

69

April 2009



information

- Schulleitungskongress 2008
- Fortbildungen
- Kooperation zwischen
Regelschule und Förderzentrum

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.

*Die Interessenvertretung für
Schulleiterinnen und Schulleiter,
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

www.slvsh.de

Inhaltsverzeichnis s/vsh-Informationen

Vorwort _____ Seite 2

Titelthema Schulleitungskongress 2008:

Grußwort des Ministeriums _____ Seite 3

Gelingensbedingungen von Ganztagschulen

Wirksames Management an Schulen _____ Seite 6

_____ Seite 10

Fortbildungen:

37. Realschulleiter-Seminar _____ Seite 12

Aufbau und Stärkung von Führungsteams

_____ Seite 13

Pressesplitter _____ Seite 14

Kooperation zwischen Regelschule

und Förderzentrum _____ Seite 15

Aktuelle Informationen der Geschäftsstelle

_____ Seite 15

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

„besser zusammen“ so steht es als Überschrift in der Presseerklärung des Ministeriums zur inklusiven Bildung vom 20.02.09. Dahinter steckt das Ziel, möglichst alle Kinder in den Regelschulen zu beschulen und die Förderzentren zu Förderzentren/Kompetenzzentren ohne eigene Schüler umzugestalten. Unbestritten ist die inklusive Bildung von Kindern mit Behinderungen ein anstrengenswertes Ziel. Nur, auch die inklusive Bildung wird es nicht umsonst geben. Gerade Kinder mit Behinderungen bedürfen einer besonderen Förderung. Für diese Förderung sind die wenigsten Lehrkräfte in den Regelschulen bisher ausgebildet. Und doch werden diese in erster Linie mit der inklusiven Bildung zu tun haben.

In den Grundschulen unterrichtet dann zum Beispiel eine engagierte Lehrkraft in einem meist viel zu kleinen Klassenraum bei einer Gruppengröße von 24 hochbegabte Kinder gemeinsam mit Kindern, bei denen ein erheblicher sonderpädagogischer Förderbedarf festgestellt wurde. Das ist nicht so neu, werden einige vielleicht sagen. Integrativ wird in Schleswig Holsteins Grundschulen schon lange beschult. Bei den derzeitigen Voraussetzungen halte ich die nun vorangetriebene inklusive Bildung aber für eine schlechte Bildung, denn bereits jetzt kommen die vorgesehenen Präventivstunden der Förderzentren nicht flächendeckend in der Eingangsphase der Grundschulen an. Die Realisierung der inklusiven Bildung zum jetzigen Zeitpunkt mit den vorhandenen Ressourcen kommt da schnell in den Verdacht nur eine Sparmaßnahme zu sein.

Um hier Informationsdefizite zu beseitigen und um Klarheit über die tatsächlichen Zustände in den Schulen zu schaffen, werden wir mit Beteiligung des Ministeriums am 23. März eine Arbeitstagung zur Kooperation der Förderzentren mit den Regelschulen durchführen. Ich hoffe auf eine zahlreiche und breit über das

Lang gestreute Beteiligung in Rendsburg.

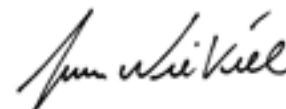
„besser zusammen“ oder „besser gemeinsam“ könnte im übertragenen

Sinn auch Motto dieser Veranstaltung werden. Auch für unsere zweite Arbeitstagung, zu der die Einladung mit gesonderter Post bereits erfolgte, hoffe ich auf große Beteiligung. Die derzeitige Arbeitsbelastung der Schulleitungen in den neuen Regional- und Gemeinschaftsschulen ist erdrückend. Hier muss unserer Meinung nach schleunigst etwas geschehen. Einen Forderungskatalog zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wollen wir mit Ihnen, den betroffenen Schulleitungen der Regional- und Gemeinschaftsschulen, erarbeiten und setzen darauf, dass Sie sich trotz aller Arbeitsbelastung einen Nachmittag dafür Zeit nehmen. Gerne drucken wir auch Ihren Bericht über die täglichen Belastungen im nächsten Heft der s/vsh-Informationen ab. Oder Sie diskutieren mit uns auf den Regionalseiten im Schulleitungsforum (www.beruf-schulleitung.de/forum).

Etwas erstaunt hat mich die fehlende Reaktion der Mitglieder auf die neue Form unserer Verbandszeitung. Sollten wir mit dem neuen Layout voll ins Schwarze getroffen haben? Verbesserungsvorschläge sind bislang nicht beim Vorstand eingegangen. Aber was nicht ist, kann ja noch werden.

Ich freue mich auf anregende Diskussionen auf unseren Arbeitstagungen, Fortbildungen und auf unserer Mitgliederversammlung

Ihr
Uwe Niekkel



Schulleitungskongress 2008

Grüßwort des Ministeriums – überbracht von Dr. Claudia Langer

Liebe Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren,

Ich freue mich, heute an dieser Veranstaltung teilnehmen zu können. Und ich möchte Ihnen zunächst die herzlichen Grüße von Frau Ministerin Ute Erdsiek-Rave überbringen und Ihnen in ihrem Namen für Ihre verantwortungsvolle Arbeit danken. Die Aufgabe, das Ministerium heute zu vertreten, habe ich gerne übernommen – wie Sie vielleicht wissen, war ich fünfzehn Jahre lang Leiterin einer recht großen Schule, von zuletzt 1350 Schülerinnen und Schülern. Die Schule hatte im Rahmen eines Modellprojekts den Status einer „Selbstständigen Schule“, was viele Herausforderungen, aber auch viele Vorteile für die pädagogische Arbeit mit sich brachte.

Das Thema „Neue Aufgaben in der Schulleitung“ mit dem Schwerpunkt „Schulleitung an großen Schulen“ ist mir also aus eigener langjähriger Entwicklungsarbeit vertraut. Der Gedankenaustausch mit Ihnen ist mir auch darum besonders wichtig, weil ich um die „Intelligenz der Praxis“ weiß. Das Programm Ihres Workshops heute Nachmittag zeigt, was an innovativem Potenzial in den Schulen steckt. Und ich stimme der gerade erschienenen Studie von McKinsey im Auftrag der Robert Bosch Stiftung mit dem Titel „Zukunftsvermögen Bildung“ in diesem Punkt uneingeschränkt zu: Der Anstoß zu wichtigen Neuerungen kommt durch Innovationen, die in einzelnen Bildungseinrichtungen erfolgreich erprobt werden (vgl. S. 59 f.).

Unser heutiges Thema ist eingelassen in den größeren Rahmen der gegenwärtigen Schulreformen in Schleswig-Holstein. Eine Verständigung über die gemeinsamen Ziele und eine Klärung der Umsetzungsstrategien, zu der

ich im Folgenden beitragen möchte, ist eine wichtige Basis für das Zusammenwirken der Akteure auf allen Handlungsebenen. Und von Kooperation auf allen Ebenen wird letztlich das Gelingen dieser Reformen abhängen.

Die eingeleiteten Veränderungen im Bildungssystem in Schleswig-Holstein, die sowohl Fragen der Gerechtigkeit als auch demografischen Entwicklungen Rechnung tragen, tangieren nicht nur Schulstrukturen, sondern auch die inhaltliche Arbeit der Schulen.

Aus der obersten Leitidee unseres Schulgesetzes, die Schülerinnen und Schüler individuell zu fördern, d. h. sie dabei zu unterstützen, ihre Stärken und Interessen zu entdecken und zu entfalten und Leistungsanforderungen gerecht zu werden, ergibt sich sowohl die Forderung, die Schulstrukturen so durchlässig wie möglich zu gestalten als auch die Lehr- und Lernkultur dieser Leitidee entsprechend weiter zu entwickeln. Wir haben immer weniger Kinder, können uns also Selektion wie früher nicht leisten und müssen uns darum bemühen, alle Potentiale zu aktivieren. Es darf nicht sein, dass 25% eines Jahrgangs sich im Lesen ebenso wie in Mathematik auf den untersten Kompetenzstufen bewegen. Wir müssen also den Durchschnitt heben und die Spitze fördern.

