

Schulen, die neue Wege gehen, profitieren, wenn sie sich vernetzen oder externe Unterstützung suchen.

Bei der Bildung von Netzwerken, die an den gleichen Herausforderungen arbeiten, können Schulen voneinander lernen, unterschiedliche Zielgruppen sich austauschen und gegenseitig stützen. Damit erfolgt ein Knowhow-Transfer auf der horizontalen Ebene. In den BLK-Projekten „Selbstwirksame Schulen“ oder SINUS wird dieser Ansatz der Vernetzung stringent verfolgt. In Hessen wurden die selbstständigen beruflichen Schulen in dem Modellprojekt „Selbstverantwortung Plus“ vernetzt und erhielten dabei auch Unterstützung durch die Universität Kassel. Bei Netzwerken besteht die Herausforderung insbesondere darin, die angestoßenen Entwicklungsimpulse in die Schulen hineinzu-tragen und dort effektiv umzusetzen.

Die andere Möglichkeit der Unterstützung besteht durch die Einbindung von Externen wie z.B. externe Berater, Coaches oder Institute, die sich auf die Begleitung von Schulen spezialisiert haben. Eines davon ist das Institut für angewandtes Schulmanagement (IfaS), das Schulen auf Zeit im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung mit Knowhow unterstützt. In der Regel geht es hierbei um 1-3 jährige Begleitung von Prozessen im Kontext von Organisationsentwicklung und mit Schwerpunkt Unterrichtsentwicklung.

Bereich Lehren und Lernen: Qualität sichern und entwickeln

Wenn man sich auf die Suche nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Unterricht begibt, kann man diese aus Rahmenplänen entnehmen, die in den Bundesländern von den Kultusministerien bzw. den Lan-



desinstituten entwickelt wurden oder sich direkt auf Ergebnisse aus der Bildungsforschung beziehen. Einen besonders interessanten Beitrag liefert hier die Hattie-Studie.

UNTERRICHTSENTWICKLUNG IM SINNE VON HATTIE

John Hattie veröffentlichte im Jahr 2009 „Visible Learning“ eine Meta-studie zu Wirkfaktoren des Lernens, für die er 800 Metaanalysen bzw. 50.000 Einzelstudien heranzog (vgl. Hattie 2009). Hattie unterscheidet dabei sechs Untersuchungsbereiche: Elternhaus, Lernende, Schule, Curriculum, Lehrende und Unterricht. Die Person der Lehrkraft, ihr Handeln als Person sowie ihr Unterricht sind besonders wirkungsmächtig. Unter den 138 untersuchten Einflussfaktoren gibt es unter den Top Ten mehrere Faktoren, die dem Feedback zuzuschreiben sind bzw. ein Feedback erst ermöglichen: Dazu gehören die formative Evaluation bzw. formative Leistungsbeurteilung, das reziproke Lehren und das Feedback selbst (vgl. Hattie, S. 162). Es geht also um Feedback in beide Richtungen, Feedback, das Lehrkräfte geben, und Feedback, das Lehrkräfte von den Schülerinnen und Schülern über den eigenen Lernprozess empfangen (vgl. Berger u.a. 2013 im Druck). Wenn Schulen sich auf diesen Themenkomplex einlassen, dann setzen sie an zentralen Wirkfaktoren von Unterricht an und können Unterricht professionell weiterentwickeln.

Unterrichtsentwicklung: sich auf Veränderungen einlassen

Egal ob Innovationen von außen an die Schule herangetragen oder schulintern auf den Weg gebracht werden: Für alle Beteiligten heißt dies, sich auf Veränderungen einzulassen. Dabei kommt es vor allem auf die Schulleitung bzw. das Schulleitungsteam an. Die Schulleitung ist der Motor für die Veränderung und von daher die entscheidende Kraft für das Gelingen des Gesamtprozesses.

VERÄNDERUNGEN BEWÄLTIGEN

Veränderungen lösen Irritationen aus und führen zu Gefühlen von Unsicherheit und Angst. Der Schulleitung kommt daher im Veränderungsprozess eine entscheidende Rolle zu. Das Wissen um die steten Begleiter von Veränderung wie z. B. Widerstände oder Ängste und für die Bearbeitung notwendigen Handlungskompetenzen ermöglichen es der Führungskraft, offen damit umzugehen. Ein entscheidender Gelingensfaktor für Veränderungsprozesse besteht darin, dass der Übergang professionell gemanagt und begleitet wird. Dazu gehört neben der frühzeitigen, zielgruppenadäquaten und wenn nötig auch sich wiederholenden Informationen über anstehende Veränderungen und die Schaffung von Zeitfenstern, die zur Diskussion für die Beantwortung von Fragen und für unterschiedliche Formen des Austausches zur Verfügung stehen. Die nicht zu unterschätzenden emotionalen Aspekte

des Veränderungsprozesses müssen genügend beachtet und beleuchtet werden können. So kann die nötige Sicherheit entstehen, die für den Prozess benötigt wird. Je sicherer sich die Betroffenen fühlen, desto größer ist die Bereitschaft zur Veränderung.

IMPLEMENTATION VON INNOVATIONEN

Es hat sich grundsätzlich als hilfreich bei der Einführung von Innovationen erwiesen, wenn die jeweilige Organisation Sorge dafür trägt, dass bestimmte Facetten, die im Veränderungsprozess relevant sind, regelmäßig beleuchtet, die Ergebnisse allen am Prozess Beteiligten zur Verfügung gestellt und als Ausgangspunkte für die Weiterarbeit genutzt werden.

Um analysieren zu können, wo die Beteiligten im Veränderungsprozess stehen, kann auf das Model „Concerns Based Adoption Model“ (vgl. Hall 1974, Hall & Hord 2006) zurückgegriffen werden, das auf die Auseinandersetzung von Personen mit Innovationsprozessen fokussiert, also

Wirkung	6	Fokus Optimierung / Revision
	5	Fokus Kooperation
	4	Fokus Auswirkung auf Schüler/innen
Aufgabe	3	Fokus Aufgabenbewältigung
Ich	2	Fokus persönliche Betroffenheit
	1	Bedürfnis nach Information
	0	Kein oder geringes Bewusstsein

Abbildung 1: Stufen der Auseinandersetzung (Stages of Concern) in Anlehnung an Hall u.a.

auch Gefühle, Gedanken, Besorgnisse (engl. concerns), die Personen durchleben, wenn sie sich in einer Umbruchsituation befinden.

Ein wichtiges Instrument, um den Grad der Betroffenheit zu bestimmen, ist der von Hall u.a. entwickelte Fragebogen „Stages of concern“. Die leitende Idee bei diesem Instrument ist, dass sich Menschen im Laufe von Veränderungsprozessen mit unterschiedlichen emotionalen und kognitiven Fragestellungen auseinander setzen. Unterschieden werden folgende sieben (idealtypische) Stufen der Auseinandersetzung (Hall & Loucks 1978): Diese Stufen lassen sich nach Ich-, Aufgaben- und Wirkungsorientierung gruppieren (siehe Abbildung 1). Auf den Stufen 1 und 2 steht die Auseinandersetzung mit Aspekten im Vordergrund, die eher die Person betreffen, auf Stufe 3 richtet sich der

Fokus stärker auf die Aufgabe und auf den Stufen 4 bis 6 ist der Fokus eher auf die Wirkung der Innovation gerichtet.

PARTIZIPATIVE VORGEHENSWEISE IM VERÄNDERUNGSPROZESS

Implementationsprozesse werden eher mitgetragen, wenn die Personen, die die Innovationen umsetzen sollen, konsequent beteiligt werden. Daher eignen sich partizipative Verfahrensweisen besonders für solche Prozesse. Die Bereitschaft, sich mit Veränderungen auseinander zu setzen, erhöht sich spürbar. Online-gestützte Partizipation ist besonders empfehlenswert, da damit alle Betroffenen zu Beteiligten werden, die Ergebnisse umgehend rückgespiegelt und als Ausgangspunkt für die weitere Arbeit verwendet werden. Diese Form der Beteiligung sorgt für Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei der Wahl der Themen und Ergebnisse, mit denen weitergearbeitet wird.

Implementation von Innovationen an der Eduard-Stieler-Schule

EDUARD-STIELER-SCHULE (ESS)

Die Eduard-Stieler-Schule ist als Berufliche Schule des Landkreises Fulda in Fulda für die Beschulung der Auszubildenden in den Berufsfeldern Agrarwirtschaft, Ernährung und Hauswirtschaft (Gastronomie sowie Nahrungsmittelhandwerk), Gesundheit und Körperpflege zuständig. Daneben gibt es eine Vielzahl von Vollzeitschulformen, die verschiedene Abschlüsse ermöglichen bis hin

zur Allgemeinen Hochschulreife. Diese Schulformen werden in den oben genannten Schwerpunkten angeboten. Im Schuljahr 2011/2012 besuchten rund 1820 Schülerinnen und Schüler in 89 Klassen die Eduard-Stieler-Schule. Das Kollegium an der Eduard-Stieler-Schule setzt sich aus 112 Kolleginnen und Kollegen zusammen. Die Schule wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2012 in eine Selbstständige Berufliche Schule umgewandelt

ZUSAMMENARBEIT DES IFAS MIT DER ESS

Das Schulleitungsteam setzt bei der Entwicklung der Schule einerseits auf externe Beratung und andererseits auf das IfaS, das für Schulentwicklungsprozesse online-gestützte partizipative Verfahren zur Verfügung stellt. Das Qualitätsmanagement wird von der Schule eigenständig umgesetzt.

An der ESS waren die Ausgangsbedingungen für den Einsatz partizipativer Verfahren optimal, da sie den Vorgaben aus dem Leitbild der Schule entsprechen. Damit waren die Bedingungen gegeben, um Befragungen, Berichtslegung und Weiterarbeit mit den Ergebnissen an diesen Leitzielen wie auch an den Vorgaben zur Feedbackkultur im Hessischen Referenzrahmen Schulqualität auszurichten.

ÜBERBLICK ÜBER DEN FAHRPLAN DER ZUSAMMENARBEIT

Bei der Implementation von Innovationen sollten mindestens 18 bis maximal 36 Monate angesetzt werden. Von Seiten des IfaS werden in der Regel ein bis zwei handlungsrelevante Interventionsschleifen durchgeführt bestehend aus:



Ohne externe Hilfe kann das Projekt Selbstständige Schule schnell zur Sisyphosarbeit werden

Literatur

- Berger, R./Granzer, D./ Waack, S./Looss, W. (im Druck): *Fragt doch mal uns! Mit Schülerfeedback lernwirksam unterrichten*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Hall, G. E. & Hord, S. M. (2006): *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston, MA: Pearson Education
- Hall, G. E. (1974) *The Concerns-Based Adoption Model: A Developmental Conceptualization of the Adoption Process Within Educational Institutions*, Austin: Texas University.
- Hall, G.E./Loucks, S. (1978): *Teacher concerns as a basis for facilitating and personalizing staff development*. *Teachers College Record*, 80 (1), S. 36-53.

- Fragebogen 1 (Lehrerebene) zum Innovationsvorhaben,
- Rückmeldung der Ergebnisse an das Kollegium und Schulleitungsteam.
- Schülerfeedback (Fragebogen 1) z.B. zum Thema Lernen,
- Rückmeldung der Ergebnisse,
- Vorschläge zur Weiterarbeit mit den Ergebnissen und Fokussierung,
- Berichterlegung.

UMSETZUNG AN DER ESS FULDA

Die ESS hat als Ziel ihrer pädagogischen Arbeit festgelegt, innerhalb von zwei Jahren eine erfolgreiche Arbeit im Projekt Selbstständige Schule zu leisten. Der von der Schule vorgeschlagene Weg sieht die konsequente Einbindung des Kollegiums und erste Schritte zur Nutzung des Schülerfeedbacks vor (vgl. Tabelle unten).

Die erste Lehrerbefragung konnte bereits genutzt werden, um Optimierungsmöglichkeiten im Veränderungsprozess sichtbar zu machen und für eine stringente Umsetzung auf der Basis der erneuten Rückmeldung durch das Kollegium zu sorgen. In einem zweiten Schritt wird nun das Schülerfeedback auf freiwilliger Basis eingeführt und mit den Ergebnissen weitergearbeitet. Es bleibt also weiterhin spannend im Entwicklungsprozess.

Grafiken • Autoren: **Dietlinde Granzer und Sebastian Waack** • Foto: **Fotolia**

Ja klar:

Direkt zu
unseren
tagesaktuellen
Discount-Preisen



www.lehrmittel-direkt.de

IfaS

Das Institut für angewandtes Schulmanagement (IfaS) begleitet die Aktivitäten von Bildungseinrichtungen und Bildungsanbietern, die innovative Lehr- und Lernprozesse anstoßen, planen, durchführen, auswerten und implementieren (z.B. Hattie-Studie, Selbstständige Schule, Klimaschutz). Bei der Einführung von Innovationsprozessen sowie für den Aufbau notwendiger Einstellungen und Haltungen sind für das IfaS zielführende, onlinegestützte Dialoge die zentralen Instrumente.

Homepage: <http://www.ifas-schulmanagement.de/>

Zeit	Prozessschritte	Steuerungsinstrument	Feedback - Ergebnis
Jan.	Die Schulleitung mit Abteilungsleitung entscheidet sich für online gestütztes voll anonymisiertes Feedback des Kollegiums durch externen Anbieter	Wo steht das Kollegium im Hinblick auf das Innovationsvorhaben Fragebogen für Lehrkräfte 1	Das Ergebnis macht deutlich, dass das Thema Informationsbedarf im Vordergrund steht. Die Weiterarbeit ist damit festgelegt.
März	Gesamtkonferenz	Fokussierung durch das Kollegium in Gruppen	Die Top Ten des Kollegiums werden schriftlich festgehalten
April	Informationsformen klären	Online Fragebogen zum Thema Informationsfluss (Interview)	Mehr Mitarbeit und konkrete Umsetzung erfolgen umgehend.
Sept.	Das Lernen der SchülerInnen auf der Basis der Hattie-Studie in den Fokus nehmen (1)	Online Schülerfeedback zum eigenen Lernen auf freiwilliger Basis in den Klassen, die sich melden (max. 10). Fragebogen 1	Das Ergebnis lässt Rückschlüsse zu auf die Lernformen, die die Schüler der jeweiligen Fachrichtung favorisieren
Sept.	Die Lehrkräfte artikulieren ihren Bedarf	Angebote zu Qualifizierungen auf der Basis der Ergebnisse. (z. B. Moderation von Kleingruppen, koop. Arbeitsformen...)	Der Fortbildungsplan für den Herbst steht fest.
Feb.	Das Lernen der SchülerInnen in den Fokus nehmen (2)	(s.o.) Fragebogen 2	Entwicklung / Optimierungen / weitere Lernfelder feststellen
Feb.	Feedback des Kollegiums	Wo steht das Kollegium im Hinblick auf das Innovationsvorhaben Fragebogen für Lehrkräfte 2	Optimierungen / weiteren Handlungsbedarf feststellen

Abbildung 2: Umsetzungszeitplan der ESS Fulda

Hessisches Kultusministerium (2007): *Wege in die Selbstverantwortung. Berufliche Schulen des Modellprojekts Selbstverantwortung plus stellen ausgewählte Projekte vor.* Wiesbaden.

Oelkers, J./Reusser, K. (2008): *Qualität entwickeln – Standards sichern - mit Differenz umgehen.* Bonn / Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Steffens, U./Diel, E./Brömer, B./Höfer, D./Höhn, M./Hussmann, E.-M. (2011): *Hessischer Referenzrahmen Schulqualität. Qualitätsbereiche, Qualitätsdimensionen und Qualitätskriterien.* Wiesbaden: Institut für Qualitätsentwicklung.

Steffens, U./Höfer, D. (2011): *Zentrale Befunde aus der Schul- und Unterrichtsforschung. Eine Bilanz aus über 50.000 Studien.* In: *Schulverwaltung, Ausgabe Hessen/Rheinland-Pfalz, 16, Heft 10, S. 267-271.*

„Der Raum als dritter Pädagoge“

Pädagogische Architektur erfährt in der Schulbaudebatte immer mehr Beachtung

Ein Schulneubau oder eine Generalsanierung unter Berücksichtigung einer „pädagogischen Architektur“ bzw. „offenen LernLandSchaften“ bedeutet im Vergleich zum konventionellen Schulbau in Form einer „Flurschule“ keine bzw. nur unwesentliche Mehrkosten.

Pädagogische Schulbau-Architektur respektiert generell das von der Regierung verabschiedete Raumprogramm und weist die schulaufsichtlich geforderten Funktionen des entsprechenden Schultyps nach. In enger Zusammenarbeit mit den planenden Architekten, Bauherren, Fachplanern und Nutzern entsteht ein pädagogisches Raumfunktionbuch. Um bereits vor der Entwurfsplanung die erforderliche Planungssicherheit zu erlangen, wird das pädagogische Raumbuch mit den entsprechenden Behörden sowohl schulaufsichtlich als auch förderrechtlich abgestimmt.

