

## Ausführliche Beschreibung der Themenstränge im deutschsprachigen Parallelprogramm des Bildungs- und Schulleitungssymposiums 2019

In den letzten Jahrzehnten sind pädagogische Führungskräfte mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere Wandlungsprozesse in den Bildungssystemen haben starke direkte Auswirkungen auf Funktion und Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern. Zudem verändern sich Schulen und folglich auch die Anforderungen und Erwartungen an ihre pädagogische Führung auch aufgrund von eher indirekt wirkenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen in der Gesellschaft, die weltweit an Dynamik gewinnen, auch als Folge der Globalisierung. Gleichzeitig bieten aber viele der Herausforderungen, denen sich Schulen und Schulleitungen gegenübersehen, auch Chancen dafür, die Qualität von Schulen und Bildung zu verbessern.

Das Symposium 2019 greift diese Aufgaben und Herausforderungen thematisch auf und differenziert verschiedene Handlungsfelder, die in nachfolgenden Themensträngen diskutiert werden.

### **Lernen, Unterricht und Erziehung / Unterrichtsentwicklung**

Lernen, Unterricht und Erziehung liegen in der Verantwortung der Lehrkräfte. Aufgabe des Schulmanagements ist es sicherzustellen, dass Unterricht auf qualitativ hohem Niveau stattfinden kann. Es muss Unterrichtsentwicklung initiieren und unterstützen sowie für Arbeitsstrukturen sorgen, die den Lehrkräften ermöglichen, sich in kollegialer Kooperation über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxiserfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Das Schulmanagement gewährleistet, dass die Unterrichtsentwicklung und die Erziehung an der Schule zu einem Gesamtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammengeführt werden.

### **Personalmanagement (von Personalauswahl bis Personalentwicklung)**

Auf der Grundlage des Abgleichs von vorhandenem und künftig zu erwartendem Personalbestand und Personalbedarf ist dafür zu sorgen, dass geeignetes Personal mit den erforderlichen Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung der Schule zur Verfügung steht und eingesetzt wird. Die kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung dieses Personals sollte nicht nur den individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen, sondern einem Gesamtkonzept folgen mit dem Ziel, die Kompetenz des Kollegiums insgesamt zu erweitern.

## **Organisation und Wissensmanagement**

Wissen ist die zentrale Ressource für Innovation und Entwicklung – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Zudem ist Wissen eine Voraussetzung für die Lösung von Problemen. Für diejenigen, die bestrebt sind, die Schule weiterzuentwickeln und zu verbessern, stellt der Umgang mit Informationen und Wissen in der Schule eine Herausforderung und ein zentrales Erfolgskriterium dar. Für Schulleitungsmitglieder ist es folglich eine wichtige Aufgabe, den systematischen Austausch, die effektive Nutzung und eine geschickte Verteilung von Wissen zu organisieren und zu unterstützen. Wissensmanagement stellt eine Führungsaufgabe dar.

## **Qualitätsmanagement**

Qualitätsmanagement in Schulen dient dazu, sich der Bedeutung, der Ziele, Methoden und Inhalte des Unterrichts zu vergewissern und die Ergebnisse aus Evaluationen so auszuwerten und aufzubereiten, dass sie in Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen der pädagogischen Arbeit umgesetzt werden. Darüber hinaus orientiert sich das Qualitätsmanagement an der Einzelschule daran, qualitätssichernde Massnahmen (Evaluation) in Qualitätsentwicklung, also in Massnahmen der Optimierung, überzuführen. Dabei sind alle genannten Handlungsfelder im Blick zu behalten.

## **Schulentwicklung**

Schulentwicklung als Schulverbesserung ist gleichbedeutend mit Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – mit dem Ziel, schulische Standards und Prozesse unter Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen kontinuierlich zu verbessern. Zum einen geht es dabei um die Entwicklung von (Arbeits-)Abläufen und Prozessen in Richtung dessen, was angestrebt wird und nötig ist (Qualitätsentwicklung), zum anderen um die Sicherung der Veränderungen und Verbesserungen, die infolge dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung). Schulentwicklung folgt dem theoretischen Modell des Veränderungskreislaufs bzw. Change-Prozesses. Dieses theoretische Modell zu kennen und bei Maßnahmen der Schulentwicklung im Blick zu haben hilft, sich als Kollegium nicht in einem Dschungel von Ideen, Projekten und Massnahmen zu verlieren, sondern die Komplexität zu reduzieren und sich auf das Wesentliche zu fokussieren.