Die anstehenden Veränderungen sind umfassend und sie betreffen alle Schularten. Dabei ist es unausweichlich – und eben nicht ein Zeichen von Dilettantismus, sondern schlicht ein Merkmal von Reformzeiten, wie ein Blick auf die Vergangenheit zeigt (denken Sie nur an die preußischen Reformen) –, dass Reformmaßnahmen nicht vereinzelt und in einem überschaubaren Nacheinander erfolgen, sondern dass sie in einem ganzen Bündel und in Schüben kommen, weil bei wichtigen Reformvorhaben eine Veränderung mit der anderen



Dr. Claudia Langer, Abteilungsleiterin im Ministerium für Bildung und Politik des Landes Schleswig-Holstein

zusammenhängt und diese bedingt. Es gibt in dieser Situation notwendigerweise eben eine gewisse Ballungsdichte und Ballungszeiten.

Diese umfassenden Veränderungen hängen, ich möchte das doch einmal positiv hervorheben, mit dem Grundansatz der Bildungspolitik in Schleswig-Holstein zusammen, auf gesellschaftliche Herausforderungen nicht einfach im Nachhinein zu reagieren, Entwicklungen nicht hinter her zu hinken, sondern anstehende Veränderungen vorausschauend zu gestalten. Für diese Arbeit erfahren schleswig-holsteinische Schulen viel öffentliche Anerkennung. Und Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, stehen bei diesen Veränderungen in der vordersten Linie.

Es stellt sich natürlich die Frage: Wie, mit welchem Steuerungsmodell, sollen diese Veränderungen umgesetzt werden?

Die Antwort lässt sich auf eine kurze Formel bringen: Die Veränderungen finden im Rahmen eines Steuerungsmodells statt, das grundsätzlich auf eine Balance zwischen staatlicher Gesamtverantwortung und Eigenverantwortung der Schulen setzt.

Ein wesentliches Merkmal dieses Konzepts, das in Grundzügen in allen Bundesländern praktiziert wird, ist die „Abkehr von der Steuerungsillusion“ (Helmke) und damit der bewusste Verzicht auf eine detaillierte zentralistische Steuerung als Instrument der Qualitätsentwicklung an Schulen, weil sie sich als ineffizient erwiesen hat und die innovativen Kräfte vor Ort nicht zur Entfaltung kommen lässt. Andererseits soll die Entwicklung in den Schulen im Interesse der Gleichheit der Bildungschancen auch nicht der Beliebigkeit anheim gegeben werden. Wie in anderen Bundesländern wird also auch in SH auf verschiedenen Ebenen ein Mittelweg zwischen Standardisierung und Individualisierung, zwischen normativen Vorgaben und Selbstorganisation, beschritten. Die Landesbehörden geben Rahmenbedingungen, Bildungsstandards und entsprechende Lehrpläne vor, die an nationalen und internationalen Standards orientiert sind. In den Mitteln und Wegen diese Ziele zu erreichen, haben die Schulen Gestaltungsfreiheit – zugleich haben sie aber auch die Verantwortung für die Ergebnisse (Outputorientierung) und für die Qualität der Bedingungen, die sie für die individuelle Lern- und Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler schaffen

Die große Chance des Ansatzes und zugleich eine Voraussetzung des Erfolgs besteht darin, dass er das gesamte Personal der Schule unter einen Evolutionsdruck setzt: Er verlangt intensive Kooperation der Kollegen bei der Planung und Umsetzung von Curricula, die in und zwischen den Fächern abgestimmt und an der progressiven Vermittlung von Kompetenzen orientiert sind. Er erfordert Diagnostik, eine intensive Beratungspraxis und differenzierte Förderangebote für Schüler, Weiterentwicklung von Lehr- und Lernstrategien und die Gestaltung attraktiver Lernumgebungen. Es geht nicht primär darum, wie viel an Stoff in welcher Zeit behandelt wird, es geht um anschlussfähiges Wissen und es geht um die Orientierung am Kompetenzzuwachs der Schüler – darin

liegt der sog. Paradigmenwechsel. Dabei birgt das gemeinsame Interesse an einem qualifizierten Output die Chance, das Verhältnis von Lehrern und Schülern im Sinne eines intensiveren Zusammenwirkens zu entwickeln, um gemeinsam gesetzte Ziele zu erreichen. Eine gute Schule, das ist heute definitiv nicht mehr eine Schule, an der viele scheitern.

Werden entsprechend dem o.g. Ansatz die Beteiligten vor Ort aktiv in die Veränderungsprozesse einbezogen, so entstehen für die Schulen Freiräume, deren eigenverantwortliche Gestaltung einen hohen Aufwand an Entwicklungsarbeit verlangt. Damit diese Entwicklungsarbeit gelingen kann, sind bestimmte Voraussetzungen notwendig:

Den Schulleitungen kommt zweifellos eine Schlüsselfunktion bei den anstehenden strukturellen wie inhaltlichen Veränderungen zu. Schulleiter haben sowohl Verantwortung für das operative Geschäft als auch für das Change-Management. Hier kommt es auf Ihre „transformational leadership“ (Rolf Dubs) an, d.h. auf die Fähigkeit, Kollegien, die z.T. aus ganz unterschiedlichen schulischen Kontexten zusammenkommen, unter einer gemeinsamen Zielsetzung in die Entwicklungsarbeit ein zu binden und sowohl individuelle Initiativen zu nutzen und zu aktivieren als auch Strukturen kollegialer Zusammenarbeit zu entwickeln und zu stärken. Dabei haben Sie es, gerade im Zusammenhang mit der anstehenden Umwandlung und Fusion von Schulen, auf verschiedenen Ebenen – der Schüler wie der Lehrkräfte – mit unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Erfahrungshorizonten zu tun. Mit ihnen produktiv umzugehen und Heterogenität eher im Sinne einer Vielfalt unterschiedlicher Potentiale zu verstehen, die es zu fördern, zu entwickeln und zu integrieren gilt, wird eine wichtige Aufgabe und Herausforderung für Schulleitungen in den neuen Schulformen sein.

Auf dem jüngsten Schulleitungssymposium in Kiel wurde diese überragende Bedeutung von Schulleitungen durch qualitative und quantitative empirische Untersuchungen noch einmal eindrucksvoll bestätigt, u.a. durch den Vortrag von J.Baumert, den Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin: Zwei Ergebnisse dieser Untersuchungen sind besonders bemerkenswert, sie betreffen zwei wesentliche Handlungsfelder von Schulleitungen:

1. die richtungsweisende Führung einer Schule und
2. die Qualitätssicherung und -entwicklung von Unterricht.

Was das erste Arbeitsfeld (leadership) anbetrifft, so war das Auffallende, dass diejenigen Schulleiterinnen und Schulleiter besonders erfolgreich agierten, die mit den am Schulleben Beteiligten gemeinsame Ziele, shared visions, entwickelten und diese schrittweise abarbeiteten. Auffallend war zweitens der Einfluss, den Schulleitungen im Handlungsfeld Qualitätsentwicklung von Unterricht ganz offenkundig ausüben: sowohl durch Metakontrolle des Unterrichts als auch durch Initiativen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität und der Förderangebote. Hier gibt es, nach Baumert, Handlungsspielräume, die unterschiedlich wahrgenommen werden. Als Beispiele führte er zwei Berliner Schulen in sozialen Brennpunkten an, die bei gleichem Umfeld ganz unterschiedliche Qualitäten aufwiesen. Er fordert den systematischen, auch kreativen Einsatz von Ressourcen, eine „Mischung aus Regeltreue und Kreativität“. Das Ergebnis der empirischen Untersuchungen ist ermutigend, es zeigt, dass Schulleitungshandeln auch in diesen Punkten durchaus effektiv sein kann, und macht noch einmal deutlich, was der letzte Zweck allen Schulleitungshandelns ist: für guten Unterricht zu sorgen. Der Erfolg der Schulentwicklung entscheidet sich letztlich an der Unterrichtsentwicklung. Das ist ein unstrittiges Ergebnis der Bildungsforschung; und das kann auch je-

der bestätigen, der vor Ort Schulentwicklung betrieben hat bzw. betreibt: Im Zentrum guter Schulen steht guter Unterricht, der durch kollegiales Lernen systematisch entwickelt wird (vgl. Fauser). Daraus folgt als vorrangiges Ziel des Schulmanagements, für attraktiven kompetenzfördernden Unterricht zu sorgen und Lernprozesse fördernde Unterstützungsstrukturen für Schülerinnen und Schüler aufzubauen (z. B. Lernumgebungen, Beratungsstrukturen).