Wie kann ohne zusätzliche Flächen ein pädagogisch hochwertiges Gebäude ohne Mehrkosten entstehen?

Flure sind nicht ausschließlich Erschließungsflächen und Fluchtwege, sondern bilden eine gemeinsame „Mitte“ innerhalb von Funktionsbereichen, den sog. Marktplatz.

Wichtig ist die Anordnung der Räume in Form von sog. Clustern. Allein durch Bildung von Jahrgangsstufenbereichen oder Fachschafts-bereichen wird die Lenkung der Schülerströme innerhalb der Lernbereiche optimiert. Die Erschließungsfläche verliert den typischen Bahnhofscharakter und auch „Flure“ werden als Begegnungsflächen pädagogisch nutzbar. Wichtig ist, dass ein intelligentes Fluchtwege- und Brandschutzkonzept die Nutzung und Möblierung innerhalb des Clusters nicht einschränkt. Dies ist vor allem auch für die Gestaltungs-kosten von enormer Bedeutung. Die gewünschte und erforderliche Transparenz muss nicht mit teurer Brandschutzverglasung ausgeführt werden, wenn ein Cluster als ein Brandschutzabschnitt mit zwei getrennten Rettungswegen ausgebildet wird.

Auch für alle weiteren Ausstattungskomponenten gilt: Jeder Raum innerhalb eines Clusters wird nur mit Grundmodulen ausgestattet. Alle ergänzenden pädagogischen Werkzeuge (z.B. digitales Whiteboard, Dokumentenkamera, Spiegeltafel, ...) stehen für die gesamte Lerngemeinschaft am Marktplatz zur Verfügung. Wie in allen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens ist es nicht erforderlich, immer und überall für jede Eventualität entsprechendes Werkzeug und Material in direkt greifbarer Nähe zu haben. Unsere Schüler müssen lernen, sich eigenverantwortlich zu überlegen: „Welches Werkzeug, welche Methode und welches Material hilft mir bei der Lösung des vorliegenden Arbeitsauftrages am besten weiter?“ Natürlich müssen diese Mittel innerhalb eines geschützten Bereiches (Cluster) auch auf kurzem Wege erreichbar sein.

FLÄCHEN WERDEN MULTIFUNKTIONAL GENUTZT UND DEN LERNBEREICHEN DIREKT ZUGEORDNET

In allen uns vorliegenden Raumprogrammen gibt es Flächen und Räume, die i.d.R. sehr wenig Auslastung aufweisen. So sind die typischen

Lehrmittelräume (Schulbücher) nur in der Zeit der Sommerferien belegt, wenn sich keine Schüler im Haus befinden. Ein möglicher Ansatz zur optimierten Nutzung wäre hier beispielsweise die Aufbewahrung der zum Schuljahresende eingesammelten Schulbücher in den jeweiligen Marktplätzen. Des Weiteren ist zu überprüfen, in welcher Form die IT-Räume tatsächlich als abgeschlossene Computerräume pädagogisch genutzt werden. Wenn pro Marktplatz PCs für eine halbe Klassenstärke zur Verfügung stehen, kann dort ad-hoc recherchiert oder auch im Klassenverbund IT-Unterricht für eine ganze Klasse (2 Schüler pro PC) durchgeführt werden.

Alle weiteren Bereiche des genehmigten Raumprogramms werden auf ähnliche Weise betrachtet. Um den Lernbereichen (Clustern) Lehrerteamräume zuordnen zu können, werden die genehmigten Flächen im Lehrer-/Verwaltungsbereich evtl. etwas reduziert. Das dadurch kleinere allgemeine Lehrerzimmer erhält durch das Auslagern der klassischen Lehrer-Arbeitsplätze einen extremen Mehrwert für Kommunikation und Erholung. Oft wird auf ein zweites oder drittes Elternsprechzimmer im Verwaltungsbereich verzichtet, da die stattfindenden vertraulichen Gespräche zum Teil auch im Lehrerteamraum in wesentlich angenehmerem Ambiente als in den meist sehr sterilen Elternsprechzimmern geführt werden können. Um die Lehrerbereiche in den Clustern in ausreichender Größe planen zu können, wird meist entschieden, Sammlungs- und Vorbereitungsräume durch gemeinsame Nutzung zu optimieren und dadurch frei werdende Flächen den Lehrerteamräumen innerhalb der Cluster zuzuschreiben.

Natürlich ergeben sich von Projekt zu Projekt sehr unterschiedliche Lösungen. Doch die o.g. Grundsätze werden i.d.R. angewandt und führen zu hoher Akzeptanz bei Nutzern, Bauherren und allen weiteren an der Planung beteiligten Verantwortlichen.

Selbst wenn bei der Kostenplanung bzw. bei der Ausführung der Maßnahme ein kleiner Mehraufwand entsteht, zeigen die Erfahrungswerte bereits realisierter Projekte, dass dieser innerhalb weniger Jahre durch stark reduzierte Sanierungsmaßnahmen ausgeglichen wird.

Schüler, die Schulen mit offenen LernLandSchaften besuchen dürfen, übernehmen nicht nur ein hohes Maß an Verantwortung für den eigenen Lernprozess, sondern auch für deren Mitschüler, die Einrichtung, das Gebäude und das zur Verfügung gestellte Lernmaterial.

Selbst bei ursprünglich klassisch geplanten Baukörpern konnte (ohne Mehraufwand) im Rahmen der weiteren Planung durch Umstrukturierung des Grundrisses und der Erschließungsflächen ein Clusterkonzept realisiert werden.

Autorin • Fotos: **Karin Doberer**



Karin Doberer

Seit ihrer Ausbildung bei der Bundesanstalt für Arbeit und nach langjähriger Berufspraxis in verschiedenen Bereichen der Aus- und Fortbildung befasst sie sich seit vielen Jahren mit der Verbesserung der deutschen „LernLandSchaft“. Mit ihren Mitarbeitern und Projektpartnern verbessert sie Lern-, Raum- und Teamkultur unserer Schulen. Sie begleiten Schulen, Architekten sowie Bauherren im Rahmen von Bau- und Sanierungsmaßnahmen und stellen sicher, dass eine zukunftsweisende „pädagogische Architektur“ durch die Gebäudearchitektur unterstützt und nicht behindert wird.

Mehr Informationen unter <http://www.lern-landschaft.de/>

Gegen das Vergessen

Schul- und Jugendarbeit des Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V.

Als einziger Kriegsgräberdienst der Welt unterhält der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. eine eigene Schul- und Jugendarbeit sowie eigene Jugendbegegnungs- und Bildungsstätten im In- und Ausland. Diese Besonderheit ergibt sich aus der Erkenntnis, dass Kriegsgräberstätten als friedenspädagogische Lernorte und als lebensnahe Referenzräume von Geschichtsvermittlung in ein praxisorientiertes Unterrichtskonzept eingebunden werden können.

Der Gedanke der Kriegsgräber als friedenspädagogische Lernorte und Bildungsstätten stützt sich auf zwei Pfeiler: Das Kriegsgrab informiert zum einen über Brennpunkte der Geschichte in Form der Lehre von vergangenen Ereignissen und ihrer jeweiligen Deutung und Kontextualisierung. Hierbei genießen Kriegsgräberstätten das Privileg der Authentizität. Kriegsgräber und die meist nahe gelegenen ehemaligen Schlachtfelder helfen durch ihre konkrete Anschauung abstrakte Begriffe der Geschichte nachvollziehbarer zu machen. Der Besuch einer Kriegsgräberstätte eröffnet also Zugänge zu Vorstellungsweisen von geschichtlichen Dimensionen, die allein durch begriffliches Lernen nicht möglich wären. Zum anderen liegt die Einzigartigkeit des Kriegsgrabes in seiner dauerhaften, handlungsauffordernden Bestimmung. Dies bedeutet, dass durch die Begegnung mit den sichtbaren Folgen von Krieg und Gewalt deutlich werden kann, dass aus der Geschichte ein ethisches Programm für die eigene, aktuelle Lebenswirklichkeit erwächst.

Damit ist die gesellschaftspolitische und moralische Bedeutung der Kriegsgräber nicht nur in der Vergangenheit situiert oder dieselben verstaubte Relikte vergangener Katastrophen, sondern die Kriegsgräber ragen als Aufruf für Verantwortung und Wachsamkeit bis in die Gegenwart. Der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. ist sich dieser Verantwortung bewusst und will mit seiner Jugend- und Bildungsarbeit junge Menschen für diese Zusammenhänge sensibilisieren und ihnen Wege und Möglichkeiten des persönlichen und gemeinschaftlichen Engagements eröffnen.

Um den Graben zwischen der fernen Geschichte und dem eigenen Leben junger Menschen zu überwinden, will der Volksbund Bezüge zwischen historischen Entwicklungen und aktuellen Themen sowie der Lebenswirklichkeit der Kinder und Jugendlichen herstellen und mit ihnen über die Erforschung von Einzelbiographien den Toten ihre Identität zurückgeben. Dadurch wird es möglich, über die Empathie hinaus, das Bedürfnis zu wecken, sich aktiv für eine gerechte und demokratische Gesellschaft einzusetzen und im Kleinen wie im Großen ein friedliches und respektvolles Miteinander anzustreben.

Diese Verbindung von Geschichtsvermittlung und dem Lebendigmachen von ethischer und politischer Verantwortung stellt eine Besonderheit der Schul- und Jugendarbeit des Volksbundes dar, die nicht zuletzt durch die Empfehlung der Kultusministerkonferenz vom 27.04.2006 hinsichtlich der Zusammenarbeit von Volksbund und Schule besonderes Gewicht erhält.

Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge wurde der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. anerkannter Träger der freien Jugendhilfe gem. § 75 SGB VIII (KJHG) sowie durch die Bundeszentrale

für politische Bildung als Träger der politischen Erwachsenenbildung anerkannt.

Der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. stützt sich in seiner Jugend- und Bildungsarbeit auf bilaterale Kulturabkommen im Kontext mit den bilateralen Kriegsgräberabkommen sowie nationale Gesetze. Im Rahmen seiner Jugend- und Bildungsarbeit wird er u.a. von der Bundesregierung sowie aus verschiedenen europäischen Fördermitteln und von großen Stiftungen projektgebunden gefördert.

Workcamps

Unter dem Motto „Versöhnung über den Gräbern – Arbeit für den Frieden“ treffen sich jährlich über 20.000 junge Menschen aus verschiedenen Ländern in Workcamps sowie den Jugendbegegnungs- und Bildungsstätten des Volksbundes im In- und Ausland. Workcamps sind internationale Jugendlager des Volksbundes. Hier kommen Jugendliche im Alter zwischen 16 und 25 Jahren zusammen, um sich gegenseitig kennen zu lernen, gemeinsame Freizeit zu erleben, auf Kriegsgräber- und Gedenkstätten zu arbeiten und sich mit der deutschen und europäischen Geschichte auseinander zu setzen.

Für den Frieden zu arbeiten heißt auch gegen das Vergessen zu arbeiten. Die Workcamps führen an Orte der Erinnerung an Kriege und Zeiten der Gewaltherrschaft. Kritische Fragen stellen, die Spuren der Geschichte suchen, Eindrücke verarbeiten und zusammen darüber nachdenken: Wie konnte das damals passieren? Welchen Bezug habe ich zu jener Zeit? Was heißt Frieden für mich? Welche Verantwortung können wir heute übernehmen? Wie steht es heute in der Welt? In vielen Workcamps werden Führungen auf Kriegsgräber- oder Gedenkstätten oder Museenbesuche unternommen, Zeitzeugengespräche (wo noch möglich) organisiert oder inhaltliche Module zu friedenspädagogischen Themen angeboten. Internationale Formen des Gedenkens und der Auseinandersetzung mit der Geschichte lassen spüren, wie grundlegend und wertvoll die Achtung vor dem Einzelnen für ein friedvolles Miteinander ist und zeigen die einzelnen Wege auf, wie über Geschichtspolitik und Erinnerungskulturen nationale Identitäten aufgebaut und gedeutet werden.

Im Umgang mit Formen der Geschichtskonstruktion und den unterschiedlichen Formen des Erinnerns will der Volksbund auch auf die Gefahren hinweisen, die durch die Vereinnahmung und damit dem politischen Missbrauch von Kriegstoten für extremistisches Denken

und Handeln einhergehen. So konnte bereits mehrmals durch die Aufarbeitung der Geschichte einer Kriegsgräberstätte und ihrer Toten im Rahmen eines Bildungsprojektes eine rechtsextreme Glorifizierung dekonstruiert und die Kriegsgräberstätte zurück ins demokratische Gedächtnis gerufen werden. Auch linksextreme Verunglimpfungen von Soldatengräbern können durch die Beschäftigung mit den mehrdimensionalen historischen Hintergründen abgewehrt und stattdessen ein würdevolles, kritisches Gedenken an die Kriegsoffer installiert werden. Die Auseinandersetzung mit der Instrumentalisierung von Kriegsgräberstätten oder mit der Inszenierung von Gedenken lässt also Rückschlüsse über die jeweilige Geschichtspolitik und deren Beweggründe zu und regen zum Nachdenken über die Frage an, in welcher Gesellschaft wir leben wollen und welche Partizipationsmöglichkeiten wir dazu nutzen können. Kriegsgräberstätten als historische Gedächtnisspeicher und ideologische Instrumentarien werden somit auch im politischen Kontext pädagogisch nutzbar.

Jugendbegegnungs- und Bildungsstätten (JBS)

Die vier JBS des Volksbundes in Belgien, Frankreich, den Niederlanden und Deutschland sind ein weiteres Kernstück seiner Jugend- und Bildungsarbeit. Sie werden von hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter/innen des Volksbundes betreut und sind ganzjährig geöffnet. Durch Begegnungen mit den Menschen des Gastlandes wird erfahren, welches Schicksal die Menschen in der Vergangenheit durchlebten und wie sie mit ihrer Geschichte umgehen. Zugleich werden Aktualitäts- und Gegenwartbezüge in den Projekten hergestellt. Es soll Raum geschaffen werden zur Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte und der des Nachbarlandes. Dies geschieht durch Lernmodule, die von den Mitarbeitern der Begegnungsstätten angeboten werden, wobei immer auch eigene Projekte und Ideen umgesetzt werden können. Der Austausch von europäischen Schulklassen und Jugendgruppen wird ebenfalls gefördert und unter Berücksichtigung der Sprachförderung unterstützt.

Schularbeit

Neben der freien Jugendarbeit richtet sich der Volksbund an die weiterführenden Schulen, um den Erziehungsauftrag für Demokratie und Friedfertigkeit zu unterstützen. Die Kooperationen mit den Schulen finden auf der Grundlage der Empfehlung der KMK sowie des Bundeselternrates statt und werden durch mehrere tausend Kontaktlehrer in ganz Deutschland realisiert. Das Modell des Kontaktlehrers stellt die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Volksbund sicher und sorgt für optimale Rahmenbedingungen bei der gemeinsamen Gestaltung von Schulprojekten. So stellt der Volksbund eigene pädagogische Handreichungen und Wanderausstellungen zu historischen, politischen, ethischen und friedenspädagogischen Themenfeldern zu Verfügung, ruft Schülerwettbewerbe aus, ermöglicht Klassenfahrten ins Ausland oder stellt Kontakte zu Schulen in Europa her, um Schulpartnerschaften zu initiieren oder zu dynamisieren. Auch Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe erhalten die Gelegenheit, sich mit den Themen und Strukturen anderer Länder unter besonderer Berücksichtigung von Kriegsgrä-

ber- und Gedenkstätten auseinander zu setzen. So soll der Ausbau der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit sowie eine stärkere Nutzung internationaler Erfahrungen und Impulse für die Weiterentwicklung der Jugendarbeit im zusammenwachsenden Europa erreicht werden. Zu diesem Zweck bietet der Volksbund in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Lehrerfortbildungsinstituten Seminare und Exkursionen im Bereich Geschichtsdidaktik, europäischer Kommunikationsfähigkeit von Schülerinnen und Schülern oder tätiger Friedensarbeit, damit dieses Europa weiter zusammenwächst und sich nicht fragmentiert.

Der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V.