## **School Turnaround**

Lange Zeit sind Schulen, die nicht erfüllen, was von ihnen erwartet wird, Stiefkinder der Schulqualitäts- und der Schulentwicklungsforschung gewesen. Die Charakteristika erfolgreicher Schulen wurden auf weniger erfolgreiche projiziert, denn man nahm an, dass das entscheidende Charakteristikum besonders belasteter Schulen eben das Fehlen der Faktoren sei, die mit Wirksamkeit assoziiert sind. Aber sind diese Annahmen berechtigt? Die Forschung zu ineffektiven oder dysfunktionalen Schulen zeigt indes auf, dass solche Schulen spezifische eigene Merkmale haben, die andere Entwicklungs- sowie

Unterstützungsmassnahmen erfordern. Mit den bisherigen Fragen der Schulentwicklung ist nicht zwingend den Schulen geholfen, die meist nicht in der Lage sind, entsprechende Angebote zu erkennen und für ihre eigene Entwicklung zu nutzen. Ihnen fehlt es an der nötigen Handlungskompetenz. Um nachhaltig Erfolg zu haben, braucht es unterschiedliche Ansätze, die genau auf die individuellen Umstände der einzelnen Schule zugeschnitten sind. Der Terminus „School Turnaround“ hat sich in den letzten Jahren etabliert für Bemühungen, gerade solche Schulen zu unterstützen. In manchen Fällen bedarf es einer starken Schulleitung, um notwendige Veränderungen konsequent umzusetzen. Die aktive Mitwirkung der Schulaufsicht und der Gemeinde/Kommune ist unabdingbar. Zunehmend entstehen für solche Schulen geeignete zielorientierte Angebote in den Schulsystemen.

## **Kooperation in der Schule**

Eine größere Eigenständigkeit der Schule bringt eine quantitativ und qualitativ intensivere Kommunikation mit sich. So bekommen die Zusammenarbeit innerhalb der Einzelschule sowie die Kontakte und Kooperationsbeziehungen nach aussen ein stärkeres Gewicht. Vor allem drei wichtige Gründe sprechen für eine verstärkte Kooperation in Schulen: Zum einen können die komplexen Anforderungen, die an Schulen gestellt werden, durch Kooperation ressourcenschonender, also effizienter als durch »Einzelkämpfertum« bewältigt werden. Darüber hinaus steigert die Zusammenarbeit durch die Aktivierung der Potenziale mehrerer hoch qualifizierter Fachleute die Schulqualität. Und nicht zuletzt ist Kooperation in einer Schule, die auf Mündigkeit und Verantwortlichkeit hin erziehen soll, – anders als in der Wirtschaft – nicht nur Mittel, sondern selbst Ziel an sich: Kooperation in Schulen muss unter einer pädagogischen Perspektive gesehen werden und die Schule soll durch kooperatives Handeln ihren Schülern ein Vorbild sein. Aufgabe aller Lehrkräfte und der für die Schule Verantwortlichen ist es, Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten zu schaffen, um mithilfe von Kooperation die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schüler sowie die der Schule insgesamt zu erhöhen. Zu beobachten ist, dass Kooperationen in Schulen zunehmend zielorientierter angelegt werden; über die unterschiedlichen Formen informeller Kooperation von Schulleiterinnen und Schulleitern, Lehrkräften und Steuergruppenmitgliedern hinaus entwickeln sich formalisierte Formen schulischer Zusammenarbeit.

## **Kooperation nach aussen, Netzwerke, Bildungslandschaften und System Leadership**

Neben den Kooperationsbeziehungen innerhalb der Schule haben die Kontakte und die Zusammenarbeit nach aussen und in einer Bildungslandschaft ein starkes Gewicht. Dem Schulmanagement obliegt es, Initiativen zur Verbesserung der Kooperation mit dem schulischen Umfeld zu entwickeln und für eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu sorgen. Es bedient sich dabei der Methoden und Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit. Die Schulleitung sowie weitere Vertreter der Schule repräsentieren die

Schule und tragen damit zur Stärkung des Prestiges und der Wettbewerbsfähigkeit der Schule bei. Schulmanagementaufgabe ist es darüber hinaus auch, die Zusammenarbeit im Kollegium zu fördern. Dabei sollen kooperative Arbeitsformen effektiv und effizient organisiert sein. (Dazu gehören u.a. ressourcen-ökonomische Sitzungen von Gremien und Arbeitsgruppen, faire Arbeitsteilung etc.).