Allerdings darf diese Zielrichtung nicht isoliert betrachtet werden, vielmehr müssen Unterrichts- Personal- und Organisationsentwicklung systematisch verbunden werden. Denn die Veränderungen betreffen das ganze Gefüge. Für die konzeptionelle Entwicklung und dauerhafte Implementation innovativer Unterrichtskonzepte sind „zelluläre Strukturen“ (Baumert) und Top-down-Modelle dysfunktional.

Und das gilt gerade für große Schulen. Das Modell eines Räderwerks, in dem oben gedacht und unten gemacht wird, ist sicher überholt. Vielmehr muss die Gestaltungsfreiheit, die die Schulen erhalten, nach innen weitergegeben und müssen Freiräume für selbstständiges Handeln geschaffen werden. Leitbild könnte dabei das Modell eines Netzwerks sein, in dem viele produktive Einheiten zusammenwirken. Zu fördern wäre daher die Entwicklung von selbstständig arbeitenden Gruppen und zu fördern wären insbesondere Kollegen, die die Entwicklungsarbeit innerhalb dieser selbstständigen Einheiten voranbringen und koordinieren. Diese Möglichkeit, dass sich Kollegen mit eigenen Ideen gestaltend in die Schulentwicklung einbringen können („Autonomieunterstützung“), ist ein wichtiger Motor

für neue Lösungen und wirkt sich positiv aus auf Motivation und Berufszufriedenheit. Zugleich haben die Gruppen auch eine integrative Funktion, indem sie viele Kollegen in die Unterrichtsentwicklung einbinden und das Netzwerk verdichten, was Entwicklung und Transfer gleichermaßen zugute kommt.

Zusätzliche Impulse ergeben sich durch die Verbindung mit äußeren Partnern (Universität, Unternehmen, anderen Schulen der Region).

Die im Zuge der Veränderungen sich wandelnden Anforderungen an Schulleitungshandeln manifestieren sich also in der gestiegenen Bedeutung der Schulleiterinnen und Schulleiter als Gestalter, weniger als Verwalter. Baumert wies in seinem schon erwähnten Vortrag andererseits aber auch auf die Diskrepanz hin zwischen den Erwartungen, die man an die Arbeit der Schulleiter richtet, und den Kompetenzen sowie den Ressourcen, die den Schulleitern zugestanden werden. Dabei geht es nicht nur um die Verfügung über sächliche und personelle Mittel. Als weiteren Faktor, der das Schulleitungshandeln in seiner Wirksamkeit manchmal beeinflussen kann, nannte Baumert „die begrenzte Zuverlässigkeit bzw. Berechenbarkeit der oberen Entscheidungsebenen“. Das führt uns zu weiteren Gelingensbedingungen der eingeleiteten Reformen:

- Klarheit der Rahmenbedingungen, die für die Schulen Sicherheit schaffen, eingeräumte Gestaltungsfreiheiten sind zu respektieren.
- Unterstützung der Schulen bei ihrer Entwicklungsarbeit – nicht nur durch materielle und personelle Ressourcen. Die Landesregierung hat hier mit zusätzlichen 150 Stellen zum 01.02.2009 große Anstrengungen unternommen. Allerdings muss auch gesagt werden: An

den materiellen Ressourcen hängt nicht alles. Darauf hat unlängst M. Prenzel hingewiesen.

- Wichtig ist noch etwas anderes: Gerade im Rahmen eines Steuerungsmodells, das auf eine Balance zwischen staatlicher Gesamtverantwortung und Eigenverantwortung der Schulen setzt, kommt es darauf an, effiziente, intelligente Unterstützungssysteme bereit zu stellen, die den Schulen Fortbildungsangebote, Handreichungen, Orientierungshilfen, Beratung geben, den best-practice –Austausch organisieren für die Entwicklung guten Unterrichts. An dieser Stelle sind z. B. die neuen Handreichungen für die Eingangsphase, aber auch die Orientierungshilfen für G8 anzusiedeln. Sie sichern den Mittelweg zwischen staatlicher Gesamtverantwortung und Eigenverantwortung der Schule ab. Sie schaffen Klarheit über die normativen Vorgaben, beschreiben Gestaltungsspielräume und Entscheidungsfelder für das eigenverantwortliche Handeln und geben Anregungen für die schulinterne Entwicklungsarbeit.

Sie sind auf keinen Fall ein Rezeptbuch, sondern eher eine Art gut sortierter Werkzeugkoffer, den Schulen im Entwicklungsprozess - auf dem Weg zu ihrem eigenen Konzept - nutzen können. Eine analoge Unterstützungsfunktion kommt auch den Fortbildungen zu, die das IQSH in drei Säulen anbietet.

Aber ebenso wichtig ist der Best-practice-Austausch zwischen den Schulen, wie Sie ihn heute auf dieser Veranstaltung in eindrucksvoller Weise organisieren. Die Beispiele zeigen, wie Sie die neuen Aufgaben für die Schulleitung in den verschiedensten Handlungsfeldern tatkräftig in die Hand genommen haben. Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen. Ich danke Ihnen und wünsche ein gutes Gelingen.



**Mehr zur Bildungspolitik unter:
www.beruf-schulleitung.de/forum**

Wirksames Management an Schulen?

Der Trend ist eindeutig: Die Bedeutung von Schulleitungen an unseren Schulen wächst. Schulleitungen werden „mehr Kompetenzen und Verantwortung“ zugewiesen. Schule soll „erfolgsorientiert“ geführt werden, um zu besseren Ergebnissen - zum Beispiel bei den Schülerleistungen - zu kommen. Gleichzeitig werden umfassende Strukturreformen „von oben“ veranlasst, die vor Ort umzusetzen sind.

Dass Reformen im deutschen Bildungssystem erforderlich sind, ist weitgehend Konsens. Es stellt sich aber die Frage, ob bzw. in wieweit unsere Schulleitungen über das erforderliche Rüstzeug verfügen, um ausreichend wirksam zu werden, den Reformprozess erfolgreich gestalten zu können.

Um diese Frage zu beantworten, ist eine Unterscheidung hilfreich zwischen „Sachaufgaben“, die Schulleitungen zu bewältigen haben (konzeptionelle Weiterentwicklung des Unterrichts, Aufbau eines Qualitätssicherungssystems etc.) und „Managementaufgaben“ einer Schulleitung. Zu den „Sachaufgaben“ finden zahlreiche Weiterbildungsveranstaltungen statt. Deswegen beschäftigen wir uns mit dieser Führungsdimension an dieser Stelle nicht.

Unser Thema sind die „Managementaufgaben“ einer Führungskraft. Diese sind weitgehend unbekannt und leider auch kaum Gegenstand von Fortbildung. Mit zum Teil fatalen Folgen, denn das Nichtwissen kann zum Scheitern der Schulleitung im Sinne der gesetzten Schulziele führen.

Einen stark komprimierten Einblick in die wichtigsten „Managementaufgaben“ gibt der folgende Artikel von Hans Werner Müller, Unternehmer der Druckindustrie, Dozent im Masterstudiengang Schulmanagement der Uni Kiel, Berater des IQSH und von Schulen.

Wie entsteht überhaupt wirksames

Management?

Zum Einstieg in dieses Thema müssen zunächst grundsätzliche „Überzeugungen“ dargestellt werden, ohne die es nicht zu einem wirksamen Management kommen kann, unabhängig von der Frage, um welche Institution es sich konkret handelt: Schule, Unternehmen, Behörde u.s.w. Diese wesentlichen Überzeugungen sind:

A. Eine Führungskraft versteht ihre Aufgabe nicht von ihrer persönlichen Position, ihrem Arbeitsplatz oder Fachbereich aus, sondern ausgehend davon, was sie beitragen kann für die eigene Organisation (hier: Schule) insgesamt.

B. Ohne Ergebnisorientierung der Führung kann es keine wirksame Führung geben! Der Sinn von Arbeit besteht für eine Führungskraft nicht ihrer Tätigkeit als solcher, sondern in den Ergebnissen und der effektiven Art ihrer Erreichung. Die Führungskraft lenkt die Menschen auf das, was das Ziel der Schule ist. Gelingt ihr das, wird die Schule wahrscheinlich erfolgreich sein.