Der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. ist anerkannter Träger der freien Jugendhilfe sowie der politischen Erwachsenenbildung. Das Bild eines grabpflegenden, landschaftsgärtnerischen Vereins wird dem Volksbund nicht gerecht, der sich mit seinen Bildungsprogrammen ebenso für eine tolerante, offene Gesellschaft und ein lebendiges Verständnis von Europa einsetzt. Der Volksbund ist in sechzehn Landesverbände gegliedert und unterhält in jedem Bundesland eine eigene Schul- und Jugendarbeit, die auf die einzelnen Bildungssysteme zugeschnitten ist. Die Bundesgeschäftsstelle befindet sich in Kassel: Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V., Referat Jugend- und Bildungsarbeit, Hans-Dieter Heine, Werner-Hilpert-Straße 2, 34117 Kassel, Tel.: 0561/7009-114, Fax: 0561/7009-295

Jugendarbeitskreise

In fast jedem Bundesland werden Jugendarbeitskreise von den hauptamtlichen Jugendreferentinnen und Jugendreferenten des Volksbundes betreut. In den Jugendarbeitskreisen engagieren sich junge Menschen für die Aufgaben und Ziele des Volksbundes und gestalten in Zusammenarbeit mit den Landesjugendreferenten eigene Projekte. Insbesondere aus den Jugendarbeitskreisen bilden sich auch die ehrenamtlichen Leitungsteams der Workcamps. In den jährlich stattfindenden Teamerschulungen bildet der Volksbund außerdem zukünftige Teamer/innen aus, wodurch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Jugendleitercard erwerben und somit eine offizielle Anerkennung ihres ehrenamtlichen Engagements erhalten können.

Der Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. leistet mit seiner internationalen schulischen und außerschulischen Jugendarbeit einen Beitrag zur Beibehaltung und Fortentwicklung demokratischer Gedenk- und Erinnerungskulturen und ist darum bemüht, sein Angebot stetig zu erweitern, zielgruppenorientiert anzubieten und weiterhin unter Merkmalen des Qualitätsmanagements zu optimieren. Ansprechpartner für die Schul- und Jugendarbeit sind die jeweiligen Schul- und/oder Jugendreferenten des Volksbundes in den einzelnen Landesverbänden oder der Bundesjugendreferent in der Bundesgeschäftsstelle in Kassel.

Autor: **Friedrich-Wilhelm Yorck Keller**

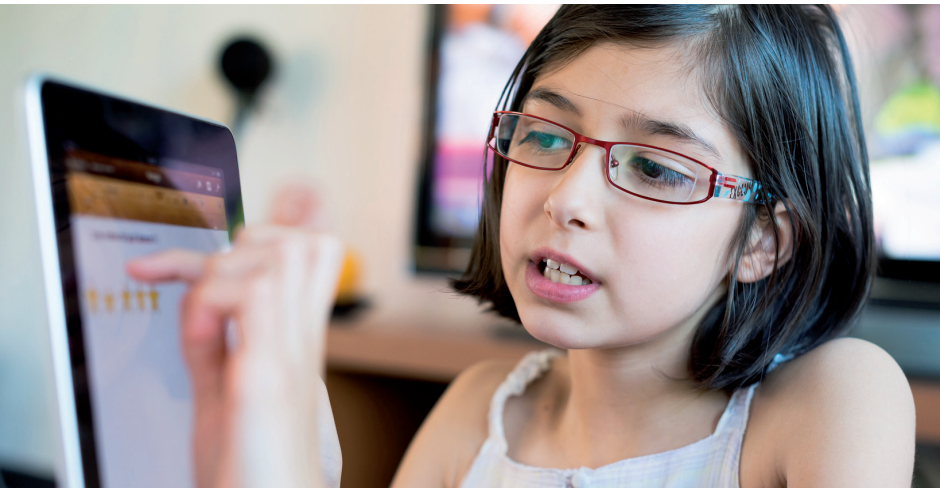


Friedrich-Wilhelm Yorck Keller (geb. 1984) arbeitet als Schul- und Jugendreferent beim Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e.V. im Landesverband Saar. Er studierte katholische Theologie, Philosophie und Pädagogik und arbeitete als studentische Hilfskraft in der Masterclass des Exzellenzclusters „Religion und Politik“ der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Neben Beratertätigkeiten in der studentischen Bildungsinitiative „Arbeiterkind.de“ erarbeitete er in seiner Diplomarbeit ein sexualpädagogisches Konzept, welches das Verhältnis von Nähe und Distanz im schulischen und außerschulischen Erziehungskontext neu bestimmt. Seit Sommer 2012 ist er in der Jugendarbeit des Volksbundes tätig und widmet sich der Organisation praktischer Lerneinheiten in der Friedenserziehung und im Geschichtsunterricht.

Eignen sich Tablets für den Schulunterricht?

Studie: Die Schüler haben mehr Spaß beim Lernen, die Lehrer eher weniger

Erziehungswissenschaftler der Universität Mannheim haben untersucht, wie der Tablet-PC als Unterrichtsmaterial bei Lehrern und Schülern an drei Mannheimer Modellschulen ankommt. Das Ergebnis: Den Schülern macht es Spaß, Lehrern eher weniger.



Bruchrechnen mit der Mathe-App, Chemische Formeln in 3D erstellen oder englische Texte hören, die von Muttersprachlern gesprochen werden – Tablet-PCs machen es möglich. Drei Mannheimer Schulen testen bereits den Unterricht der Zukunft: Seit verganginem Dezember lernen ihre Schüler und unterrichten ihre Lehrer mit den flachen Minicomputern. Forscher des Lehrstuhls für Erziehungswissenschaft I an der Universität Mannheim begleiten das Modellprojekt wissenschaftlich. In einer Studie, die durch den Forschungsfonds der Universität und durch die Stadt Mannheim finanziert wird, haben sie nun herausgefunden, wie die Tablet-PCs im Unterricht bei Lehrern und Schülern angenommen werden.

Dazu haben Dr. Dirk Ifenthaler und sein Team die Lehrerinnen und Lehrer vor und nach der Einführung des iPads nach ihrer persönlichen Einstellung und ihrer Motivation für diese neue Unterrichtstechnologie befragt. "Die Akzeptanz der Anwender ist der entscheidendste Faktor bei der Einführung einer neuen Technologie", sagt Dr. Dirk Ifenthaler, der das Forschungsprojekt an der Uni Mannheim leitet. "Nur wenn die Lehrer gerne mit den Tablet-PCs unterrichten und die nötigen technischen und didaktischen Kenntnisse dafür mitbringen, kann es funktionieren".

Erste Ergebnisse aus der Studie zeigen: Ein Großteil der Lehrer interessiert sich für die umfangreichen Möglichkeiten der Tablet-PCs. "Es fehlen jedoch didaktische Modelle, um den Mehrwert der Tablet-PCs im Unterricht umzusetzen", erklärt Erziehungswissenschaftler Dirk

Ifenthaler. "Die Schüler bringen bereits umfangreiche Medienkenntnisse für den Unterricht mit, weil sie die Technik meist schon von ihrem Smartphone oder vom Tablet-PC der Eltern kennen." Gerade die Schülerinnen und Schüler seien durch den Unterricht mit dem Minicomputer sehr motiviert. Allerdings wissen Dr. Ifenthaler und seine Kollegen noch nicht, ob die Methode auch einen pädagogischen Mehrwert hat. Dies wollen sie in einem nächsten Schritt im kommenden Schuljahr herausfinden. Die Forscher arbeiten an der Fortsetzung des Projekts mit Forschungsinstitutionen und Partnern aus der Industrie.

Anhand der Ergebnisse soll ein Leitfaden für die flächendeckende Einführung der Tablet-PCs an Mannheimer Schulen entwickelt werden. "Dazu gehört auch, angehenden Lehrern bereits im Studium das technische und didaktische Rüstzeug für den Unterricht mit Tablet-PCs zu vermitteln", erklärt

Ifenthaler. "Die Zukunft der Kommunikation liegt in den Mobiltechnologien und das gilt für sämtliche Bereiche, ob im Privaten, im Unternehmen oder in der Schule."

STICHWORT: TABLET-PCS

Tablet-PCs können im Unterricht vielseitig eingesetzt werden: Als E-Books haben sie einen großen Vorteil gegenüber dem traditionellen Schulbuch, denn hier gibt es Animationen und 3D-Ansichten, die vor allem in Biologie, Physik und Chemie der Veranschaulichung dienen. Im Fremdsprachenunterricht können die Schüler Hörspiele, TV- und Radiosendungen in der Originalsprache anschauen und anhören. Tablet-PCs können aber auch zur Gruppenarbeit eingesetzt werden. Gemeinsam können die Schüler z.B. Präsentationen erarbeiten, um sie anschließend der Klasse vorzustellen – ganz einfach, in dem sie ihren Tablet-PC an einen Beamer im Klassenzimmer anschließen. Auch Hausaufgaben können über den Minicomputer an den Lehrer gesendet werden. Zusätzlich können die Schüler damit Videos und Fotos aufnehmen. Spannend ist das vor allem in Kombination mit Augmented-Reality-Anwendungen. Dabei handelt es sich um Software, mit der sozusagen die Wirklichkeit digital bearbeitet werden kann. Ein Beispiel: Mit dem Tablet-PC können die Schüler ein Video von einem Baum aufnehmen und mithilfe eines Programms dann ermitteln, wie alt der Baum ist und um welche Baumart es sich handelt.

Text: **bildungsklick.de** • Foto: **Fotolia**

Marke Eigenbau

Kostengünstige Printmaterialien für Öffentlichkeitsarbeit in Schulen

Wie gestalten Schulen ihre Öffentlichkeitsarbeit? Wie machen Schulen auf sich und ihre Leistungen aufmerksam? Wie werden die pädagogischen Ziele und das Profil der Schule kommuniziert? Und legen die Schulen Wert auf ein besonderes Auftreten?

Herr Konietzka, Schulleiter der Gemeinschaftsschule Erkelenz, setzt auf selbstgedruckte Infomaterialien



Ein Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit von Schulen ist neben Pressearbeit und Internetauftritt auch die schriftliche Kommunikation. Hier kann die Schule durch persönliche Anschreiben wie Elternbriefe, Flyer und Prospekte Profil zeigen und ihren Zielgruppen ihre Leistungen und Pläne darstellen. Eine regelmäßige Information hilft darüber hinaus, das Schulimage optimal darzustellen.

Auch das Material für den Unterricht kann durchaus als Maßnahme in Sachen Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden. Denn über diese Materialien präsentiert sich die Schule ihrer „Klientel“, den Schülern und im weiteren Verlauf den Eltern. Farblich gestaltete Arbeitsblätter sind eine gute Möglichkeit für Lehrer, ihre eigenen Unterrichtsinhalte aussagekräftiger zu gestalten und damit die Lernbereitschaft und die Merkfähigkeit der Schüler zu erhöhen.

Kosten im Visier

Selbstverständlich sind bei der Öffentlichkeitsarbeit Grenzen gesetzt, denn gerade die gedruckte oder kopierte Information kann sich immer nur im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets bewegen. Während die eine Schule für die Darstellung ihrer pädagogischen Ziele und ihres Profils Hochglanz-Prospekte für erforderlich hält, reicht bei der anderen ein farblich gestaltetes, informatives Faltblatt völlig aus.

„Es kommt natürlich auch auf die Schulform an, wie man sich darstellt“, erklärt Erich Konietzka, Schulleiter an der Gemeinschaftshauptschule Erkelenz. „Ein selbstgedruckter Flyer passt zu uns. Bei uns steht klar die Information im Vordergrund, Hochglanz benötigen wir nicht. Daher können wir unsere Drucksachen auch selbst gestalten und selbst drucken. Bei Schulformen, die sich in einer Konkurrenzsituation befinden, darf es sicher schon etwas „mehr“ sein.“

Hermine Homm, Oberstudienrätin im Kirchendienst der Viktoriaschule Aachen: „Für ein Musical-Projekt, das mit Flyern und Postern beworben wird, ziehen wir Hochglanz-Produkte vor (finanziert durch Sponsoren), da sie ansprechender sind und somit das Interesse potentieller Zuschauer wecken sollen. Geht es aber um die rein sachliche Information, wie zum Beispiel die Elternbriefe oder die Liedblätter für die Gottesdienste, sind wir mit unserem Druck- und Kopiersystem auf der sicheren Seite bezüglich Kosten, Produktivität und Qualität.“

Der Trend: Selber drucken

Niedrige Druckkosten bei vernünftiger Qualität versetzen eine Schule in die Lage, vieles selbst zu produzieren. Das kann Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit betreffen, aber auch den Verwaltungsbereich. Die Gemeinschaftshauptschule Erkelenz druckt mittlerweile nicht nur Elternbriefe, Klassenarbeitssätze und Flyer selbst, sondern auch Verwaltungsvordrucke, die Schulordnung, Fahrkartenanträge, Bescheinigungen und vieles mehr.

Dazu Leif Klosek, Marketing Manager der Fima RISO (Deutschland) GmbH, Hersteller von Druck- und Kopiersystemen: „Wir beobachten, dass immer mehr Schulen weit mehr als nur Arbeitsblätter drucken und kopieren. Sobald das passende Druck- und Kopiersystem gefunden wurde, wird sukzessive immer mehr und immer vielfältiger auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit selbst produziert.“

Die Firma RISO vertreibt Druck- und Kopiersysteme für Schulen, die schnell und kostengünstig in Farbe und S/W produzieren, ohne dass die Systeme Tonerstaub oder Ozon emittieren.

Text: **Kirsten von Kleist** • Foto: **von Kleist PR GmbH**

Klar strukturiert und selbsterklärend

Kostenlose Schulintranet-Lösung

In der vergangenen Juli-Ausgabe stellten wir Ihnen die kostenfreie Schulintranet-Lösung von CAS vor. Davon inspiriert registrierten zahlreiche Schulleiter ihre Schule bei CAS Education. In der Zwischenzeit wuchs die Anzahl nach Angaben des Karlsruher Softwareherstellers auf 300 Schulen. Es gibt weitere Stimmen aus der Praxis - und ab sofort kann das kostenfreie CAS Schulintranet um das Modul Stunden- und Vertretungsplan ergänzt werden.

Wir nutzen seit einigen Monaten CAS Schulintranet und sind „sehr angetan von den Möglichkeiten des schnellen und sicheren Informations- und Datenaustausches“, freut sich Bruno Bellinger von der Mittelpunkt-Grundschule im bayerischen Hungen. „In Sachen Terminkoordinierung ist es ein tolles Werkzeug, das wir im Kollegenkreis hervorragend und unkompliziert nutzen können.“

ZEITNAH INFORMIERT

Dies bestätigt auch SoR'in Claudia Bock von der Erich-Kästner Schule in Steinfurt. „Mit CAS Schulintranet können sich die Kollegen stets zeitnah über alle schulinternen Dinge informieren, aber auch selbst eigene Informationen mitteilen. Das macht die Kommunikation und den Austausch sehr angenehm.“

OHNE INFORMATIKSTUDIUM LEICHT EINSETZBAR

In Koblenz sieht man das genauso. „Das CAS-Schulintranet hält was es

verspricht“, bestätigt Frau Grebing, „Es ist tatsächlich ohne große Einführungsveranstaltung nutzbar, da es sehr klar strukturiert und selbsterklärend ist. Auch Kolleginnen/Kollegen ohne große Vorkenntnisse im Bereich Computer können es sicher handhaben“, so die Erfahrung von Frau Grebing von der Albert Schweitzer Realschule in Koblenz.

Autor: **Alexander Dupps**

Zur Registrierung

Die Einrichtung der Lösung ist einfach: Auf www.cas-schulintranet.de können sich Schulen für ihr kostenloses CAS Schulintranet registrieren. Ab sofort kann die kostenfreie Lösung auch ergänzt werden: etwa mit dem Modul „Stunden- und Vertretungsplan“. Weitere Informationen unter: www.cas-schulintranet.de

Anzeige



Programm für
lebenslanges
Lernen



Studienbesuche im europäischen Ausland für Bildungs- und Berufsbildungsfachleute

Informationen & Antragsunterlagen unter www.kmk-pad.org/programme/studienbesuche

Was sind Studienbesuche?

Studienbesuche ermöglichen den Informations- und Erfahrungsaustausch zu länderübergreifenden Themen des Unterrichts sowie der europäischen Bildungs- und Berufsbildungssysteme. Studienbesuche dauern drei bis fünf Tage.

Was wird gefördert?

Ihre Teilnahme wird aus Mitteln des EU-Programms für lebenslanges Lernen in der Regel zu 100 Prozent finanziert.

Wer kann teilnehmen?

Zur Teilnahme berechtigt sind Führungskräfte aus allen Bereichen des Bildungs- und Berufsbildungssystems (allgemeine, berufliche, technische Bildung und Berufsbildung, Sozialpartner), die auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene Verantwortung tragen.

Wann und wo muss ich mich bewerben?

Förderanträge können bis zum **12. Oktober 2012** beim Pädagogischen Austauschdienst (PAD) der Kultusministerkonferenz gestellt werden. Die Studienbesuche der Förderrunde finden **zwischen März und Juni 2013** statt.