## **Digitalisierung in Unterricht, Schule und Bildungssystemen**

Neue Technologien, veränderte Lebensmuster und Handlungspraktiken beeinflussen wie gelernt wird, wo gelernt wird und was gelernt wird. Im Zentrum steht heute die Verzahnung von Bildungsprozessen mit Informations- und Kommunikationstechnologien. Folgende Fragen spielen eine zentrale Rolle: Was leisten Technologien im Bildungsbereich, in der Bildungsplanung und im Bildungsprozess? Wie gestaltet sich Lernen mit und durch Technologie? Wie steht es um die Digitalisierung des Lernens und der Bildung? Hierzu gehören Themen wie: Implikationen der Digitalisierung für Bildungsprozesse, Kooperationsmöglichkeiten und praktische Umsetzung Digitaler Bildung, Der Weg zum schulischen Medienkonzept, Digitalisierung – Gelingensbedingung für modernes Management in der Schule, Digitale Medien im Unterricht, Verzahnung von digitalen Medien und inklusivem Lernen, Individualisiertes Lernen in Tablet-Klassen, Flipped Learning.

## **Inklusion und Bildungsgerechtigkeit**

Teilhabe an Bildung für alle zu ermöglichen, zu verbessern und damit ein Mehr an Bildungsqualität für alle Schülerinnen und Schüler zu ermöglichen, ist zentrales Ziel im Handlungsfeld Inklusion und Bildungsgerechtigkeit. In der Weiterentwicklung der Schule zu einer inklusiven Schule gilt es, pädagogisch- oder inklusionsorientierte Strategien der Schulentwicklung aufzugreifen, weiterzuentwickeln, auf die spezielle Einzelschule anzupassen und sie dann umzusetzen, Implementation zu planen, zu koordinieren und schliesslich zu evaluieren im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Unterstützung durch Zusammenarbeit mit externen Partnern oder in multiprofessionellen Teams ist hierbei unerlässlich. Hierzu gehören Themen wie: Vielfalt als Chance, Umgang mit Heterogenität – Konsequenzen für Schulmanagement, Achtung der Menschenrechte, Begabtenförderung, Multiprofessionelle Zusammenarbeit, kultureller Differenz im Klassenzimmer.

## **Migration in Bildungssystemen**

Globale Ungleichheitsverhältnisse sowie politische, wirtschaftliche und ökologische Krisen führen zu wachsenden Migrationsbewegungen. Schule und andere Bildungsinstitutionen sehen sich in diesem Kontext häufig mit (neuen) Fragen, Unsicherheiten und Anforderungen konfrontiert. Dieser Strang des Symposiums rückt Erfahrungen der Praxis, wissenschaftliche Befunde und bildungspolitische Perspektiven auf das Thema Migration und Bildung in den Mittelpunkt der Betrachtung.

## **Partizipation und Demokratie in Bildungssystemen**

Viele der Autoren und Forschenden beschreiben Partizipation als wichtiges Element einer demokratischen Schule, die ein Modell dessen sein soll, wozu sie erzieht. Doch auch im Rahmen der Schulentwicklung ist Partizipation bedeutsam: Ohne Beteiligung und Engagement können Massnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung nicht verwirklicht werden. Hinter allem steht die Annahme: Nur mit Teilhabe der Kolleginnen und Kollegen, der Schülerinnen und Schüler und der Eltern sowie weiterer Partner kann Schule ihr volles Potenzial zum Wohl der Kinder und Jugendlichen entfalten.

## **Gesundheit und Resilienz in Bildungssystemen**

Das Thema Gesundheit wird für Schulen immer wichtiger. Gesundheitsmanagement zu betreiben, präventiv als auch in Akutsituationen, spielt für pädagogische Führungskräfte im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die Schule aus dreierlei Perspektiven eine Rolle: 1. Besonders die eigene Gesundheit von pädagogischen Führungskräften gilt als zentrale Ressource, um Stress und Belastung zu reduzieren und die Qualität der Arbeit zu erhöhen. 2. Pädagogische Führungskräfte müssen ihr Augenmerk auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Lehrerinnen und Lehrern sowie andere Mitarbeitende an der Schule richten. 3. Massnahmen der Gesundheits- und Leistungsförderung müssen auch Schülerinnen und Schüler erreichen. Letztlich fördert die Gesundheit aller die Qualität von Schule insgesamt.