C. Als Schulleitung misst sich Ihr Erfolg nicht (mehr) an Ihrem persönlichen Erfolg (zum Beispiel als Fachlehrer), sondern am Erfolg anderer, nämlich Ihres Teams, Ihrer Schule. Sie werden vom Einzelspieler zum Trainer. Für Neueinsteiger bedeutet dies eine völlig veränderte Sichtweise der eigenen Arbeit.

D. Jeden Tag „Spitzenleistungen“ zu bringen, ist zwar eine nette Forderung, aber wenig realistisch. Um dennoch zu sehr guten Leistungen zu kommen, ist es hilfreich, Ihre Kollegen vor allem dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Dieser Grundsatz ist im speziellen Umfeld Schule nicht einfach umzusetzen; er sollte dennoch beachtet werden. Versuchen Sie nicht, die Schwächen eines Kollegen in Stärken umzumünzen.

E. Vertrauen ist die Grundlage jedes wirksamen Managements! Hüten Sie sich davor, es zu verspielen. Sie sollten Folgendes beachten:

- Sie sollten die Ziele Ihrer Schule und die Hintergründe des Reformprozesses Ihren Kollegen geduldig erklären und für ihre Beteiligung werben. Gehen Sie auf keinen Fall davon aus, dass allen Kollegen die Hintergründe bekannt sind (z.B. die Ergebnisse internationaler Vergleichstests etc).

Hans-Werner Müller ist geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Unternehmen der Druck- und Medienbranche und war als Unternehmensberater bei der Restrukturierung zahlreicher mittelständischer Unternehmen tätig. Er ist Co-Autor des Buches „Schulmanagement – Leitideen und praktische Hilfen“. Im Rahmen des Studienganges der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel „Master für Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“ leitet er das Modul „Organisationen managen“.



Der Referent Hans-Werner Müller während seines Vortrages

- Sie sollten meinen, was Sie sagen und auch so handeln.
- Sie sollten gute Leistungen von Kollegen mit Lob und Anerkennung würdigen und schlechte Leistung kritisieren.

Vertrauen schaffen heißt nicht, sich anzupassen oder der Nettteste im Team zu sein. Mit einem solchen Verhalten verspielen Sie Vertrauen, denn Sie werden unglaubwürdig.

- Sie sollten Kollegen, die sich wiederholt gleichgültig gegenüber den Zielen Ihrer Schule zeigen, argumentativ gegenübertreten, ihnen aber auch die klare Botschaft vermitteln, dass Sie ihr Verhalten (sehr) kritisch sehen.

F. Eine pessimistische Führungskraft infiziert die ganze Truppe und frustriert selbst den letzten Optimisten. Dass dann keine guten Ergebnisse zu erreichen sind, versteht sich von selbst. Allerdings sollte der Optimismus auch nicht plakativ herausgestellt werden. Das wirkt schnell penetrant.

Natürlich kostet es manchmal eine große Überwindung, positiv zu denken. Nicht Jeder kann das. Ein „Pessimist“ sollte deshalb besser keine Leitungsfunktion anstreben.

G. Oft werden im Führungs-Team gravierende Fehler begangen, deshalb sind folgende Grundsätze hilfreich:

- Es muss eine präzise Arbeitsteilung geben:
Wer im Team ist für welches Arbeitsfeld persönlich verantwortlich?

Wenn dies klar ist, hat diese Person in ihrem Bereich auch das „letzte Wort“. Gleichzeitig muß das Team über alle Vorgänge informiert werden.

- Die Ziele jedes Teammitglieds müssen klar sein:
Die Ziele der Schule sind auf jedes Teammitglied und seinen Verantwortungsbereich herunterzubrechen. Empfehlung: Nicht mehr als 2-4 Ziele pro Person.

- Disziplin ist gefordert:
Keiner trifft Entscheidungen in einem anderen Verantwortungsbereich.

Bestimmte (vorher festgelegte) Entscheidungen obliegen dem Team-Konsens oder der Entscheidung des Schulleiters.

Es findet keine Bewertung anderer Teammitglieder gegenüber Kollegen statt (weder positiv noch überhaupt!). Innerhalb der Teamsitzungen wird hingegen offen und unverblümt gesprochen.

Es ist weder eine aktive noch passive Opposition zulässig: Beschlüsse werden gemeinsam umgesetzt, ohne dass mögliche Differenzen in der Schul-Öffentlichkeit diskutiert werden.

Der Schulleiter sorgt dafür, dass das Team seine Aufgaben erfüllt und die Regeln einhält.

- Im Management ist die Gefahr des Verzetteln besonders groß. Die einzige wirksame Antwort darauf lautet: Machen Sie zu erst das wirklich Wichtige - und das Unwichtige gar nicht mehr! Und lernen Sie zu delegieren (siehe unten). Management zeichnet sich nicht durch Stress oder harte Arbeit bis spät in die Nacht aus.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Überzeugungen geht es um folgende Aufgaben einer Führungskraft (Auswahl):

Für Ziele sorgen

Auf Schule „prasseln“ derzeit zahlreiche Ziele ein. Die erste und wichtigste Aufgabe als Schulleitung ist, die Ziele der eigenen Schule klar zu definieren. Zweifellos ein nicht leichter Job, aber entscheidend für Ihre Wirksamkeit als Schulleiter. Die Ziele Ihrer Schule ergeben sich aus den bildungspolitischen Oberzielen, sowie aus einer schonungslosen Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse Ihrer Schule.

Jeder im Kollegium sollte die Ziele seiner Schule kennen und wissen, was er zur Erreichung beitragen kann und soll. So wird die Verantwortung Ihres Kollegiums für die eigene Schule zielgerichtet wirksam.

Sub: Das Potenzial Ihrer Kollegen wirksam ausbauen

Um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen brauchen Sie fachlich und pädagogisch auf dem aktuellen Wissensstand ausgebildete Fachkräfte. Dafür sind Sie als Schulleitung in letzter Konsequenz verantwortlich.

Mit einem regelmäßigen ehrlichen Leistungsfeedback haben Sie einen sehr wirkungsvollen Hebel in der Hand, Mitarbeiter zu entwickeln. Leider passiert dies viel zu selten. Feedback ist auch deshalb an Schule wichtig, da ein starker „Hebel“ zur Mitarbeiterentwicklung weitgehend fehlt: Ein System zur Leistungsbewertung mit Prämien.

Entscheiden

Entscheiden ist die wirklich kritische Aufgabe einer Führungskraft.

Jedes Problem ist aus vielen möglichen Blickwinkeln zu betrachten und kann bis „zum jüngsten Tag“ analysiert werden. Vielerorts passiert genau das. Wirksam zu sein heißt aber, irgendwann zu entscheiden.

Für eine Entscheidung brauchen Sie ein möglichst genaues Bild der Lage.

Die beste Methode, dies zu erreichen ist, nichts von dem was Sie zu hören bekommen, als gegeben hinnehmen.

Treffen Sie keine Entscheidung gegen Ihre Überzeugung.

Haben Sie den Mut auch zu unpopulären Maßnahmen.

Realisieren

Die meisten Projekte scheitern in der Realisierung. Deshalb muss eine Führungskraft der Realisierung besondere Beachtung schenken und sie keinesfalls als „Selbstverständlichkeit“ auffassen.

Kontrollieren

Kontrolle ist notwendig! Ohne Kontrolle entgleitet Ihnen die Führung. Ihren Mitstreitern sollte klar sein, dass Sie nichts vergessen.

Soweit die kompromierte Darstellung wesentlicher Management-Aufgaben einer Schulleitung. Abschließend kurz zu einigen typischen „Werkzeugen“ einer Führungskraft.

„Werkzeuge“ einer wirksamen Führung (Auswahl)

„Papierkorb“

Sorgen Sie dafür, dass Ihr Umfelds in einem sehr umfassenden Sinn regelmäßig entgiftet wird:

Alte Unterlagen, die keiner mehr braucht; auch auf Ihrem Schreibtisch, Listen, Auswertungen, Berichte, Rituale, Dienstanweisungen, Sitzungen etc. pp, die keinen wirklichen Sinn mehr machen.

Eine Führungskraft muss aktiv dafür sorgen, dass nur das „vorhanden“ ist, was wirklich nötig ist, um die Ziele zu erreichen. Fangen Sie nichts Neues an, ohne etwas Altes zu eliminieren!