Wo kann ich mich informieren?

Unter www.kmk-pad.org/programme/studienbesuche finden Sie Informationen zu Studienbesuchen und zum Antragsverfahren. Das Studienbesuchsteam beim PAD erreichen Sie unter (02 28) 501-364 oder per E-Mail unter studienbesuche@kmk.org.

Computer-PISA

Wie fit sind die Schüler?

Wie gut können Schülerinnen und Schüler in Deutschland mit neuen Technologien und digitalen Informationen umgehen? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich die International Computer and Information Literacy Study (ICILS) 2013. In Deutschland wird die Studie federführend unter der Leitung der beiden National Research Coordinators (NRC) Prof. Dr. Wilfried Bos und PD Dr. Birgit Eickelmann geleitet und am Institut für Schulentwicklungsforschung durchgeführt.

Mit der Studie ICILS 2013 (International Computer and Information Literacy Study) werden erstmalig im internationalen Vergleich informations- und computerbezogene Kompetenzen von Jugendlichen gemessen sowie die schulischen und außerschulischen Rahmenbedingungen ihres Erwerbs empirisch elaboriert erfasst.

Schon seit den 1990er beteiligt sich Deutschland regelmäßig an drei internationalen Schulleistungstudien. Dazu gehören die von der IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement) verantworteten Studien PIRLS/IGLU (Progress in International Reading Literacy Study bzw. Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung), die TIMS-Studie (Trends in International Mathematics and Science Study), und die von der OECD koordinierten PISA-Studien (Programme for International Student Assessment). Entsprechende Studien zu dem Kompetenzbereich ICT-Literacy fehlen bisher. Die ICIL-Studie 2013 schließt diese Lücke: Sie wird ebenfalls von der IEA international koordiniert und greift mit ihrem Design erstmalig nunmehr ICT-Literacy als vierte Schlüsselkompetenz im Sinne eines Grundbildungskonstruktes auf.

Die Studie legt zugrunde, dass ein kompetenter Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien in unserer Wissens- und Informationsgesellschaft unerlässlich ist. Die mit dieser Studie zu testenden Fähigkeiten spielen nicht nur in vielen Berufsfeldern eine wichtige Rolle, sondern nehmen aufgrund der fortgeschrittenen Technisierung auch im Alltag einen zentralen Stellenwert ein. Für die erfolgreiche Teilhabe in der Gesellschaft stellt die Beherrschung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine allgemeine Kulturtechnik dar.

Der Startschuss für ICILS fiel im Juni 2010 beim ersten Treffen der nationalen Studienkoordinatoren. Die Erarbeitung des theoretischen Rahmenkonzepts und der Instrumente der Studie begann 2010 und wurde 2011 fortgeführt, parallel zur Pilotierung der Befragungsinstrumente. Der Feldtest wurde für die erste Hälfte des Jahres 2012 angesetzt, die Haupterhebung für die Länder der nördlichen bzw. südlichen Hemisphäre für Anfang bzw. Ende 2013. Der internationale Bericht soll Ende 2014 veröffentlicht werden, der technische Bericht und die öffentlich zugängliche Datenbank Anfang 2015.

Die Studie bildet national und international einen Meilenstein, da sie den gesellschaftlichen und technischen Veränderungen im 21. Jahrhundert Rechnung trägt und diese mit zeitgemäßen Methoden der empirischen Bildungs- und Schulforschung bearbeitet.

Zur Erfassung der computer- und informationsbezogenen Kompetenzen und von Rahmendaten im schulischen und außerschulischen Bereich kommen computerbasierte Schülertests in einer softwarebasierten Testumgebung zur unmittelbaren Kompetenzmessung sowie schriftlichen Befragungen von Lehrpersonen, Schulleitungen und IT-Koordinatoren in Schulen sowie Schülerbefragungen in einer für Deutschland repräsentativen Stichprobe zum Einsatz. Zeitgleich wird diese Erhebung im Jahr 2013 in ca. 20 weiteren Bildungssystemen weltweit durchgeführt. Die computerbasierten Schülertests zur Erfassung von computer- und informationsbezogenen Kompetenzen bilden den Kern der Studie; sie dienen der Messung der Computer- und Information-Literacy der Achtklässlerinnen und Achtklässler.

Die Studie wird in Deutschland federführend unter der Leitung der beiden National Research Coordinators (NRC) Prof. Dr. Wilfried Bos und PD Dr. Birgit Eickelmann geleitet und am Institut für Schulentwicklungsforschung durchgeführt.

Text: IFS/IEA/bildungsklick • Foto: bikl.de



Wie fit ist die deutsche Schülerschaft wirklich in IT-Fragen?

Internet verhilft Kindern zu besseren Schreibfähigkeiten

Studienergebnisse zum didaktischen Einsatz des Web

Dank einer im Unterricht eingesetzten Internetplattform können Schulkinder ihre Schreibfähigkeiten markant verbessern. Sie lernen, lebendiger zu erzählen als ihre Altersgenossen, die ihre Texte per Stift zu Papier bringen. Das zeigt eine vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) unterstützte Studie.

Das Internet ist Teil der Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen. Vier Fünftel der sechs bis 13-Jährigen nutzen in Deutschland den Computer einmal pro Woche und häufiger, ein Drittel ist Mitglied einer Internetgemeinde und beteiligt sich mindestens einmal pro Woche an Chats. Viele Erwachsene betrachten diese Entwicklung mit Argwohn: Das Internet erscheint ihnen primär als Quelle unnützer Zerstreuung und möglicher Gefährdung durch sexuelle und andere Gewalt.

Doch das Internet ist auch eine Quelle der Bildung. Wie es sich für die Verbesserung der schriftlichen Ausdrucksfähigkeiten nutzen lässt, zeigt eine Studie des Teams um Hansjakob Schneider vom Zentrum Lesen der Pädagogischen Hochschule FHNW. Die Forschenden teilten 44 Schulklassen mit insgesamt 724 Kindern im Alter von sieben bis zehn Jahren aus den Kantonen Aargau, Zürich und Baselland in zwei Gruppen. Die erste Gruppe erhielt Zugang zu einer anmeldepflichtigen Internetplattform, auf der die Kinder teilweise frei Texte schreiben und lesen und sich darüber austauschen konnten. Die zweite Gruppe hatte keine Plattform, dafür aber Stift und Papier zur Verfügung, um ihre Texte zu formulieren. Alle Lehrpersonen wurden schreibdidaktisch weitergebildet. Die von den Kindern produzierten Texte wurden von den Forschenden zwischen 2009 und 2012 quantitativ und qualitativ ausgewertet.

FÜR DIE LESENDEN SCHREIBEN

Das Ergebnis: Mit den Schreib- und Leseerfahrungen, welche die Kinder auf der Internetplattform machen können, verbessern sie ihre schriftlichen narrativen Fähigkeiten. Der Unterschied zwischen den zwei Gruppen war nach drei Jahren deutlich. Er sticht besonders bei sprachlichen Merkmalen ins Auge, die an der Textoberfläche sichtbar sind: Die Kinder, die mit der Plattform arbeiteten, verwendeten mehr temporale Mittel wie etwa die Wendung "zuerst danach", setzten spannungserzeugende Signalwörter wie "plötzlich" oder "vorsichtig" sowie emotional involvierende Adjektive und Verben wie etwa "erschrocken" und "lachen" ein.

Ihre Texte waren lebendiger als die der zweiten Gruppe. Der Grund liegt darin, dass sie ihre Leser mehr einbanden: Sie wollten ihnen gefallen – und was diesen gefällt, konnten sie den häufig gelesenen Texten auf der Plattform entnehmen. Zudem wiesen ihre Texte eine verbesserte Orthografie auf. Das ist insofern bemerkenswert, als sie von den Lehrpersonen nicht korrigiert wurden. Die Plattform führte



Die „Klassiker“: Stift & Heft geraten als didaktische Mittel zunehmend ins Hintertreffen

also nicht zu einer schwächeren Rechtschreibung. Bei der Web-Gruppe haben sich zudem die Geschlechterdifferenzen weniger ausgeprägt entwickelt als bei der zweiten Gruppe: Alle verbesserten sich markant. Bei der Papier-Gruppe entwickelten nur die Mädchen bessere Schreibfähigkeiten. Die Forschenden vermuten, dass Computer und Internet den Jungen einen besonderen Schreibanreiz bieten.

IN DEN UNTERRICHT EINBAUEN

Die Forschenden sind der Ansicht, dass die Plattform sich für den schulischen Sprachunterricht eignet. "Die Plattform MyMoment könnte zudem so weiterentwickelt werden, dass die Kinder nicht nur lernen, besser erzählend zu schreiben, sondern auch besser Anleitungen zu verfassen oder Texte zu überarbeiten", sagt Hansjakob Schneider.

Text: **SNF** • Foto: **Fotolia**

Das PDF der Studie ist beim SNF per Mail erhältlich: com@snf.ch

Zukunft: Spielen, ohne dass man es merkt

„Gamification“ wird auch für den Bildungssektor bestimmend

Techniken und Elemente aus Computerspielen werden in naher Zukunft umfassend in Tätigkeiten des täglichen Lebens eindringen und zu dessen fixe Bestandteile werden, ohne dass dies den Menschen bewusst ist. Diese Vorausschau auf die „Gamification“ liefert das Pew Internet & American Life Project auf Basis der Fachmeinung von 1.000 IT-Experten und Forschern.



Computerspiele und Lernen:
Nur scheinbar ein Widerspruch

Unsere Art zu kommunizieren, jedoch auch Innovationen in Gesundheit, Arbeit oder Bildung werden durch Spiele beeinflusst und beschleunigt werden – was Vorteile wie auch Gefahren mit sich bringt, sagen die Experten.

BELOHNUNG UND LERNEN

Jeder zweite Befragte glaubt, dass Elemente der Online-Games wie etwa Feedback-Schleifen und Belohnungen bis 2020 gehörig Verbreitung finden werden, vor allem um die Interaktion anzuregen und Loyalitäten zu erhöhen. Warum dies funktionieren soll: „Spielen macht mehr Spaß als Arbeiten“, so ein Argument aus den Rückmeldungen, schließlich ist der Spieltrieb auch wesentlicher Motor des Lernens in allen Altersgruppen. Darüber hinaus würden sich speziell Digital Natives immer mehr daran gewöhnen, für jede kleine Handlung belohnt zu werden.

Völlig aus der Luft gegriffen sind derartige Ankündigungen nicht, wird doch Games-Technik schon heute längst von Social-Media-Firmen, Fluglinien oder Tech-Hersteller genutzt, um etwa über Bonuspunkte-Spiele Nutzerdaten zu sammeln. „Vorteil der Games-Techniken ist besonders, dass sie bestimmtes Verhalten ermöglichen und messbares Feedback liefern. Gamification wird besonders von

der Bildung, Gesundheitsförderung und Wirtschaft genutzt werden“, unterstreicht Lee Rainie, Projektleiter bei Pew Internet.

LICHT UND SCHATTEN

Einige Vorteile liegen auf der Hand, allen voran bei den Serious Games. Planspiele, Bewegungsgames und Realsimulationen mit Lernerlebnis sind auf dem Siegeszug, während für Crowdsourcing das Online-Proteinfaltspiel „Foldit“ als Vorzeigebeispiel gilt: Seine 46.000 Mitspieler lösten kürzlich in zehn Tagen ein Molekülpuzzle, an dem Forscher 15 Jahre lang verzweifelt waren. Zusätzlich entdecken auch Sozialforscher das Online-Spielerverhalten als Schatztruhe. Unüberhörbar sind jedoch auch die warnenden Rückmeldungen. „Spiele und ihre Techniken gelten bei vielen als moderne Form der Manipulation, da sie auch zur Propaganda genutzt werden können“, sagt etwa Janna Anderson von der Elon University (<http://elon.edu>), eine der Mitautorinnen der Studie.

Vielen Menschen sei nicht bewusst, wie Unternehmen und Staaten aus Konsumentendaten und Nutzungsmustern Wissen generieren. Andere Kritiker sehen menschliche Aktivitäten beeinträchtigt, wenn

Spiele weiter auf das ohnehin längst befriedigte Bedürfnis nach Unterhaltung abzielen, oder verweisen auf die Suchtgefahr.

TEIL DER VIRTUALISIERUNG

„Gamification ist Teil des neuen Kulturbereichs Virtualisierung“, urteilt Axel Zweck, Abteilungsleiter des Zukünftige Technologien Consulting (<http://zukuenftigetechnologien.de>), im presstext-Interview. Den klaren Trend dazu gebe es bereits, für 2020 sei eine viel stärkere Nutzung durch immer komplexere IT-Technik absehbar. Kulturpessimismus sei nicht angebracht, doch gelinge es der Gesellschaft derzeit kaum, kritisch Stellung zu beziehen. „Die Entwicklung als auch deren heutiges Ausmaß ist den meisten Menschen längst nicht bewusst“, betont der Zukunftsforscher.

Quelle: **presstext.de** • Foto: **Fotolia**

Webseite erlaubt Zeitreise bis zum Urknall

ChronoZoom visualisiert gesamte Geschichte des Universums

Wenn es um die Vermittlung von Wissen geht, ist das Internet ein prädestinierter Kommunikationskanal. Genau das haben sich wohl auch Wissenschaftler der University of California und der Moscow State University gedacht, als sie sich zusammen mit Microsoft Research an die Entwicklung einer neuartigen Online-Enzyklopädie der gesamten Geschichte des Universums gesetzt haben.

Herausgekommen ist die Webseite ChronoZoom <http://www.chronozoomproject.org>, die aktuell in einer Beta-Version gestartet ist und Besucher auf eine virtuelle Zeitreise bis 13,7 Mrd. Jahre in die Vergangenheit schickt. „ChronoZoom ist ein Open-Source-Community-Projekt, bei dem es darum geht, die Geschichte als Ganzes zu visualisieren und auf diese Weise die Lücke zwischen den Menschen und den Wissenschaften zu schließen“, heißt es auf der kürzlich online gegangenen Seite. Diese versteht sich gewissermaßen als "Crash-Kurs" durch die Geschichte unseres Universums. „Mit ChronoZoom wollen wir den Leuten einen Eindruck von den unglaublichen Ausmaßen der Zeitskala verschaffen“, zitiert der NewScientist den kalifornischen Geologen Walter Alvarez, der die Entwicklung der Seite grundlegend mitbestimmt hat.

PER MAUSZEIGER DURCH DIE GESCHICHTE

Die Webseite selbst stellt sich Besuchern zunächst lediglich als einfache Zeitleiste dar, deren einzelne Unterteilungen jeweils eine Mio. Jahre auseinanderliegen. Der abgebildete Zeitraum reicht dabei vom ältesten Zeitpunkt der Skala, dem Urknall vor rund 13,7 Mrd. Jahren, bis in die Gegenwart. Inhaltlich werden sowohl die gesamte Geschichte der Menschheit als auch die Herkunft des Weltalls und die Entwicklung

des Lebens auf der Erde erfasst. Um die virtuelle Zeitreise durch die Geschichte des Universums zu starten, muss der User mit dem Mauszeiger einen Schieberegler im oberen Teil der Seite bewegen. Ist der gewünschte Zeitpunkt bzw. die gesuchte Epoche gefunden, werden alle dazu passenden Informationen angezeigt. ChronoZoom liefert dem Nutzer die entsprechenden Daten nicht nur in reiner Textform, sondern bindet auch Multimedia-Elemente wie Bilder, Videos oder Audiobeiträge mit ein.

UNTERSCHIEDLICHE WISSENSCHAFTSDISZIPLINEN

„ChronoZoom verknüpft Informationen von insgesamt fünf unterschiedlichen Quellen miteinander, die gemeinsam das gesamte kollektive Geschichtswissen bilden, das allgemein als 'Big History' bezeichnet wird“, so die kurze Erläuterung auf der Webseite. In das verwendete Datenmaterial sollen dabei auch die neuesten Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen mit eingeflossen sein. Derzeit befindet sich die Seite noch in einer Beta-Testphase, weitere Ausbaustufen mit Personalisierungsmöglichkeiten für User sind bereits in Planung.

Quelle: **presstext.de**

Anzeige



Linux - Die Schulserverlösung mit integriertem Rembo/mySHN®



SBE - wir gehen gern zur Schule

Der logoDIDACT® Linux Schulserver ist eine Software, die alles in einer Komplettlösung integriert, was eine Schule für den Betrieb ihres EDV-Netzwerkes benötigt. Auf der Serverseite beinhaltet der logoDIDACT® Linux Schulserver sowohl das Serverbetriebssystem selbst, als auch sämtliche Systemdienste wie Firewall, Proxy, Webfilter, Jugendschutz, Backup, Virenschutz und Serverdienste wie VPN, Mail, File, Druck, Radius, WLAN.