## **Kulturbildung**

Kunst- und Musikunterricht kennt jeder, aber ist das schon kulturelle Bildung? Zweifelsfrei steht fest: Der Begriff "Kulturelle Bildung" hat Hochkonjunktur – und bedeutet Bildung zur kulturellen Teilhabe. Kulturelle Teilhabe bedeutet Partizipation am künstlerisch-kulturellen Geschehen einer Gesellschaft im Besonderen und an ihren Lebens- und Handlungsvollzügen im Allgemeinen. Kulturelle Bildung gehört zu den Voraussetzungen für ein gegliücktes Leben in seiner personalen wie in seiner gesellschaftlichen Dimension. Kulturelle Bildung ist konstitutiver Bestandteil von allgemeiner Bildung.<sup>1</sup>

## **Umweltbildung**

Umweltbildung beschäftigt sich mit der Beziehung Mensch und Umwelt. Im Zentrum stehen die Förderung der Handlungsbereitschaft und die Befähigung des Menschen zum respektvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen im Spannungsfeld von individuellen und gesellschaftlichen sowie ökologischen und ökonomischen Interessen. Umweltbildung will Perspektiven entwickeln sowie Kompetenzen und Haltungen zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft unter Bedachtnahme auf Ressourcenschonung und Verteilungsgerechtigkeit fördern. Umweltbildung ist ein globales Anliegen, das auf internationalen Dokumenten und Vereinbarungen unter der Schirmherrschaft der Vereinten Nationen (UNESCO und UNEP) sowie wissenschaftlichen Publikationen basiert.<sup>2</sup>

## **Lehrerbildung**

Wer erscheint geeignet und wie können angehende Lehrpersonen für ihren zukünftigen Beruf am besten vorbereitet werden? Diese und weitere Fragen wurden in den vergangenen zwei Jahrzehnten in einer kaum mehr zu überblickenden Anzahl an Studien diskutiert, insbesondere mit einem Fokus auf die Ausbildungsphase an Hochschulen. Kaum thematisiert wird hingegen die berufsbegleitende Phase der Lehrerfort- und -weiterbildung, beispielsweise mit Fragen nach der weiteren Qualifizierung und Unterstützung sowie der Professionalisierung von schulischen Akteuren insgesamt oder nach der Qualität, dem Nutzen oder der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Lehrerfortbildungen. Zudem wird gerade nach Veröffentlichungen von großen (internationalen) Bildungsstudien der Ruf nach besseren und mehr Lehrkräften laut – nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Öffentlichkeit. Es verwundert daher also nicht, dass auch die Bildungspolitik und -administration tätig werden. Ob in Deutschland mit der »Qualitätsoffensive Lehrerbildung«, in Österreich mit der »PädagogInnenbildung Neu« oder der schon etwas zurückliegenden Tertiarisierung der Lehrerbildung in der Schweiz: Die Lehrerbildung ist in Bewegung. Trotz

---

<sup>1</sup> Bundeszentrale für politische Bildung Deutschland, URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59910/was-ist-kulturelle-bildung?p=all>, zuletzt besucht am 15.7.2018

<sup>2</sup> Österreichisches Bundesministerium Bildung, Wissenschaft und Forschung, URL:

<https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/unterricht/uek/umweltbildung.html>, zuletzt besucht am 15.7.2018

aller Forschungs- und Reformbemühungen fehlt allerdings oftmals ein systematischer Überblick über die Entwicklungen und Herausforderungen der Lehrerbildung im deutschsprachigen Raum: Lehrerbildung ist ein die Berufsdauer umfassender Prozess, der maßgeblich auch durch die Schulleitung und Schulverwaltung gestaltet und beeinflusst wird. Schulleitungen werden für die Lehrerbildung insgesamt eine Schlüsselrolle einnehmen müssen.

## **Führungskräfteentwicklung / Professionalisierung pädagogischer Führungskräfte**

Pädagogische Führungskräfte müssen aufgrund veränderter Anforderungen neue und erweiterte Aufgaben wahrnehmen. Deshalb bedarf es einer kontinuierlichen und systematischen Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen, die den Erwerb und den Aufbau handlungsrelevanter Kompetenzen sicherstellt. Für die Unterstützung und Förderung von potentiellen, neu ernannten und amtierenden Schulleiterinnen und Schulleitern sowie Schulleitungsteams braucht es zielorientierte und passgenaue Qualifizierungs- und Beratungsmassnahmen.

## **Bildungspolitik, Reform und Steuerung in Bildungssystemen**

Hierzu gehören Themen wie: New Public Management, Neue Steuerung, Teilautonome Schule, Eigenverantwortliche Schule/Schule mit Profil, Geleitete Schule, Neue Rolle der Schulaufsicht, Einführung des Lehrplans 21 als Schulentwicklungsprozess, Entwicklung der Educational Governance in anderen Ländern.

## **Verantwortung für Bildung / Responsible Leadership: professionelle Werte und Berufsethos**

Siehe [wels.edulead.net/programm/thema-des-symposiums/](https://wels.edulead.net/programm/thema-des-symposiums/)