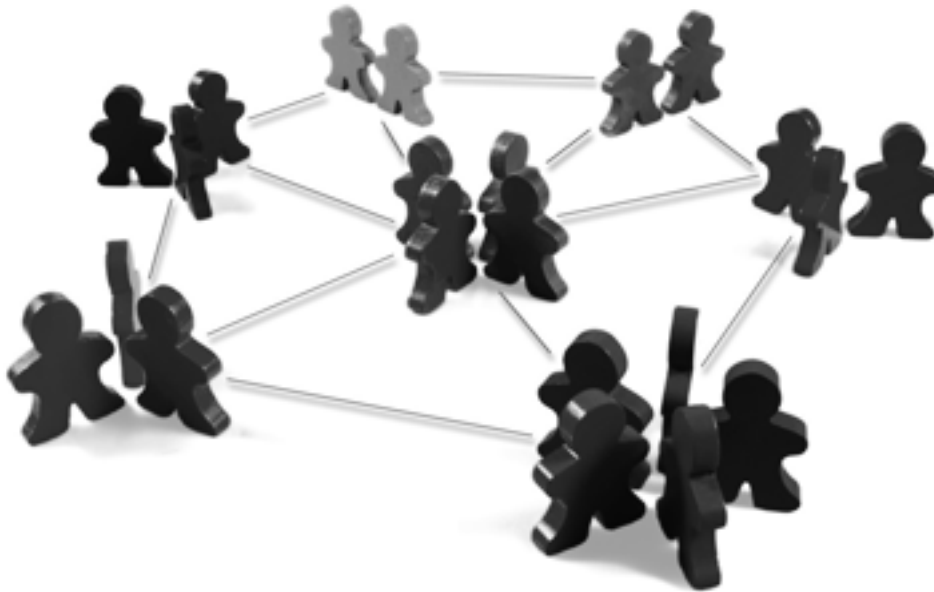
Leistungsbeurteilung

Ohne Leistungsbeurteilungen kann keine wirksame Führung entstehen! Leider ist dieser Grundsatz an Schulen kaum verbreitet.

Um eine Leistungsbeurteilung vornehmen zu können, müssen die Ziele klar geregelt sein (siehe oben).

Delegation

Delegation bedeutet, einen Teil der Aufgabe als Vorgesetzter an eine andere Person abzugeben, mit der vollen Verantwortung und Handlungsvollmacht. Verantwortung abgeben heißt aber nicht, die Verant-



wortlichkeit abzugeben. Als Schulleiter sind Sie in letzter Konsequenz verantwortlich.

Delegation heißt nicht, den „unwichtigen Kram“ vom eigenen Tisch auf einen anderen zu verlagern. Wir erinnern: Unwichtiger „Müll“ gehört in den Papierkorb und nicht „delegiert“.

Die Vorteile der Delegation sind ganz andere: 1) Die Führungskraft kümmert sich um die Dinge, für die sie tatsächlich bezahlt wird; 2) Die Mitarbeiter werden durch die Übertragung von mehr Verantwortung motiviert; 3) Die Entscheidungen werden (in der Regel) besser.

Die Sitzung

Sitzungen sind unvermeidlich. Die Wahrheit ist aber leider auch: Sitzungen sind häufig ein Epizentrum der Ineffizienz: Zu lang, zu häufig, ohne klare Ergebnisse, unverbindlich, Zeitverschwendung.

Wie kommen Sie zu einer wirksamen Sitzung? Zunächst sollten Sie akzeptieren, dass Sie der Leiter der Sitzung sind und von Ihnen das Ergebnis abhängt. Um mehr Effizienz in Meetings zu bringen, ist eine gute Vorbereitung das A&O. Es gilt die Faustregel: Vor+Nachbereitungszeit = der Sitzungsdauer.

Es klingt banal: Keine Sitzung ohne Tagesordnung (die einige Tage vor der Sitzung an die Teilnehmer geht)! Welche Ziele wollen Sie erreichen? Wo sind Probleme zu erwarten? Wer ist in die Vorbereitung und Durchführung einzubeziehen? Welche Beschlüsse sind zu kontrollieren? Dies sind einige der Fragen, die Sie sich unbedingt stellen sollten.

Als Sitzungsleiter sollten Sie klar sichtbar sein und auf die Einhaltung des Zeitplans höflich aber straff insistieren. Der Konsens ist wichtig und Sie sollten viel dafür tun, aber nicht um jeden Preis. Ein ausgetragener Dissenz ist ein positives Merkmal guter Teams.

Das Gespräch

Das Gespräch ist ein wichtiges Führungswerkzeug. Allerdings sind dabei immer wieder gravierende Fehler zu beobachten. Deshalb folgende Empfehlungen:

- Beginnen Sie das Gespräch möglichst mit einer positiven Redewendung. Interesse und Respekt sind entscheidend für den Erfolg des Gesprächs.
- Behalten Sie Ihr Gesprächsziel im Auge! Kommunizieren Sie die Probleme und Erwartungen bzw. Ziele klar und deutlich. Sagen Sie, was Sie denken.
- Formulieren Sie „Ich-Botschaften“, sagen Sie z.B. „ich habe das Gefühl.., ich erwarte..“.
- Stellen Sie „offene“ Fragen. Sogenannte „warum-Fragen“ engen ein, der Gesprächspartner fühlt sich eher angegriffen.
- Geben Sie Feedback. Dieses wird besser angenommen, wenn sich darin grundsätzliches Wohlwollen ausdrückt.
- Vermeiden Sie Störungen.
- Fassen Sie am Ende das Ergebnis zusammen, oder besser: Bitten Sie Ihren Gesprächspartner dies zu tun.

Gelingensbedingungen von Ganztagsschulen

Maren Wichmann ist eine von sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Serviceagentur Schleswig-Holstein, die am Institut für Qualitätsentwicklung an den Schulen Schleswig-Holsteins angesiedelt ist.



Chancen von Ganztagsschulen

... für Kinder und Jugendliche

- Ganztagschule ermöglicht längeres gemeinsames Lernen und ermöglicht den Übergang vom Lern- zum Lebensort. Das erweiterte Zeitbudget an Ganztagschulen eröffnet Schülerinnen und Schüler Möglichkeiten, andere Schülerinnen und Schüler, aber auch Erwachsene, wie Lehrkräfte und außerschulische Partner besser kennen zu lernen und so Gemeinsamkeiten zu entdecken und Gemeinschaft zu leben.

liche Partner besser kennen zu lernen und so Gemeinsamkeiten zu entdecken und Gemeinschaft zu leben.

- Ganztagschulen gehen Partnerschaften mit ihrem Umfeld ein. Die Vision: Schulen als Bildungszentren.
- Ganztagschule ermöglicht den Zugang zu musisch-kultureller und sportlicher Bildung für alle Kinder und Jugendlichen und bietet Gelegenheit zu regelmäßiger und gesunder Ernährung und trägt somit zur Chancengleichheit bei

... für Eltern

- bessere Bildungschancen für ihre Kinder durch individuelle Förderung
- bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Mitgestaltung von Schule
- Hausaufgabenbetreuung in der Schule



... für Kommunen

- Verbesserung der Bildungschancen in der Kommune
- Bessere Förderung und Betreuung von Kindern in sozialen Brennpunkten
- neue Kultur der Zusammenarbeit zwischen Schulen, Jugendhilfe und außerschulischen Partnern
- Standortfaktor: Attraktivität für junge Familien