Einige Funktionsmerkmale von logoDIDACT® Linux:

- ✓ Schutz der Computer (Wächterfunktionalität)
- ✓ Softwareverteilung mit Rembo/mySHN®
- ✓ einfachste Benutzerverwaltung mit Versetzungsmodul
- ✓ Internet-/Jugendschutzfilter
- ✓ Virenschutz
- ✓ Kontingentverwaltung für Speicherplatz, eMail und Druck
- ✓ Intuitiv bedienbare Oberfläche
- ✓ Internet Surfauswertung & Statistik

Die Lehrer haben über eine leicht und intuitiv zu bedienende Oberfläche den Unterricht im Griff:

- ✓ Internet an/aus
- ✓ USB-Sticks sperren
- ✓ Maus/Tastatur/Bildschirm sperren
- ✓ Bildschirmübertragung
- ✓ Austeilen/Einsammeln von Dokumenten
- ✓ Klassenarbeitsmodus

Der eigene Key-Management-Server für die Aktivierung von Windows 7 und Office 2010, macht den logoDIDACT® Linux-Schulserver zur idealen Komplettlösung für jede Schulart und Schulgröße.



Kann Print das Internet überleben?

Strategieentwicklungen im MBA-Studium für Printmedien

Dr. Howard Viney, Wissenschaftler an der Open University Business School, setzt sich in einem MBA-Modul über Strategien für eine neue Zukunft der Printmedien im digitalen Zeitalter auseinander.

In einer aktuellen Folge US-Zeichentrickfilmserie Simpsons trifft der betagte Grampa Abraham Simpson einen Tageszeitungskolumnisten und fragt: „Sie arbeiten bei einer Zeitung? Die Branche stirbt doch früher als ich.“ Hat Opa Simpson Recht? Gehören die gedruckten Medien bereits zu den Totgesagten? „Wenn die Printmedien ihre strategischen Weichen für die nächsten Jahre nicht stellen, könnte Opa Simpson richtig liegen“, meint Dr. Howard Viney, der maßgeblich an der Entwicklung des MBA-Strategie-Moduls der britischen Open University Business School beteiligt war. In dem neuen Strategie-Modul geht es unter anderem um den Überlebenskampf der Printmedien und welche Strategien trotz digitaler Konkurrenz zum Wachstum führen können.

Eine Reihe von Dienstleistungsbranchen hat durch den Erfolg des Internets wirtschaftliche Einbußen erlitten. So hatte der Erfolg von Amazon oder eBay große Auswirkungen auf den Buch- und Einzelhandel. Auch die Reisebranche war durch die im Web angebotene Transparenz hart betroffen.

Besonders negativ traf die Digitalisierung die Tageszeitungen, weil sie ihr traditionelles Monopol auf aktuelle Nachrichten und (Stellen-)Anzeigen an die Online-Portale verloren haben. Das Internet bietet in „Echtzeit“ und jederzeit verfügbar eine Vielzahl alternativer Quellen an Informationen, Nachrichten, Bildern, Stellenangeboten, Kommentaren und unendliche redaktionelle Inhalte. „Für die Branche ist es zudem wirtschaftlich besonders ärgerlich, dass Tausende Menschen begeistert sind, Inhalte aller Art kostenlos zu verbreiten“, sagt Viney. Als Antwort auf die Bedrohung hätten viele Zeitungsverlage ihre Nachrichten umsonst online gestellt, in der Hoffnung, die Kosten durch Werbeeinnahmen zu subventionieren.

Im Wesentlichen ist dieser Schachzug nach Ansicht von Howard Viney nur die Erweiterung der bestehenden Strategie gewesen, da die meisten Zeitungen auch schon vor dem Internet einen erheblichen Anteil ihrer Einkünfte durch Werbung einnahmen. Auch in der Vergangenheit sei der Einzelverkauf schließlich immer nur eine Einnahmequelle von vielen gewesen. „Allerdings ist die Kostenlos-Strategie nicht aufgegangen“, sagt der Open University-Wissenschaftler, da der Werbemarkt aus einer Vielzahl von Gründen rückläufig sei. Der weltweite Wirtschaftsabschwung, wachsender Wettbewerb um Werbeeinnahmen oder die Startups neuer Internet-Provider zählten zu den wesentlichsten Bedrohungen der Branche.

Ein weiteres Problem: Die Leser hätten sich an die paradiesische Bequemlichkeit gewöhnt, kostenlos ihre Nachrichten zu beziehen. Ein solches Leserverhalten könne aber die Folgestrategien der Zeitungen untergraben, ihre Informationen in einen geschützten Premium-Bereich einzustellen, wo Leser zahlen müssen. Auch in Großbritannien war das Murdoch-Imperium News Corp emsigster Verfechter der Pay-Content-Strategien. Bis heute suche man nach gesicherten Fakten, ob die Strategie aufgegangen sei, führt Viney aus. Der Verdacht läge nahe, auch aufgrund der jüngsten Meldungen über die geplante Aufspaltung in Verlags- und Unterhaltungsgeschäft, dass sie nicht die Lösung des Problems

war. Bereits im Jahr 2010 berichtete die BBC, dass nur 20.000 Times-Leser für Premiuminhalte angemeldet seien. News Corp. hielt dagegen, es seien 79.000 Online-Abonnenten, obwohl Kritiken laut wurden, die Testversion-Nutzer seien mitgezählt worden. Jedoch suggerieren die Zahlen einen positiven Trend zum gesetzten Verlagsziel, innerhalb von fünf Jahren 100.000 Times Premium-Nutzer zu haben. „Der entscheidende Punkt ist aber, wie lange Zeitungsunternehmen finanziell bereit sind, eine solche Strategie zu tragen“, warnt Viney.

Gibt es eine weitere dritte Strategie neben kostenlosen und bezahlten Content-Angeboten? Wer es sich nicht leisten könne, seine Inhalte kostenlos anzubieten, der müsse auf hochwertige, differenzierte und zielgruppenspezifische Inhalte setzen und die Nutzer motivieren, dafür zu zahlen, meint Viney. Allerdings setze dieser Ansatz voraus, dass es überhaupt genügend Nutzer gäbe, die bereit sind, für eine bessere Nachrichtenqualität zu zahlen. Zudem müsse sich die Nachrichtenqualität signifikant durch ihre journalistische Professionalität von den kostenlosen Angeboten – sei es im Sport, in der Politik oder Wirtschaft – abheben. Diese Qualität der Inhalte wird nicht jedes Medium erbringen können.

Eine stärkere thematische oder zielgruppenspezifische Spezialisierung sei zwar eine gute Option. Allerdings gebe es einen stark umkämpften Markt von Special Interest-Zeitschriften. „Können es sich Tageszeitungen leisten, für besondere journalistische Expertisen – sei es im Sport oder im Wirtschaftsteil – Geld zu nehmen, wenn es doch erstklassige Magazine wie Kicker oder Capital gibt?“, fragt Howard Viney seine MBA-Studenten.

Eine Reihe von unkonventionellen Wegen stellt das Strategie-Modul der Open University auch zur Diskussion. In den USA gäbe es zahlreiche Erfolgsbeispiele, die unter anderem durch schmerzliche Kostenreduktion, aber auch durch neue personelle Kooperationen mit Hörfunk- und Fernsehstationen gekennzeichnet sind. So wird über die Atlanta Journal-Constitution (AJC), berichtet, dass die Zeitungen nach einem über 50-prozentigen Auflagenrückfall zwischen 2002 und 2010 nun wieder in der Gewinnzone seien und ihre führende Rolle im Print- und Online-Bereich erreicht hätten.

Strikte Kostenreduktion erfolgte durch die Reduzierung des Mitarbeiterstammes und dem Outsourcing bestimmter Arbeiten. Die Auflage und die Papierqualität wurden reduziert; der Verlag mietete billige Vorort-Büroflächen an. Ausschlaggebend war aber, dass die AJC als erste US-Tageszeitung mit einer neuartigen iPad-Applikation und mit neuen Distributionskanälen erfolgreich auf den Markt kam.

Gibt es Anlass zum Optimismus oder liegt Grandpa Simpson eher richtig? Der Wachstumsmarkt für Tablet-Computer und die Beliebtheit der Inhalte, böten Verlagshäusern attraktive Potentiale. „Aber leider bedeutet dies nicht zwangsläufig eine langfristige Zukunft für den herkömmlichen Print-Journalismus. Notwendig sind vielfältige Formen von Hybrid-Strategien“, erklärt Howard Viney.

Quelle: **idw - Informationsdienst Wissenschaft e. V.**

Weitere Informationen:

The Open University Business School Representation, Tristan Sage, Zeppelinstraße 73, 81669 München, Tel. 089/89 70 90 48, E-Mail: T.Sage@open.ac.uk

Worauf es ankommt

Tipps für Schulen, die in Whiteboards investieren möchten

Technologie ist längst Bestandteil des Erwachsenwerdens. Die Schulen von heute sind voll mit technisch versierten Schülern. Sie wurden in eine Ära unzähliger technologischer Innovationen geboren und können sich kaum vorstellen, wie die Welt ohne die Technik aussähe. Diese Kinder und Jugendlichen müssen die Lehrer mit ihrem Unterricht heute erreichen.

Laut einer GfK-Studie (01/2012) nutzt fast jeder zweite Jugendliche ein Smartphone. Diese Statistik macht offenkundig, dass der Bedarf an Integration von moderner Technik in den Schulalltag keine vorübergehende Modeerscheinung ist, sondern zwingend notwendig. Schulen müssen lernen mit Hilfe moderner Technologien so zu unterrichten, wie ihre Schüler auch in anderen Bereichen ihres täglichen Lebens Informationen aufnehmen. Der erste Schritt in die richtige Richtung ist für viele Schulen die Einführung interaktiver Whiteboards, um durch flexiblere Lernkonzepte bei den Schülern größeres Interesse für die Inhalte zu erzeugen. Nicht zuletzt im internationalen Vergleich zeigt sich, dass neue Medien in der deutschen Bildungslandschaft noch stiefmütterlich behandelt werden. Doch weshalb haben sich bislang prozentual nur wenige deutsche Schulen für die Investition in interaktive Whiteboards entschieden? Einige Faktoren, die Schulleiter und Lehrer bei der Investition in ein Whiteboard beachten sollten, sind im Folgenden angeführt.

1. Digital oder analog? Bei der Anschaffung interaktiver Whiteboards sollten Schulen darauf achten in Boards zu investieren, die beides – die klassische und digitale Nutzung – erlauben, so dass den Lehrern die Freiheit zu wählen bleibt. *ëno* – ein Whiteboard der Firma PolyVision – erlaubt eben diese konventionelle und digitale Nutzung der Tafel. Lehrer, die traditionell unterrichten möchten, können dies mit ihren gewohnten Stiften und Magneten tun. So kann ein allmählicher Wandel von der gewohnten Arbeit mit herkömmlichen Schreiboberflächen hin zur Nutzung der interaktiven Oberfläche für bestimmte Unterrichtszwecke vollzogen werden. Nach einer Zeit wird die Einbindung der interaktiven Tafel aufgrund der vielen Vorteile für die Lehrenden selbstverständlich sein.
2. Beim Kauf eines interaktiven Whiteboards sollten Entscheider darauf achten, dass die Oberfläche für die Verwendung von Permanent-Markern ausgelegt ist. Denn: Lehrer haben auch so schon genug um die Ohren, ohne sich darum sorgen zu müssen, ob ein nicht abwaschbarer Marker Spuren auf der Oberfläche hinterlassen hat.
3. Ist das Board mit jeder Software kompatibel? Damit Lehrer die neue Tafel gerne in ihren Unterricht einbinden, ist es wichtig, dass diese bedienfreundlich ist und so wenige Schulungen wie möglich notwendig sind. Andernfalls wird sie ihr Dasein verstaubt im Hintergrund der Klasse fristen. Das Board sollte außerdem mit jeder

Technologische Investitionen müssen sinnvoll abgewogen werden



Lehrsoftware und beliebigen Betriebssystemen kompatibel sein. Ein wichtiges Kriterium ist weiterhin, dass bestehende Dokumente – egal ob in PowerPoint, Excel, als Bild oder Video aufbereitet – auch zukünftig genutzt werden können und über den Projektor auf der Fläche darstellbar sind. Die Lehrer wissen am besten, welche Materialien für ihre Schüler am effektivsten sind, deshalb sollten sie möglichst frei in der Auswahl der Unterlagen sein.

4. Haben Sie sich über mögliche Folgekosten informiert? Backups, Updates, Reparaturen – bei den meisten IWBs müssen diese Kosten zur Initialinvestition hinzugerechnet werden. Für das *ëno*-Board bietet PolyVision eine lebenslange Garantie auf die Oberfläche. Zudem benötigt das Board keinen Strom und kein Kabel, wodurch teure Folgekosten vermieden werden. Grundsätzlich ist es wichtig, dass Faktoren wie Installation, Stromverbrauch, Updatehäufigkeit und Benutzerfreundlichkeit in die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Hersteller mit einfließen.

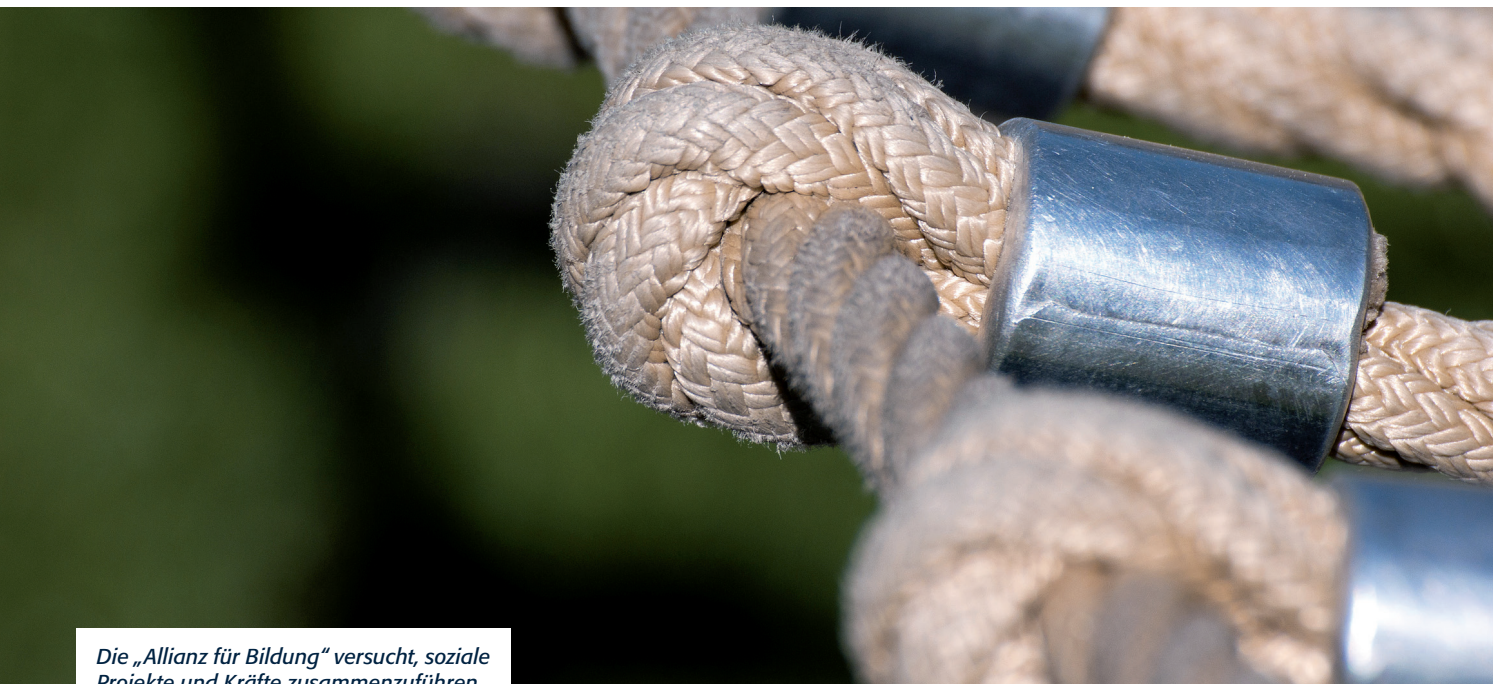
Sobald die Entscheidung für ein Board gefallen ist, sollten die Vorteile und Ergebnisse vom ersten Tag des Einsatzes im Unterricht verfolgt werden. Nur so können sinnvolle Investitionen in weitere Technologien getroffen oder Lücken identifiziert werden. Fortan sind die Entscheider immer informiert, welcher Bedarf seitens der Lehrer und Schüler besteht, um den Unterricht optimal gestalten zu können.

Autorin: **Angelika Klement** • Foto: **PolyVision**

„Kein Kind soll verloren gehen“

Bundesweite Initiative „Allianz für Bildung“ vernetzt überregionale Stiftungen und Institutionen

Bildungs(un)gerechtigkeit ist ein heiß diskutiertes Thema in Deutschland. Viele Kinder haben schlechtere Startbedingungen auf ihren Bildungswegen, schon allein deswegen, weil sie aus so genannten „bildungsfernen“ Familien stammen oder einen Migrationshintergrund haben. Unzählige Stiftungen und Initiativen im föderalen Bildungssystem versuchen, diesen Mangel auszugleichen. Ihnen fehlte bislang eine bundesweite Vernetzung. Mit der „Allianz für Bildung“ wurde diese nun ins Leben gerufen.



Die „Allianz für Bildung“ versucht, soziale Projekte und Kräfte zusammenzuführen

VERNETZTE VIELFALT

Schätzungen zufolge gibt es in Deutschland an die 18.000 Stiftungen. Diese geben zwischen 16 und 17 Millionen Euro für Projekte in Erziehung und Bildung aus. Dabei geht es oft um die Förderung von bildungsbenachteiligten Kindern und Jugendlichen. Die „Allianz für Bildung“, am 22. Februar 2011 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam mit 12 Allianzpartnern in Stuttgart gegründet, will den Aufbau lokaler Bildungsbündnisse unterstützen, vorhandene Initiativen vernetzen und fachliche Kenntnisse vermitteln. Ihr Ziel ist es, staatliche, private und zivilgesellschaftliche Kräfte in Deutschland zusammenzuführen, um Kindern und Jugendlichen in allen Phasen ihrer Bildung und Ausbildung zur Seite zu stehen. Letztlich soll eine breite bürgerschaftliche Bewegung entstehen, die Bildung wieder verstärkt selbst in die Hand nimmt.

Gründungspartner der Bildungs-Allianz sind der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB), der Didacta Verband, der Deutsche Bibliotheksverband, die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung, die Deutsche Akademie für Sprache und Dichtung, die Stiftung Lesen, die Stiftung Haus der kleinen Forscher, die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, die Joachim Herz Stiftung, die Robert Bosch Stiftung, die Roland Berger Stiftung sowie die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.

VOM SOMMERCAMP BIS ZUR HAUSAUFGABENBETREUUNG

Einerseits ist der Bund in der Bildungspolitik und hier vor allem im Schulbereich weitgehend kompetenzlos. Die letzte Föderalismusreform hat die Kulturhoheit der Bundesländer noch gestärkt. Andererseits fehlt es den Ländern oft am nötigen Geld, um Projekte ohne Unterstützung des Bundes umsetzen zu können.

Bundesbildungsministerin Annette Schavan (CDU) möchte deshalb „in den nächsten Jahren kontinuierlich lokale Bildungsbündnisse aufbauen. Auch in unseren Städten und Gemeinden gibt es viele Angebote. Wir müssen sie stärker den öffnen, die sie bislang kaum nutzen.“ Unter dem Dach der „Allianz für Bildung“ entwickeln Vereine, Verbände und engagierte Bürgerinnen und Bürger in Kooperation mit Schulen und Kommunen Ideen und Maßnahmen, die den Teamgeist und die Freude am Lernen bei Kindern und Jugendlichen fördern und fördern. Dazu gehören Fußball- und Volleyballturniere im Verein sowie Theater- und Musikaufführungen ebenso wie Sommercamps in den Schulferien, Paten- und Mentorenprogramme oder die nachmittägliche Hilfe bei schulischen Hausaufgaben.

BILDUNG DURCH SPORT, LESEN UND FORSCHEN

Die „Allianz für Bildung“ konzentriert sich auf insgesamt sieben sogenannte „Aktionsfelder“. Während im Aktionsfeld „Sport und Bewegung“ die über neun Millionen Kinder in 90.000 Vereinen gefördert werden sollen, stärkt das Aktionsfeld „Kulturelle Bildung“ Kompetenzen wie Lesefertigkeit und künstlerische Kreativität. So hat das im Dezember 2010 gestartete Programm „Lesestart – Drei Meilensteine für das Lesen“ mit einem Fördervolumen von 26 Millionen Euro bereits viele Bibliotheken dazu bewegen können, Kindern und Jugendlichen sowie ihren Eltern Literatur und Medien kostenfrei zur Verfügung zu stellen. Kooperationen mit Kindertages- und Vorschuleinrichtungen sowie mit Schulen und Trägern der außerschulischen Jugendarbeit sollen weiter vorangebracht werden. Gudrun Heute-Bluhm, Präsidentin des Deutschen Bibliotheksverbandes, wird in der Pressemitteilung zur Eröffnung der Bildungs-Allianz mit dem Versprechen zitiert: „Die kommunalen Bibliotheken werden ihre Kooperationen mit Schulen und Kindertagesstätten ausbauen, Lesepatenschaften fördern und sich für eine flächendeckende Ausstattung der Schulen mit Schulbibliotheken einsetzen.“

Auch die Zahlen im Aktionsfeld „Forschen und experimentieren“ sind beeindruckend: In 15.000 Kindertagesstätten erproben bereits jetzt schon 600.000 Kinder im Vorschulalter auf spielerische Weise Zugänge zur spannenden Welt der Forschung. Das Ziel besteht darin, schon in wenigen Jahren mindestens 80 Prozent aller Kindergärten in Deutschland zu erreichen und zu Häusern der kleinen Forscher zu entwickeln.

VIELFÄLTIGE FÖRDERUNG UND UNTERSTÜTZUNG

Die Förderung und materielle Unterstützung von Kindern aus bildungsfernen Familien sowie mit Migrationshintergrund hat das Aktionsfeld „Begleiten, fördern und beraten“ im Blick. So begleiten in dem im September 2010 initiierten Programm „Bildungsketten“ 1.000 Berufseinstiegsbegleiter und Senior-Experten bis zu 30.000 junge Menschen ab der 7. Klasse auf ihrem Weg von der Schule in den Beruf. Bildungsbenachteiligte Kinder und Jugendliche können so kontinuierlich und vor allem individuell unterstützt werden – bis zur Ausbildung, zum Beruf oder Hochschulstudium.

Dazu ist es nötig, die Kinder nachmittags nicht einfach sich selbst zu überlassen. In der Schullandschaft hat sich hierbei vor allem im Bereich Ganztagsangebot einiges getan. Fast 42 Prozent aller bundesdeutschen Schulen bieten mittlerweile eine ganztägige Betreuung an. Um diese Entwicklung zu stärken, hatte das Bundesbildungsministerium schon 2004 das Programm „Ideen für mehr! Ganztätig lernen“ aufgelegt, bei dem Serviceagenturen die Schulen darin unterstützen, Ganztagsangebote einzurichten bzw. auszuweiten.

All dies geschieht letztlich immer am besten vor Ort, das heißt auf kommunaler Ebene. Insofern zielt das Aktionsfeld „Verantwortungsgemeinschaften vor Ort stärken“ darauf ab, das Bildungsangebot auf kommunaler Ebene auszubauen. Gemeinsam mit 120 Stiftungen greift das Bundesbildungsministerium 40 Kommunen aus allen Teilen Deutschlands bei der Schaffung lokaler Bildungsbündnisse unter die Arme.

BUNDESBILDUNGSMINISTERIN SETZT AUF KONSENS MIT DEN LÄNDERN

Die Allianz ist ein ehrgeiziges Projekt. Es muss sich allerdings, z.B. durch wissenschaftliche Evaluationen, noch zeigen, ob die Vernetzung und Bündelung der Projekte auf kommunaler und auf Länderebene durch den Bund tatsächlich für mehr Bildungsgerechtigkeit sorgen können – oder ob es doch eher um Finanzumverteilungen geht. Annette Schavan nennt in einem Interview Finnland als Vorbild, weiß aber auch, dass der PISA-Spitzenreiter im Norden über eine weit effizientere und sozial weniger selektive Schulstruktur verfügt. In jedem Falle ist es notwendig, dass die Bundesbildungsministerin immer wieder den Konsens mit den Bundesländern sucht. So meinte sie schon im August letzten Jahres in der „Hannoverschen Allgemeinen“: „Was den Bildungsteil angeht, wird uns als Bund nur in Kooperation mit Ländern und Gemeinden etwas Gutes gelingen. Bildung ist mehr als Schulpolitik. Bildung ist Schlüssel für Lebenschancen. Die Bürger haben kein Verständnis für Eifersüchteleien zwischen verschiedenen staatlichen Ebenen oder für ein Gerangel um Zuständigkeiten. [...] Kein Kind soll verloren gehen.“

Autor: **Arndt Kremer** • Foto: **Fotolia**

Diesen Beitrag finden Sie auch im Internet unter:

<http://www.bildungsserver.de/innovationsportal/bildungsplus.html?artid=783>

Demnächst Beleidigungszuschlag?

Sind abwertende Bemerkungen, die über Lehrkräfte gemacht werden, ein integraler Bestandteil des Lehrberufs, für den es bald einen Zuschlag gibt?

Vor allem in Schülerzeitungen zum Schuljahresende werden manchmal Aussagen über Lehrkräfte getätigt, die diese gar nicht komisch finden. Verzweifelt wenden sich die Kollegen dann an Sie als Schulleitung und erwarten im Rahmen der Fürsorgepflicht effektive Hilfe oder zumindest fundierte Beratung. Damit sind wir bei der Frage, ob (und wie) man sich gegen Beleidigungen im weiten Sinne wehren kann.

Zum Grundsätzlichen: Auch die Ehre ist ein Rechtsgut, das durch Gesetze geschützt ist. Zwar rangiert es hinter dem Recht auf Leben oder körperliche Unversehrtheit, es ist aber kein Recht, dessen Verletzung jede Lehrkraft einfach so hinnehmen müsste.

Nun die Begriffsklärung:

1. Um eine Verleumdung (§ 187 StGB) handelt es sich, wenn eine abwertende Behauptung wider besseres Wissen aufgestellt wird.
2. Üble Nachrede (§ 186 StGB) liegt vor, wenn etwas Negatives in die Welt gesetzt wird, von dem nicht klar ist, ob es stimmt oder nicht. Derjenige, der dieses Gerücht verbreitet, kann sich entlasten, falls er den Wahrheitsbeweis erbringt.
3. Von Beleidigung (§ 185 StGB) spricht man, wenn über jemanden etwas geäußert wird, das ihn gesellschaftlich herabsetzen könnte. Anerkannte Beleidigungen sind z. B. Äußerungen wie: „Amtsarsch“, „ausgemolkene Ziege“ oder „Berufslügner“. Hingegen stellen Unhöflichkeiten oder distanzloses Verhalten noch keine Beleidigung dar.
4. Ebenfalls strafbar ist die falsche Verdächtigung (§ 164 StGB), mit der dem Betroffenen ein rechtswidriges Verhalten vorgeworfen wird, und zwar entweder gegenüber einer Ermittlungsbehörde oder öffentlich.

Damit haben wir die häufigsten Verstöße, die von Schülern - mündlich oder über ein Presseergebnis - verbreitet werden. Da auch für Schülerzeitungen das Presserecht gilt, haftet der Herausgeber bzw. der Chefredakteur. Wie bei regulären Zeitungen muss er im Impressum namentlich genannt werden. Stehen dort mehrere Personen oder eine Gruppe („die Redaktion“), so haften sie gemeinschaftlich. Da jugendliche Redakteure die Möglichkeit haben, sich vor der Veröffentlichung, z.B. durch einen Lehrer, beraten zu lassen, müssen sie die rechtlichen Konsequenzen tragen, wenn sie die Beratung nicht in Anspruch nehmen oder sich über sie hinwegsetzen.

Die Pressefreiheit ist relativ groß, im Gegenzug haben die „Journalisten“ aber eine erhöhte Sorgfaltspflicht. So ist z.B. derjenige, über den Negatives berichtet wird, vorher zu hören, und seine Äußerung ist zu berücksichtigen. Zudem hat jeder, über den etwas Unrichtiges in der Zeitung steht, laut Landespressegesetz den Anspruch auf eine Gegendarstellung, die abgedruckt werden muss. Sollte die Schülerzeitung nicht regelmäßig, sondern nur einmalig erscheinen (Abschlusszeitung), müssen die Herausgeber der Zeitung also noch einmal ein Presseprodukt (mit der Gegendarstellung!) herausbringen und in gleicher Anzahl in der Schule verteilen. Wer schlampig recherchiert oder beleidigt, hat eben mehr Arbeit (und Kosten).

Sollte eine Lehrkraft nicht nur schulintern, sondern in der Stadt bzw. Region beleidigt werden, ist auch der Dienstherr in seiner Fürsorgepflicht gefordert und kann eine Gegendarstellung veranlassen.

Karikaturen sind zwar grundsätzlich durch die Freiheit der Kunst geschützt, aber selbst diese erlaubt nicht alles. Jemanden z.B. als dreckiges Schwein zu zeichnen, wäre nicht mehr gedeckt. Entscheidend ist immer die (schwierig zu beantwortende) Frage, was im Vordergrund steht: der Witz der Karikatur oder die Beleidigung? Hier kommt es auf den Einzelfall an und darauf, wie ein verständiger Dritter – und nicht der Urheber oder der Betroffene – dies beurteilt. Diesem verständigen Dritten kommen Sie als Schulleitung recht nahe, da Sie unparteiisch sind.

Eingangs hatte ich gesagt, das Recht der Ehre werde zwar geschützt, gehöre jedoch nicht zu den Prioritäten des Staates. Deshalb zieht die Staatsanwaltschaft nicht das Verfahren an sich, sondern verweist auf die Privatklage (sog. Antragsdelikt). Eine Konsequenz für den Beleidigten besteht darin, dass zunächst ein Sühneversuch durchgeführt werden muss. Falls der Schüler sich bei diesem Termin entschuldigt, ist die Sache damit strafrechtlich erledigt. Das entlastet die Gerichte, ist aber für den Beleidigten unbefriedigend.

Nun kommt die Ausnahme: Werden Kollegen nicht als Privatpersonen, sondern in ihrer Funktion als Lehrkraft (Amtswalter) beleidigt, kann der Vorgesetzte (Schulleiter) nach § 194 III StGB den Strafantrag stellen und dadurch öffentliches Interesse geltend machen. Die interessante Folge: Der sonst vorgesehene Sühneversuch entfällt und es wird gleich verhandelt.

Zudem besteht die Möglichkeit, zivilrechtlich gegen den Beleidiger vorzugehen. Dabei wird ein öffentlicher Widerruf der beleidigenden Behauptung gefordert und /oder eine Unterlassungsklage angestrebt, die solche Äußerungen für die Zukunft (unter Strafe) verbietet. Bei schweren Ehrverletzungen kann auch ein Schmerzensgeld für die erlittene Rufschädigung gefordert werden.

Der Verlierer eines solchen Prozesses zahlt letztlich alles, nicht nur das Schmerzensgeld, sondern auch die Gerichts- und Anwaltskosten. Allerdings ist die Chance, dies von einem 13-jährigen Schüler sofort einzutreiben, relativ gering. Kollegen mit einer Rechtsschutzversicherung können hier leichter den Klageweg beschreiten, weil sie nicht das Prozessrisiko tragen.

Was man als Lehrkraft allerdings in jedem Fall machen kann, ist Folgendes: Man geht zu einem Anwalt und bittet ihn, einen „bösen Brief“ zu schreiben (Kosten etwa 80.-€). Einen solchen einschüchternden Brief können auch Sie als Schulleiter schreiben. Wird er entsprechend scharf formuliert, wirkt er meist Wunder, und zwar nicht nur im konkreten Fall, sondern auch für die Zukunft. Und damit ist die Frage nach einem Beleidigungszuschlag erst einmal wieder vom Tisch.

*Mit den besten Grüßen bis zum nächsten Mal
Ihr Günther Hoegg*



Dr. jur. Günther Hoegg ist Jurist und seit 20 Jahren Lehrer. Mehr Expertenratschläge von ihm finden Sie u.a. im Band „SchulRecht! für schulische Führungskräfte“, erschienen 2011 im Verlag Beltz.

Change Leadership

Ganzheitlich führen

Der Titel „Change Leadership“ bezeichnet eine, wenn nicht die zentrale Dimension des „Berufs: Schulleitung“, nämlich die Rolle der Schulleitung bei der immer komplexer und zudem diffuser werdenden Rolle von Schulleitung beim Schulentwicklungsprozess. Sie wird in der vorliegenden Studie gründlich untersucht. Dabei handelt es sich nicht um Grundlagenforschung und auch nicht um rein quantitative, evidenz-, d.h. testbasierte Dienstleistungsforschung für die Bildungsbehörden, wie sie seit der Veröffentlichung der ersten PISA-Studie die deutsche Forschungslandschaft dominiert, sondern um wissenschaftsbasierte Aufklärung und praxisbezogene Anleitung des Führungshandelns von Schulleiterinnen und Schulleiter.