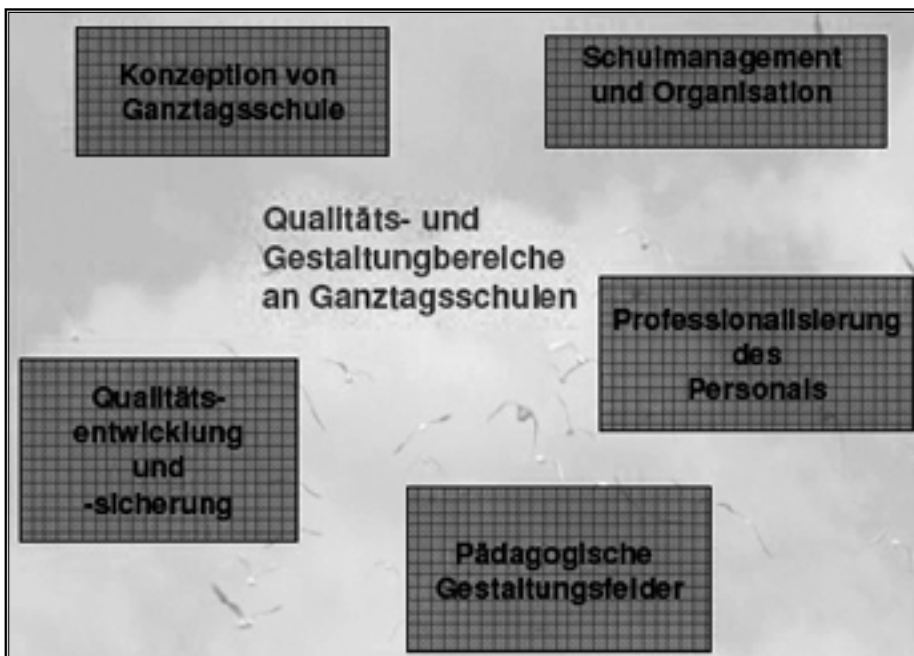
Konzeption der Ganztagschule

- Leitbild der Schule und Schulprogramm
- Pädagogisches Konzept für die Ganztagschule (Ganztägiges Bildungskonzept)
- Gestaltung der Ganztagsangebote

Struktur- und Rahmenbedingungen

Ausstattung

- Welche Räumlichkeiten können genutzt werden? (Multifunktionsraum, Mensa etc.)
- Welches Material, welche Geräte sind vorhanden?
- Welche Lernmaterialien können genutzt werden?



- Finanzierung des Angebotes

Kooperation und Vernetzung

- Welche Kooperationspartner stehen zur Verfügung? (Einrichtungen der Jugendhilfe, Vereine etc.)
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern und anderen Bildungseinrichtungen?

Organisatorischer Rahmen

- Existiert eine Steuergruppe?
- Gibt es eine Ganztagskoordination?

Schulmanagement

- Zeiten: Organisation und Rhythmisierung
- Räume: Gestaltung und Organisation
- Personal: Zusammensetzung und Einsatz
- Kooperation und Öffnung der Schule
- Infrastruktur

StEG-Studie: Ergebnisse der 2. Befragungswelle

Angebote und Nutzung

- Das Angebot der Schulen ist insgesamt breiter und vielfältiger geworden, insbesondere die fachlichen Angebote.
- Insgesamt wurde eine stärkere Nutzung von Ganztagsangeboten festgestellt. Vor allem in den Grundschulen haben sich die Teilnahmequoten gesteigert.
- Zuwächse gibt es vor allem bei den fach- und förderbezogenen Angeboten, jedoch nehmen daran nur insgesamt je ein Drittel der Lernenden teil.
- Kinder mit und ohne Migrationshintergrund sind gleichermassen im Ganztags beteiligt.

Pädagogische Qualität und Organisationsentwicklung

- Die Angebote werden von den Schüler/innen überwiegend positiv beurteilt.
- Die Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften und dem weiteren pädagogischen Personal hat sich bei erzieherischen Aufgaben intensiviert, gemeinsame Planungsarbeit und

die gemeinsame Durchführung von Projekten verlieren jedoch an Bedeutung.

- Bezüglich einiger Aspekte der pädagogischen Gestaltung haben sich die Schulen wenig weiter entwickelt, dies gilt bezüglich der Verbindung zwischen Unterricht und Angeboten und einer neuen Rhythmisierung des Schultages.

Kooperation

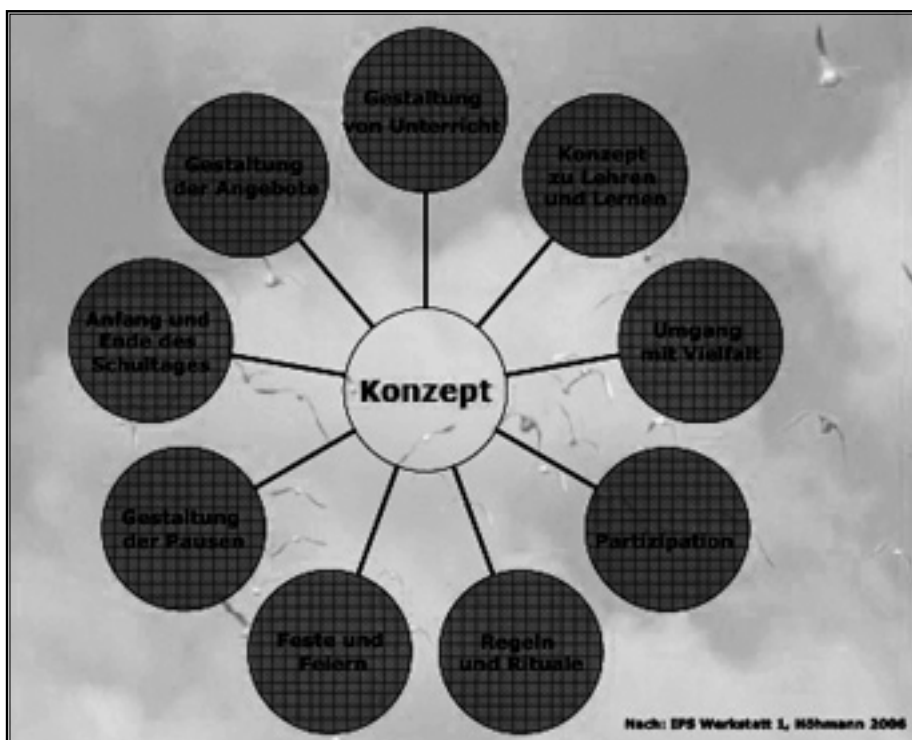
- Der Anteil der GTS mit Kooperationspartnern stieg von 71% auf 85%.
- Die Zahl der Partner pro Schule stieg von 4,5 auf 5,5 im Durchschnitt.
- Die Kooperationspartner sind deutlich überwiegend zufrieden mit der Kooperation.
- Die strukturelle Verankerung von Kooperation stagniert auf niedrigem Niveau (z.B. kaum institutionelle Zusammenarbeit)

Familie und Ganztagschule

- Die Zufriedenheit der Eltern mit dem Ganztagsbetrieb ist gleichbleibend hoch.
- Mit höherer zeitlicher Erwerbsarbeit steigt die Quote der Kinder, die regelmässig an den Angeboten teilnehmen. Bei voll- und hauptberuflich arbeitenden Müttern nehmen Kinder am häufigsten an GTS teil.
- Die Qualität des Familienklimas bei Ganztags- und Halbtagschülern unterscheidet sich nicht und wird nach wie vor gut bewertet.
- Veränderungsbedarf sehen die Eltern vor allem im Bereich der (fachlichen) Förderung und der Angebotsvielfalt und Qualität.

Gelingensbedingungen

- Bedarfsorientierung und Akzeptanz: welche Angebote wünschen Schülerinnen und Schüler? Welche Eltern?
- Qualitätsorientierung: Welche Massnahmen befördern systematisch Qualitätsentwicklung
- Öffnung gegenüber dem sozialen Umfeld und Kooperation: im Ganztags und mit ausser-schulischen Partnern
- Weiterentwicklung des Ganztagskonzeptes



Fortbildungen

in Kooperation mit



37. Realschulleiter-Seminar* am 31. März / 1. April 2009 im Bildungszentrum Tannenfelde

Programm

Dienstag, 31. März 2009

09.00 Uhr	Begrüßung G. Heiner Spönemann und Andreas Kelber
09.30 bis 10.00 Uhr	Vorstellungsrunde der Teilnehmer
10.00 bis 10.30 Uhr	„Welche Führungsdefizite bzw. -fehler prägen aus der Sicht der Teilnehmer die eigene Praxis?“ Brainstorming aller Teilnehmer
10.30 bis 11.30 Uhr	Teil I: „Grundlegende Überzeugungen einer Führungskraft“ Referat Dipl.-Vw. H. W. Müller, Berlin, Autor von „Schulmanagement Handbuch 121“
11.30 bis 11.45 Uhr	Kaffeepause
11.45 bis 12.15 Uhr	Diskussion / kritische Reflektion zum Teil I
12.15 bis 13.45 Uhr	Mittagessen
13.45 bis 14.45 Uhr	Teil II: „Grundlegende Aufgaben einer Führungskraft“ (darunter u. a. „strukturieren“, „Aufgaben verteilen / delegieren“), Referat H. W. Müller
15.15 bis 15.30 Uhr	Diskussion / kritische Reflektion zum Teil II
15.15 bis 15.30 Uhr	Kaffeepause
15.30 bis 16.45 Uhr	Teil III: „Werkzeuge einer Führungskraft“ (darunter u. a. „Sitzung leiten“, „persönliche Arbeitstechniken“) Referat H. W. Müller
16.45 bis 17.45 Uhr	Diskussion / kritische Reflektion zum Teil III
17.45 bis 18.00 Uhr	Feedback / Ende des Workshops
18.30 Uhr	Abendessen