Erarbeitet wurde diese hochanregende Studie von zwei Professoren für Erziehungswissenschaft an der Harvard University (Tony Wagner und Robert Kegan) zusammen mit vier Schulpraktikern, die an die „Change Leadership Group“ (CLG) der Harvard University abgeordnet wurden und einem Doktoranden. Hinzu kamen siebenköpfige Praktikerguppen jeweils an der Ost- und an der Westküste der USA und Schulleitergruppen in drei Schuldistrikten im Mittelwesten.

Wir können von dieser Studie sehr viel Bestätigung erhalten und etliches dazu lernen. Schon die explizit formulierte Absichtserklärung dieser Studie ist bemerkenswert: Es geht den Autoren darum, zwei Kernaufgaben der Schulleitung zu erkennen und herauszuarbeiten, nämlich erstens die Schule als Betrieb am Laufen zu halten und sie zweitens zur Lernenden Schule weiter zu entwickeln, die das Lernen der Schülerinnen und Schüler voranbringt. Beides sind für die Autoren Daueraufgaben. Sie nennen die zweite Kernaufgabe „Systemverbesserung“, die sie dreifach definieren (Wagner/ Kegan et.al. 2006, S. xii):

1. Das Kollegium auf die Notwendigkeit und Nützlichkeit des Wandels einstimmen („Warum Wandel?“)
2. Andere (nicht nur das Kollegium) einbeziehen und eine „Kapazität für Wandel“ aufbauen sowie,
3. Die Verbesserung der Instruktion als ultimatives Ziel bestimmen (wobei mit Instruktion „teaching for learning“ gemeint ist, also nicht nur guter Unterricht, sondern gutes, auf Lernen fokussiertes Unterrichten).

Die Leitlinie des Buches ist „System Thinking“, nicht gedacht als modische Philosophie, sondern konzipiert als Grundlage für den Aufbau von „lernenden Organisationen“ nach Peter Senge, der das System begreift als „ein wahrgenommenes Ganzes, dessen Elemente zusammenhängen, weil sie sich kontinuierlich gegenseitig beeinflussen und auf die auf ein gemeinsames Ziel (bzw. gemeinsame Absicht oder gemeinsamen Zweck) hinwirken“ (Senge, P.: Die Fünfte Disziplin. Stuttgart 1996, S. 11). Dahinter steht die forschungsgestützte Überzeugung, dass Schulentwicklung nicht aus einzelnen Maßnahmen, auch nicht aus einer Großzahl von Einzelmaßnahmen bestehen darf, wenn sie wirkungsvoll sein will, sondern ganzheitlich gedacht und auch ganzheitlich gemacht werden muss.

Die Autoren dieses Buches haben drei Leitlinien wirkungsvoller Schulentwicklung (im Sinne kontinuierlicher Verbesserung von Schü-

lerleistungen) empirisch identifiziert: Fokus legen auf Unterrichtsentwicklung, den Lehrpersonen und Schulleitungen Immunität gegen angeordneten Wandel zugestehen und Schulentwicklung als Change Management betreiben.

Als Elemente wirkungsvoller Unterrichtsentwicklung ermitteln sie: „Rigor, Relevance, and Respectful Relationships“ (S. 38f.). Rigor, ein in den USA im Sinne von Konsequenz und Stringenz positiv besetzter Begriff, meint, die Kernkompetenzen, die Schüler erwerben sollen, stärker zu betonen und erlernbarer zu gestalten. Den Fokus auf Lernen zu setzen anstatt auf Lehren, erwies sich als effektiver. Relevanz bezieht sich auf das Curriculum, das anwendungsbezogen und lebensnah konzipiert wird. Respektvolle Beziehungen betreffen die Werte und die Haltungen, also die Lernkultur.

Die zweite Leitlinie artikuliert die personale Seite der Schulentwicklung. Sie gibt Hinweise für die Analyse des Widerspruchs zwischen individuellen Bedürfnissen einerseits und Ansprüchen der Organisationen des Wandels bzw. zwischen individueller Autonomie der Lehrpersonen und korporativer Autonomie der Schule als Organisation. Tiefgehender Wandel beruht letztlich auf Freiwilligkeit. Die Schulleitung muss also den Lehrpersonen ein unbürokratisches Feld einräumen, was die Autoren Immunität nennen. Aber es bleibt schwierig, auch jene Lehrperson für Wandel zu gewinnen, die auf die Notwendigkeit von Wandel von selbst nicht kommen, Wandel auch nicht wollen. Das Buch gibt etliche Hinweise zur Bewältigung dieser Dialektik des Wandels, vornehmlich in Form von Personalentwicklung.

Die dritte Leitlinie betrifft die Systementwicklung, wobei sich die Autoren auf das System der Einzelschule beschränken und die Entwicklung des Schulsystems nur am Rande behandeln. Die Systementwicklung verbinden sie mit Personalentwicklung. Sie suchen nach einem „Momentum for Change“ (deutsch hieße das Impuls, Triebfeder, Wucht oder Schwung), welches eine innere Dynamik als Impuls- und Schwunggeber besitzt und zudem geeignet ist, System- und Personalentwicklung zu verbinden. Sie finden es in Gestalt der „communities of practice“ (S. 74ff.), die wir in Deutschland auch kennen und die wir „Professionelle Lerngemeinschaften“ nennen. Die zentrale Strategie systemischer Schulentwicklung besteht demnach darin, unterrichtsbezogene Gremien zu Professionellen Lerngemeinschaften weiter zu entwickeln und eine Personalentwicklung daraus zu gebären, die auch die

Quelle: Wagner, T./Kegan, R. et.al.: *Change Leadership. A practical guide to transforming our schools.* San Francisco (Jossey-Bass) 2006

Immunität der Lehrpersonen ernst nimmt, aber nicht verabsolutiert. Als Gremien kommen in erster Linie infrage die Jahrgangs- und Fachkonferenzen, Bildungsgangkonferenzen und didaktische Ausschüsse.

Über Ganzheitlichkeit der Systementwicklung lässt sich leicht diskutieren und auch anregend philosophieren; aber das Praktizieren ist selten und fällt offenbar auch schwer. Deshalb ist den Autoren dieses Buches hoch anzurechnen, dass sie das Change Management zugrunde legen und für die wichtigsten Prozessschritte jeweils Übungen und Werkzeuge entwickelt haben und im Buch dokumentieren und kommentieren.

Dabei ist das von den Autoren sogenannte 4 K- Werkzeug besonders erwähnenswert, weil es die Anwender (Schulleitung und/Steuergruppe, aber auch Jahrgangs- und Fachgruppen) anleitet, das System Schule ganzheitlich zu diagnostizieren und Entwicklungsschwerpunkte davon abzuleiten. Es besteht aus vier zentralen miteinander vernetzten Kreisen, innerhalb derer die Entwicklung des Unterrichts konzipiert und im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung verankert wird, wobei in der zentralen Schnittstelle die Ziele bzw. Absichten oder auch die zu lösenden Probleme transparent und handlungsleitend aufgeführt sind (vgl. Abb.1). Die 4 K-Struktur (Kompetenzen, Kultur, Konditionen und Kontext) bleibt für alle Schulen die gleiche; die Inhalte sehen für jede mehr oder weniger anders aus. Abbildung

1 dient nicht als Vorbild, sondern nur als Referenzrahmen („graphic organizer“) mit einigen Beispielen, die Impulse geben sollen, wenn sich Schulmitglieder zusammensetzen und den Rahmen spezifisch für ihre Schule ausfüllen und dabei vor allem auf die Verbindungen und Schnittstellen achten. Nicht mehr als zwei, allerhöchstens drei Ziele sollten in der Zentralen Schnittstelle stehen. Ein einziges Ziel zu bearbeiten ist schon komplex genug; deshalb ist die Bearbeitung nur eines Zieles auch nicht als Reduktion, sondern als Konzentration einzuschätzen.

Die Autoren resümieren zum Schluss, was zu einem „Change-Leader“ gehört. Sie heben fünf Aufgabenbereiche hervor: Schulleiter, die den Prozess der lernförderlichen Schulentwicklung gestalten und steuern wollen, „müssen ein Gesamtbild von Schule im Kopf haben, Beispiele in Szene setzen, andere Kollegiumsmitglieder zum Selbstlernen anregen, Widersprüche als Chancen sehen und Organisationen schaffen, die die personalen Kapazitäten verstärken“ (S. 221).

Fazit: Es handelt sich um eines der besten Bücher über Schulentwicklung: Es ist theorieorientiert, forschungsbasiert und praxisbezogen; es elaboriert Ganzheitlichkeit und ist selber ganzheitlich angelegt. Schade, dass es nicht auf Deutsch vorliegt.

Autor: **Prof. Dr. Hans-Günter Rolff**

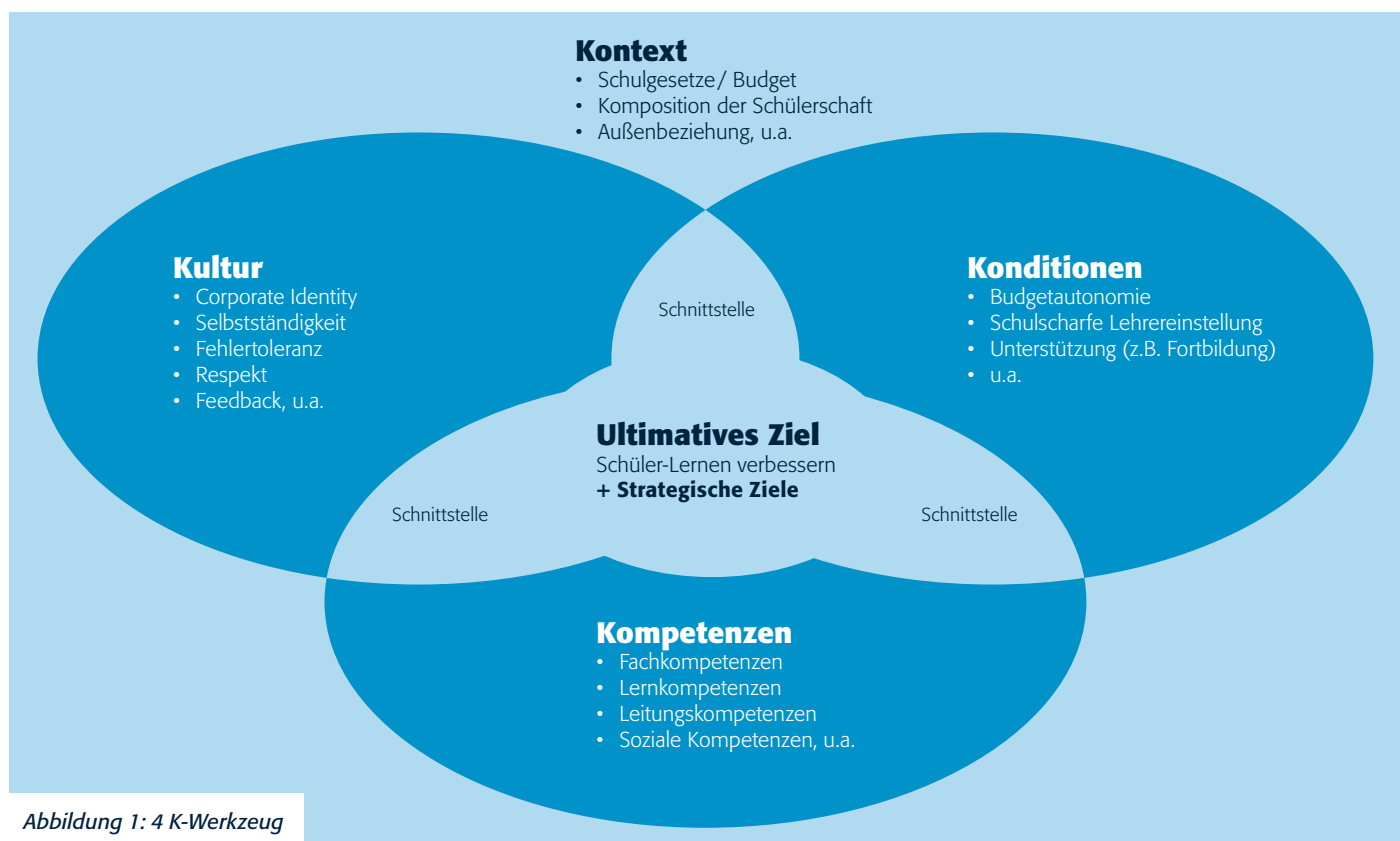


Abbildung 1: 4 K-Werkzeug



Prof. Dr. H.G. Rolff (1939) ist emeritierter Professor am „Institut für Schulentwicklungsforschung“ an der TU- Dortmund, Vorsitzender des Akademierats der „Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte“ (DAPF) und Wiss. Leiter des Masterstudiengangs „Schulmanagement“ der TU- Kaiserslautern.

Im Rückspiegel: Selbstständige Schule

Entwicklungen und Reaktionen

Im Juli veröffentlichte der Schulleitungsverband Niedersachsen e.V. ein Positionspapier zur Eigenständigen Schule. Einen Auszug daraus finden Sie nachfolgend.

I. Systemische Befugnisse

INDIVIDUELLE PROFILSETZUNG

Statt Schulleitungen an Eigenverantwortlichen Schulen durch zahlreiche Erlasse, Verordnungen und Projekte zeitlich unnötig in Anspruch zu nehmen und sie so in ihren Handlungsmöglichkeiten zu beschränken, muss die Eigenverantwortung bzgl. der Profilbildung vor Ort weiter gestärkt werden. Ohne verengende Vorgaben könnten lokale Ressourcen effektiver genutzt werden, so z.B. bei der Umsetzung der WPK-Profilen in der Sek I in Klasse 9/10.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Schulen müssen die Freiheit haben, eine Organisationsstruktur festzulegen, die den Erfordernissen ihrer Profilbildung gerecht wird. So muss auch die interne Struktur der Funktionsstellen in der Verantwortung der Schulen liegen. Diese darf nicht von der jeweiligen Schulform abhängig sein. Im Sinne der Qualitätsentwicklung von Unterricht müssen z.B. alle Schulformen über das Funktionsamt der didaktischen Leitung verfügen können.

QUALITÄTSENTWICKLUNG

Evaluation:

Qualitätsentwicklung erfordert eine regelmäßige Evaluation. Die Schule ist hierzu in der Pflicht, sie muss selbst entscheiden, welche Qualitätsentwicklungsschwerpunkte sie jährlich setzt und welches dazu passende Evaluationsinstrument sie wählt. Darüber hinaus ist eine externe Evaluation erforderlich. Diese muss standardisiert sein und in einem regelmäßigen Zeitrahmen zuverlässig wiederkehren.

Individuelles Fortbildungskonzept:

Die erworbenen Leitungskompetenzen bedürfen einer fortwährenden Anpassung an sich verändernde Erfordernisse und Leitungsbedingungen. Der SLVN fordert daher die dauerhafte Einrichtung einer Akademie für pädagogische Führungskräfte, wie sie im Koalitionsvertrag der Landesregierung vorgesehen war.

II. Personalrechtliche Befugnisse

Personalausstattung, Personalauswahl und -entwicklung einschließlich aller Maßnahmen zur Qualifizierung müssen in der Steuerungsverantwortung der Schule liegen.

EINSTELLUNGEN

Das Einstellungsverfahren für Planstellen, Vertretungslehrkräfte, Funktionsstellen, pädagogische Mitarbeiter, Honorarkräfte oder andere Kräfte mit Arbeitsverträgen liegt in der Hand der Schulleitung.

Bei der Ausschreibung höherwertiger Dienstposten liegt die Funktionsentscheidung und die Durchführung des Verfahrens zur Besetzung der ersten Beförderungssämter bis A 14 in der Hand der Schulleitung.

VERSETZUNGS- UND ABORDNUNGSVERFAHREN

Bei Versetzungen und Abordnungen müssen Schulleitungen rechtzeitig in das Verfahren einbezogen werden und ein Mitspracherecht haben.

SCHAFFUNG VON ANREIZSYSTEMEN

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen Leistungsträger in der Schule durch Anrechnungsstunden oder Zulagen für die Übernahme besonderer Aufgaben belohnen können. Die Schulleitung muss über ein zusätzliches Stundenkontingent frei verfügen können, um Lehrkräften die Möglichkeit zu geben, die Steuerung von Innovationsprozessen und Qualitätsentwicklung nachhaltig umzusetzen.

PERSONAL SCHULTRÄGER

Personalentscheidungen werden immer im Einvernehmen mit der Schulleitung getroffen. Die Entscheidung über die Aufgabenwahrnehmung durch die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter obliegt der Schulleitung.