Mittwoch, 1. April 2009

08.30 Uhr	Abfahrt zum Betriebsbesuch
10.00 bis 12.00 Uhr	Betriebsbesichtigung
13.00 Uhr	Mittagessen in Tannenfelde
14.00 Uhr	Verbesserungen unserer Arbeitsbedingungen - Erstellung eines Forderungskatalogs
16.00 Uhr	Kaffee, anschließend Abreise

** Aus der Tradition der Veranstaltung heraus erklärt sich der Name. Selbstverständlich richtet sich das „Realschulleiter“-Seminar an die Leitungen von Regional- und Gemeinschaftsschulen. Die Einladungen mit Anmeldeformular werden per Post verschickt.*

Fortbildungen

in Kooperation mit



„Aufbau und Stärkung von Führungsteams“ am 26. Mai 2009 im Bildungszentrum Tannenfelde

Programm

09.00 Uhr	Begrüßung G. Heiner Spönemann, Andreas Kelber
09.30 bis 10.00 Uhr	Vorstellungsrunde der Teilnehmer
10.00 bis 10.30 Uhr	„Welche Führungsdefizite bzw. -fehler prägen aus der Sicht der Teilnehmer die eigene Praxis?“ Brainstorming aller Teilnehmer (zum Aufwärmen)
10.30 bis 11.30 Uhr	Teil I: „Grundlegende Überzeugungen einer Führungskraft“ Referat Dipl.-Vw. H. W. Müller, Berlin Autor von „Schulmanagement Handbuch 121“
11.30 bis 11.45 Uhr	Kaffeepause
11.45 bis 12.15 Uhr	Diskussion / kritische Reflektion zum Teil I
12.15 bis 13.45 Uhr	Mittagessen
13.45 bis 14.45 Uhr	Teil II: „Grundlegende Aufgaben einer Führungskraft“ (darunter u. a. „strukturieren“, „Aufgaben verteilen / delegieren“) Referat H. W. Müller
15.15 bis 15.30 Uhr	Diskussion / kritische Reflektion zum Teil II
15.15 bis 15.30 Uhr	Kaffeepause
15.30 bis 16.45 Uhr	Teil III: „Werkzeuge einer Führungskraft“ (darunter u. a. „Sitzung leiten“, „persönliche Arbeitstechniken“ Referat H. W. Müller
16.45 bis 17.45 Uhr	Diskussion / kritische Reflektion zum Teil III
17.45 bis 18.00 Uhr	Feedback / Ende des Workshops

Diese Veranstaltung richtet sich in erster Linie an Schulleitungen aus Grund- und Förderschulen. Eine Einladung mit Anmeldeformular folgt auf dem Postweg.

Das stand in der Presse

Erdsiek-Rave: Viel mehr behinderte Kinder in Regelschulen holen

Die schleswig-holsteinische Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave (SPD) will die weitaus meisten behinderten und sozial stark benachteiligten Schüler aus den Förderschulen herausholen. Sie sollen künftig in Regelschulen integriert lernen. Binnen zehn Jahren wolle sie die Quote der Schüler mit sonderpädagogischem Förderbedarf, die nach dem Prinzip der „inkluisiven Bildung“ unterrichtet werden, von 45 Prozent auf den europäischen Durchschnitt von 85 Prozent heben, sagte Erdsiek-Rave am Freitag in Kiel. Der deutsche Durchschnitt betrage derzeit nur 15 Prozent - bei großen Unterschieden zwischen den Ländern. Die Ministerin appellierte an ihre Amtskollegen, ihrem Kurs zu folgen.
http://www.kn-online.de/schleswig_holstein/landespolitik/?em_cnt=76879

Erste Regional- und Gemeinschaftsschulen jetzt auch für Kiel genehmigt

Die Reform geht weiter: Mehr als 60 neue Schulen am Start. Der Umbau des Schulsystems hat nun auch die Landeshauptstadt erreicht. Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave genehmigte am Mittwoch die ersten drei Regionalschulen sowie die ersten vier Gemeinschaftsschulen in Kiel. Landesweit ebnete das Ministerium mehr als 60 neuen Schulen den Weg - davon 41 Gemeinschaftsschulen, in denen die Kinder bis zur zehnten Klasse gemeinsam unterrichtet werden, und 22 Regionalschulen, in denen die Schüler nach einer gemeinsamen Orientierungsstufe auf getrennten Bildungswegen den Haupt- oder den Realschulabschluss erreichen können.
http://www.kn-online.de/schleswig_holstein/landespolitik/?em_cnt=74128

HeLa: Unterricht im engen „Hamsterkäfig“ - Sport in der Aula

Die Raumnot am Helene-Lange-Gymnasium (HeLa) verschärft sich zusehends. Der Ausbau des Stabsgebäudes auf dem Gelände der ehemaligen Eiderkaserne entlastet erst zum Schuljahr 2010/2011. Aber bereits nach den Sommerferien droht akuter Platzmangel.
http://www.kn-online.de/lokales/rendsbuerg_eckernfoerde/73804_HeLa_Unterricht_im_engen_Hamsterkaefig_-_Sport_in_der_Aula.html

Warum in Gaarden so viele dicke Kinder wohnen

24 Prozent der Kinder und Jugendlichen aus Gaarden sind übergewichtig, in Düsternbrook sind es nur 2,1 Prozent. Diese deutliche Ungleichverteilung zeigt sich auch in anderen Stadtteilen Kiels. Maßgebliche Ursachen hierfür sind jedoch nicht, wie von vielen Experten bisher angenommen, die sozialen Unterschiede in den Wohnvierteln, etwa beim Einkommen und der Bildung. Entscheidend sind auch die Unterschiede beim Verkehrsaufkommen, bei der Dichte der Straßenkreuzungen und der Höhe der Kriminalität.
http://www.kn-online.de/lokales/kiel/?em_cnt=73120

Tarfauseinandersetzungen: SPD-Chef stärkt Landesbediensteten den Rücken

Schleswig-Holsteins SPD-Landes- und Fraktionschef Ralf Stegner hat sich im Tarifkonflikt des öffentlichen Dienstes auf die Seite der Beschäftigten gestellt. „Die Bediensteten der Länder leisten gute und wichtige Arbeit. Für diese sollen sie angemessen bezahlt werden“, sagte Stegner am Dienstag in Kiel und kritisierte damit indirekt auch den Koalitionspartner CDU. „Der Staat hilft Banken, Unternehmen und der Konjunktur, er darf seine Bediensteten nicht vergessen. In diesem Sinne erwarte ich von beiden Seiten faire Tarifverhandlungen“, sagte er und forderte das Land als Arbeitgeber auf, umgehend ein Verhandlungsangebot vorzulegen.

http://www.kn-online.de/schleswig_holstein/landespolitik/?em_cnt=75084

Rendsburg: Schon 88 Anmeldungen für Privatschule

Die Initiative für die Privatschule Mittelholstein sieht ihren Start gesichert. 88 Anmeldungen liegen für Vorschule, erste und fünfte Klassen zum kommenden Schuljahr vor. Das Einzugsgebiet reiche bis Kropp, Gettorf und Nortorf.
http://www.kn-online.de/lokales/rendsbuerg_eckernfoerde/?em_cnt=62417

Breitner: Keine Privatklassen in Schule Nobiskrug

Eine Bestandsgarantie mindestens bis Sommer 2011 hat Bürgermeister Andreas Breitner am Dienstag dem Standort der Schule Nobiskrug gegeben. Und: „Solange diese Schule existiert, gibt es hier keine Privatschule.“ Die Diskussion darum sei ein Fehler gewesen.
http://www.kn-online.de/lokales/rendsbuerg_eckernfoerde/?em_cnt=64384

Gewerkschaft und Lehrerverbände werfen Ministerin Vertragsbruch vor

Lehrerverbände und Gewerkschaften haben Schleswig-Holsteins Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave (SPD) vorgeworfen, ihren Verpflichtungen aus der gemeinsam Absprache zur Vermeidung von Unterrichtsausfall nicht nachzukommen. Im Widerspruch zur Vereinbarung kürzte die Bildungsministerin den Vertretungsfonds um 45 Stellen, sagte Matthias Heidn von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) am Mittwoch in Kiel. Außerdem wurden Einschränkungen für Fortbildungszeiten erzwungen, die für die Lehrkräfte inakzeptabel sind und dem Fortbildungsbedürfnis widersprechen. Die Ministerin wies die Kritik der Verbände zurück.

http://www.kn-online.de/schleswig_holstein/landespolitik/?em_cnt=66915

Kooperation zwischen Regelschule und Förderzentrum - Dem Zufall überlassen oder sinnvoll planen?

Immer wieder hören wir von den unterschiedlichsten Kooperationsmodellen zwischen den o. angesprochenen Schulen. Jetzt erleben wir, dass sich die Förderzentren im Lande „auf den Weg“ machen und vermehrt zu „Schulen ohne Schüler“ werden. Das bedeutet, dass die Fachkräfte für Sonderpädagogik in den Regelschulen die dann notwendige Integration oder Prävention für die Kinder mit Förderbedarf vornehmen. Die Kollegen (m/w) sind mit den unterschiedlichsten Stundenzahlen an der Re-

gelschule eingesetzt. Aber immer soll – egal ob stundenweise oder mit kompletter Stundenzahl – eine konstruktive und vernünftige Kooperation stattfinden. Schnell stellen sich dann die Fragen: „Was ist Kooperation?“ und „Wie weit geht Kooperation?“ (individuelle Betreuung – Beratung – Vertretungen – Pausenaufsicht) Während einer Arbeitstagung am 23. März 2009 will sich der Verband genau mit diesem Thema beschäftigen.

Die Leiterin der Abteilung Sonderschulen im Bildungsministerium, Frau Christine Pluhar, wird zu Beginn der Arbeitstagung ein Kurzreferat halten und Ihre Fragen beantworten. Anschließend sollen in Arbeitsgruppen die Grundlagen für einen Kooperationsvertrag erarbeitet werden.

Den ausführlichen Bericht über diese Arbeitstagung finden Sie in der nächsten Ausgabe dieses Magazins.

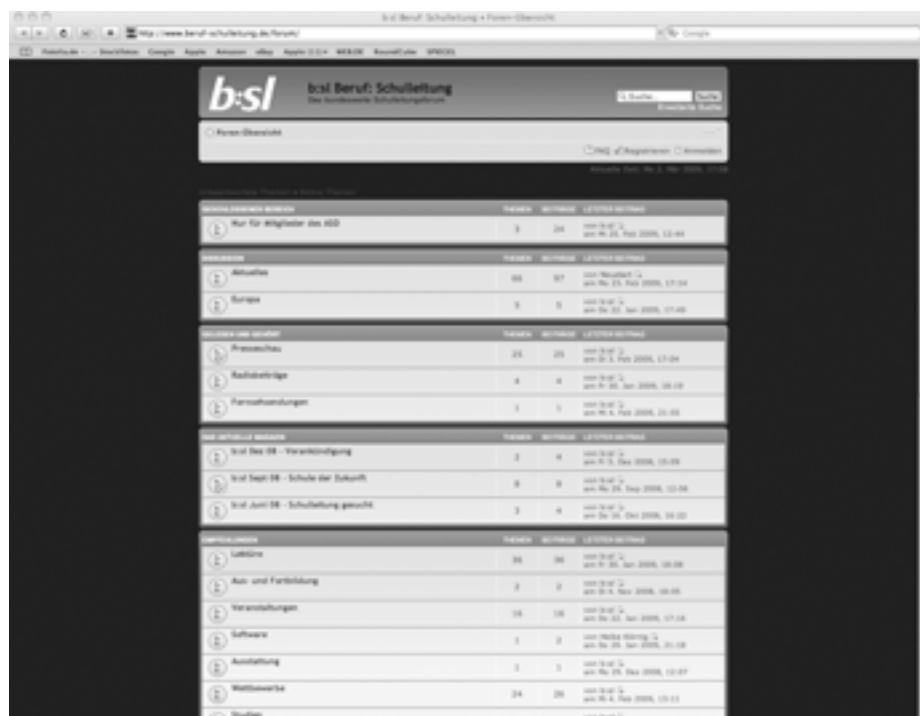
Aktuelle Informationen aus der Geschäftsstelle

slvsh-e-info

Seit Dezember 2003 werden über unseren Internet-Dienst **slvsh-e-info** aktuelle Informationen aus der Geschäftsstelle versandt. Wer sich noch nicht angemeldet hat, sollte dies schnell nachholen. Auf unserer Homepage www.slvsh.de finden Sie ein Anmeldeformular, mit dem Sie sich einfach und schnell anmelden können.

b:sl-forum

Unter www.beruf-schulleitung.de, unserer neuen Zeitung, bieten wir allen Mitgliedern die Möglichkeit, mit anderen Schulleitungsmitgliedern in Deutschland in Kontakt zu treten, um Fragen zu stellen, Meinungen zu äußern und Antworten zu geben. Hierfür finden Sie auf unserer Homepage einen Link zur Anmeldung.



The screenshot shows the homepage of the b:sl (Berufliche Schulleitung) website. The header includes the logo and navigation links. The main content area displays a calendar of events for the year 2009. The events are organized into several categories, each with a list of dates and topics.

Kategorie	Thema	Datum	Ort
Berufliche Schulleitung	1. Tag der Schulleitung	1. März 2009	12-14
	2. Tag der Schulleitung	2. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	3. Tag der Schulleitung	3. März 2009	12-14
	4. Tag der Schulleitung	4. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	5. Tag der Schulleitung	5. März 2009	12-14
	6. Tag der Schulleitung	6. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	7. Tag der Schulleitung	7. März 2009	12-14
	8. Tag der Schulleitung	8. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	9. Tag der Schulleitung	9. März 2009	12-14
	10. Tag der Schulleitung	10. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	11. Tag der Schulleitung	11. März 2009	12-14
	12. Tag der Schulleitung	12. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	13. Tag der Schulleitung	13. März 2009	12-14
	14. Tag der Schulleitung	14. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	15. Tag der Schulleitung	15. März 2009	12-14
	16. Tag der Schulleitung	16. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	17. Tag der Schulleitung	17. März 2009	12-14
	18. Tag der Schulleitung	18. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	19. Tag der Schulleitung	19. März 2009	12-14
	20. Tag der Schulleitung	20. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	21. Tag der Schulleitung	21. März 2009	12-14
	22. Tag der Schulleitung	22. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	23. Tag der Schulleitung	23. März 2009	12-14
	24. Tag der Schulleitung	24. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	25. Tag der Schulleitung	25. März 2009	12-14
	26. Tag der Schulleitung	26. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	27. Tag der Schulleitung	27. März 2009	12-14
	28. Tag der Schulleitung	28. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	29. Tag der Schulleitung	29. März 2009	12-14
	30. Tag der Schulleitung	30. März 2009	12-14
Berufliche Schulleitung	31. Tag der Schulleitung	31. März 2009	12-14
	32. Tag der Schulleitung	31. März 2009	12-14

Gemeinsam mit uns Herausforderungen erkennen Aufgaben anpacken Probleme lösen

Impressum

Schulleitungsverband Schleswig-Holstein

Verantwortlich i.S.d.P.
Uwe Niekel
(Vorsitzender)
Redaktion

Klaus-Ingo Marquardt, Uwe Niekel

Geschäftsstelle:
Schulstraße 6
24582 Wattenbek

Geschäftsführer:
Klaus-Ingo Marquardt
Tel: 04322 – 5650
privat: 04322 – 2362
Fax: 04322 – 88 89 22
Email: kmarquardt@slvsh.de
www.slvsh.de

Der geschäftsführende Vorstand:
Vorsitzender: **Uwe Niekel**
Email: niekel@slvsh.de
Fax: 04825 9122
Tel: 04852 2321
privat: 04825 – 9121

Schatzmeister: **Reinhard Einfeldt**
Email: einfeldt@slvsh.de
Fax: 04621 – 989965
Tel: 04621 – 25029
privat: 04621 – 9990024