III. Budget-Befugnisse

Neben den bisherigen Haushaltstiteln soll es jeder Schule möglich sein, Lehrerstellen zu budgetieren. Das Reisekosten- und Fortbildungsbudget sollen voneinander getrennt geführt werden. Sie müssen verlässlich, gegenseitig deckungsfähig und auskömmlich sein. Der Einsatz des Budgets liegt in der Verantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters. Zur Verwaltung der Budgets muss ein Qualifizierungskonzept entwickelt werden.

IV. ERFOLGREICHE LEITUNG – RAHMENBEDINGUNGEN

Um Qualitätsentwicklung zu gewährleisten, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter als Führungskräfte vor Ort in ihrer Leitungsfunktion gestärkt werden. Ihre Leistung muss anerkannt werden, um kompetente Schulleiterinnen und Schulleiter zu gewinnen. Daher fordert der SLVN: „Kein Amt unter A14!“ Schulleiterinnen und Schulleiter eigenverantwortlicher Schulen brauchen eine erweiterte Verwaltungsassistenten. Eine eigene Leitungszeitverordnung muss die erforderliche Leitungszeit zur Verfügung stellen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind keine Lehrkräfte, die für besondere Aufgaben freigestellt werden. Sie sind Führungskräfte.

Text: SLVN

Aktuelles Fortbildungsprogramm der DAPF Herbst/Winter 2012/2013

Die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) der Technischen Universität Dortmund bietet in ihrem neuen Fortbildungsprogramm für den Zeitraum Herbst/Winter 2012/2013 attraktive Themen wie „Umgang mit Widerstand“, „Coaching für Schulleiter/innen“, „Kollegiale Hospitation und professionelles Feedback“ an. Die eintägigen Seminare richten sich an (stellvertretende) Schulleiterinnen und Schulleiter, Schulleitungsmitglieder sowie Lehrerinnen und Lehrer mit Interesse an Leitungsaufgaben.

Das aktuelle Fortbildungsprogramm mit Hinweisen zu den Inhalten sowie zur Organisation und Anmeldung finden Sie zum Download unter www.dapf.tu-dortmund.de.

Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)

Dr. Jörg Teichert
Mario Gieske
Tel.: 0231 / 755 6616
E-Mail: dapf@tu-dortmund.de

Aktuelle Hinweise aus dem Herbst-/Winterprogramm 2012/2013 der DAPF:

SICHERUNG DER UNTERRICHTSQUALITÄT DURCH UNTERRICHTSDIAGNOSTIK MIT EMU: FÜHRUNGSAUFGABE DER SCHULLEITUNG

Dozentin: Dr. Tuyet Helmke (*Universität Koblenz-Landau*)
Termin: Dienstag, 06.11.2012
Teilnahmeentgelt: 135,- EUR (*inkl. Seminarunterlagen, Pausenverpflegung, Mittagsimbiss*)

PROFESSIONELLE UND KREATIVE MODERATION VON KONFERENZEN

Dozent: Albert Scherer (*Supervisor/Coach und Schulberater*)
Termin: Donnerstag, 29.11.2012
Teilnahmeentgelt: 135,- EUR (*inkl. Seminarunterlagen, Pausenverpflegung, Mittagsimbiss*)

SCHULRECHT AKTUELL

Dozent: Dieter Barz (*Bez.Reg. Arnsberg*)
Termin: Mittwoch, 05.12.2012
Teilnahmeentgelt: 135,- EUR (*inkl. Seminarunterlagen, Pausenverpflegung, Mittagsimbiss*)

9. wbv-Fachtagung Perspektive E-Learning

Die 9. wbv-Fachtagung findet vom 24.-25.10.2012 in Bielefeld statt. Mobile Learning, Social Learning und Game Based Learning sind die aktuellen Trends im E-Learning. Die Erwartungen der Nutzer an Lern- und Weiterbildungsangeboten werden anspruchsvoller. Neue Ideen, Konzepte und Angebote müssen entwickelt und in bewährte Strukturen integriert werden.

Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis geben notwendige Impulse und stehen für den fachlichen Austausch zur Verfügung. Neben der Information und dem Austausch in Foren zu den Bereichen Berufsbildung, Personalentwicklung, Allgemeine Weiterbildung, Hochschule und Wissenschaft stellen ausgesuchte E-Learning-Anbieter Konzepte und Geschäftsmodelle vor.

9. wbv-Fachtagung Perspektive E-Learning

Anmeldung online unter <http://www.wbv-fachtagung.de/anmeldung>.
Ansprechpartner: Jens Thiele, Tel. 0521 91101-37, fachtagung@wbv.de.
Kosten: 250,- Euro inkl. MwSt. p. P.
Bei gleichzeitiger gemeinsamer Anmeldung mehrerer Personen erhält der zweite und jeder weitere Teilnehmer 25% Rabatt.

Lesestoff – Informationen für Schulleitungen

Das ganze Spektrum

Ein breiter Entfaltungsrahmen für einen häufig marginalisierten Aspekt des Themenfeldes „Schulausstattung“: Das „Handbuch Schulbibliothek“ beleuchtet viele Aspekte von der Planung bis zum laufenden Betrieb. So werden nicht nur Geldfragen geklärt und erläutert, wie man durch Spenden und Sponsoring Gegenfinanzierung generieren kann, sondern auch konkrete Planungsmodelle mitsamt Beispielgrundrissen vorgestellt. Den Abschluss bilden Hinweise zur Vitalerhaltung des Lern- und Kulturraums Schulbibliothek, von Veranstaltungsplanung bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit – ein echtes Kompendium im handlichen Taschenbuch-Format.



Angelika Holderried, Birgit Lücke (Hrsg.): *Handbuch Schulbibliothek. Planung – Betrieb – Nutzung.* Erschienen bei Debus Pädagogik, ISBN 978-3-95414002-2. 238 Seiten. Broschiert. 29,80 EUR.

Facetten von Stellvertretung

Der Raabe-Band mit dem humorvollen Titel „Mein Stellvertreter – das unbekannte Wesen“ versammelt eine ganze Reihe von Autoren, die dem geneigten Leser unseres Fachmagazins schon vertraut sein dürften; unter anderem finden sich darin Beiträge von Hans-Günter Rolff, Herbert Asselmeyer, Burkhard Mielke, Margret Rössler und Rolf Dubs. Auch qualitativ wird dementsprechend viel geboten, über das theoretische Vortasten bis hin zum Blick über den Teller, dem internationalen Vergleich von stellvertretender Schulleitung. Alle, die wissen möchten, wie „kongeniales Leiten“ in Theorie und Praxis funktioniert, sind mit diesem Band bestens beraten.



RAABE-Fachverlag für Bildungsmanagement, Herbert Buchen, Leonhard Horster, Hans-Günter Rolff (Hrsg.): *Mein Stellvertreter – das unbekannte Wesen.* Erschienen bei Raabe, ISBN 978-3-8183-0563-5. 196 Seiten. Broschiert. 26,50 EUR.

Das Letzte

SCHULLEITER KLARKOPF TEILT SEIN KOLLEGIUM EIN



-HAWU-

Dr. Helmut Lungershausen präsentiert
– pointiert aufbereitet –
seine Perspektive auf den Schulleitungsaltag ...

Baden-Württemberg

VSL Vereinigung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Baden-Württemberg e.V.
c/o Fünf Freunde
Osnabrücker Straße 7
10589 Berlin
T: (030) 20454884 F: (030) 20455134
geschaeftsstelle@vsl-bw.de
www.vsl-bw.de

Bayern

Bayerischer Schulleitungsverband e.V.
Geschäftsführer Siegfried Wohlmann
Bayernstr. 4a
92318 Neumarkt in der Oberpfalz
T: (09181) 510206 F: (09181) 461270
siewoh@t-online.de
www.bsv-bayern.info

Berlin

Interessenverband Berliner Schulleitungen e.V.
Helmut Kohlmeier
Lily-Braun-Str. 101
12619 Berlin
T/F: (030) 9715832
service@ibs-verband.de

Brandenburg, Bremen, Thüringen, Sachsen

Momentan kein Landesverband, bitte wenden Sie sich an die ASD-Geschäftsstelle
Osnabrücker Straße 7
10589 Berlin
kontakt@schulleitungsverbaende.de

Hamburg

VHS Verband Hamburger Schulleitungen e.V.
Gudrun Wolters-Vogeler
Schule Lange Striepen
Lange Striepen 51
21147 Hamburg
T: (040) 79719810 F: (040) 79719848
g.wolters@gmx.de
www.vhs-ev.de

Hessen

Interessenverband Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e.V.
Cornelia Doebel
Akazienweg 6
63163 Neu-Isenburg
T: (06102) 836520
ihs-geschaeftsstelle@arcor.de
www.ihs-hessen.de

Mecklenburg-Vorpommern

Schulleitungsvereinigung Mecklenburg-Vorpommern e.V.
Heike Walter
Regionale Schule mit Grundschule Bernitt
Schulstr. 7
18249 Bernitt
T/F: (038464) 20250
heikewalter@yahoo.de
www.slmv.de

Niedersachsen

Schulleitungsverband Niedersachsen e.V.
Bödeker Str. 7
30161 Hannover
T: (0511) 6005635 F: (0511) 6005636
E-Mail über das Kontaktformular des SLVN auf dessen Homepage
www.slvn.de

Nordrhein-Westfalen

Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V.
Ralf Drögemöller
Rußheideschule
Spindelstr. 119
33604 Bielefeld

Rheinland-Pfalz

Schulleitungsverband Rheinland-Pfalz e.V.
Mechthild Neesen
Am Kirchrain 3
67271 Kindenheim
T: (03659) 40299
info@svr-rlp.de
www.svr-rlp.de

Saarland

Vereinigung Saarländischer Schulleiter e.V.
Arno Heinz
Kohlweg 28
66123 Saarbrücken
T: (06821) 98240 (d.)
aheinz.sb@t-online.de

Sachsen-Anhalt

Schulleitungsverband Sachsen-Anhalt e.V.
Margitta Behrens
Grundschule Am Glacis
W.-Külz-Str. 1
39108 Magdeburg
T & F: (0391) 7335871
info@gs-amglacis.de
www.slv-st.de

Schleswig-Holstein

Schulleitungsverband Schleswig-Holstein e.V.
Klaus-Ingo Marquardt
Pommernweg 33
24582 Wattenbek
T: (04322) 2362 F: (04322) 888922
kimarquardt@slvsh.de
www.slvsh.de

Die nächste Ausgabe

erscheint im Januar 2013



b:sl
Beruf : Schulleitung

01/13

Titelthemen:

Ganztagschule: Konzepte und Umsetzungen

Schulschließungen

Dies sind die Themen, die wir in der nächsten Ausgabe Ihres Fachmagazins beleuchten wollen.

Redaktionsschluss:

1. Dezember 2012

Anzeigenschluss:

14. Dezember 2012

Impressum: **b:sl – Beruf : Schulleitung, ISSN Nr. 977-1865-3391**

Herausgeber:

ASD Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e. V.

Verlag:

Vorsitzende: Gudrun Wolters-Vogeler
Fünf Freunde Werbeagentur UG (haftungsbeschränkt), Osnabrücker Straße 7, 10589 Berlin
Telefon: (030) 20 45 48 84, Telefax: (030) 20 45 51 34, eMail: info@beruf-schulleitung.de
Fünf Freunde Werbeagentur UG (V.i.S.d.P.)

**Redaktion:
Anzeigen:**

Marketing Services Gärtner, Henry Gärtner, Orffstraße 5, 41564 Kaarst, Tel.: (0 21 31) 742 32 33,
Fax: (0 21 31) 742 32 33, E-Mail: anzeigen@beruf-schulleitung.de, www.beruf-schulleitung.de
Einzelheft 5,60 €; zzgl. 0,95 € Versandkosten. Jahresvorzugspreis: 19,20 €
(inkl. Versandkosten) jeweils inkl. MwSt.

Bezugspreise:

b:sl 04:2012



Warum Dynamic SoundField?

Vorteile der neuen Klassenzimmer-Beschallung



Für den bestmöglichen Lernerfolg müssen Kinder die Stimme der Lehrkraft deutlich im Klassenzimmer hören können. Dies ist leider nicht immer möglich. Faktoren wie Lärm im Klassenzimmer, die Distanz zwischen der Lehrkraft und den Schülern und eine häufig nicht ideale Klassenzimmerakustik kann das Verstehen der Lehrkraft, sogar für Kinder mit normalem Gehör, erschweren.

Für Lehrkräfte haben laute Klassenzimmer zur Folge, dass sie lauter sprechen müssen, um gehört zu werden. Dies kann zur Verschlechterung der stimmlichen Gesundheit führen und ebenfalls die Klassenführung beeinträchtigen.

Diese Gründe führten zur Entwicklung von SoundField. Ein SoundField-System besteht aus einem kabellosen Mikrofon und einem oder mehreren Lautsprechern, die die Stimme der Lehrkraft im ganzen Raum verstärken. Daraus ergibt sich, dass die Schüler die Anweisungen der Lehrkraft besser verstehen. Dies wiederum führt zu verbesserten Lernergebnissen und zu einer zufriedenen Lehrkraft mit starker Stimme.

Vorteile für Kinder

- Verbesserte Möglichkeiten der Satzerkennung
- Verbesserte Aufmerksamkeit, Interaktion und Teilnahme der Schüler
- Schnelleres Erlernen des Lesens, Schreibens und der rechnerischen Fähigkeiten
- Keine Höranstrengung beim Verstehen der Sprache (wichtig gerade in den ersten Schuljahren)
- Besseres Verstehen der Lehrkraft für Fremdsprachler
- Mehr Sitzmöglichkeiten für Kinder mit Aufmerksamkeitsdefizitproblemen

Vorteile für Lehrkräfte

- Verringerte stimmliche Anstrengung und Ermüdung
- Unterstützt Klasseninstruktionen und -führung
- Dank einer Verringerung der Stimmprobleme der Lehrkraft weniger Disziplinprobleme bei den Schülern
- Weniger Stress
- Verbesserte Bewegungsfreiheit im Klassenzimmer
- Ein einziges, einfach zu handhabendes System für normal hörende und schwerhörige Schüler

Die 3 erhältlichen Dynamic SoundField Systeme

▪ Dynamic SoundField 5000

bestehend aus einem Digimaster mit 12 kleinen Hochleistungslautsprechern und unserem prämierten inspiro-Sender, ausreichend für einen Raum bis 100 m²

▪ Dynamic SoundField 7000

bestehend aus zwei Digimastern mit je 15 kleinen Hochleistungslautsprechern und unserem prämierten inspiro-Sender, ausreichend für einen Raum bis 300 m²

▪ Ganz neu: Digimaster X

nutzen Sie die neue Technologie, um Ihre bestehende Anlage mit neuester Technik zu speisen, nach dem Motto „aus ALT mach NEU“

Dynamic SoundField von Phonak leitet eine neue Ära der Klassenzimmer-Beschallung ein. Dieses mobile und zukunftssichere System bietet eine industrieführende Klangleistung, vollautomatische und optimierte Einstellungen und mühelose Integration mit Phonak FM Systemen für schwerhörige Kinder. Einfach einstecken, anschalten und unterrichten!



DIE GRÜNSTEN VOLLFARBDRUCKER ALLER ZEITEN.



MIT DEN NEUEN RISO COMCOLOR DRUCKERN KÖNNEN SIE UMWELTBEWUSST DRUCKEN, KOPIEREN UND SCANNEN. DENN DANK DER INKJET TECHNOLOGIE VERZICHTEN SIE KOMPLETT AUF SCHÄDLICHE TONER. PROFITIEREN SIE JETZT VON NIEDRIGEN KOSTEN UND HOHER UMWELTVERTRÄGLICHKEIT. ÜBERZEUGEN SIE SICH SELBST. AM BESTEN BEI EINEM PERSÖNLICHEN VORFÜHRTERMIN. JETZT VEREINBAREN AUF **WWW.COMCOLOR.DE** ODER EINFACH ÜBER UNSERE **HOTLINE: 040 532 861 67**

DIE VORTEILE DER RISO COMCOLOR DRUCKER:

- **UMWELTBEWUSST:** DANK INKJET TECHNOLOGIE KEINE TONEREMISSION UND SEHR GERINGER ENERGIEVERBRAUCH
- **EXTREM GÜNSTIG:** NIEDRIGE WARTUNGS- UND BETRIEBSKOSTEN MACHEN DIE RISO COMCOLOR SERIE ZUM SPARSAMEN PARTNER
- **PRODUKTIV UND VIELSEITIG:** MIT BIS ZU 150 SEITEN PRO MINUTE ELTERNBRIEFE, UNTERRICHTSMATERIALIEN, BRIEFUMSCHLÄGE UND MEHR DRUCKEN

