

Armin Lohmann

Workshop 12:
**Wirksame Schulführung durch
Regionale und überregionale Vernetzung**

19. 09. 2014 – TU Berlin -EPNoSL

Workshop 12:
**Wirksame Schulführung durch
regionale und überregionale Vernetzung**

Einstieg:
Ihre Vermutung / persönliche Einschätzung:

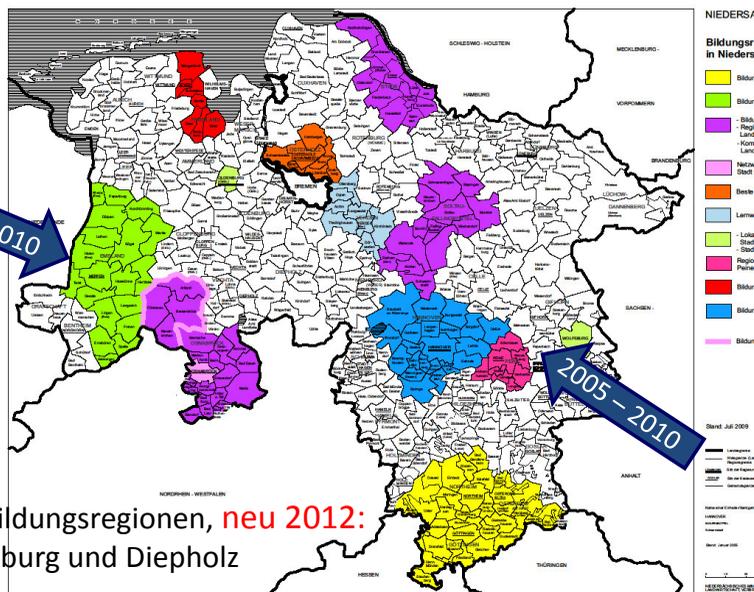
Was verstehen Sie darunter?

**Welchen Erfahrungshintergrund
haben Sie?**

Workshop 12: Wirksame Schulführung durch regionale und überregionale Vernetzung

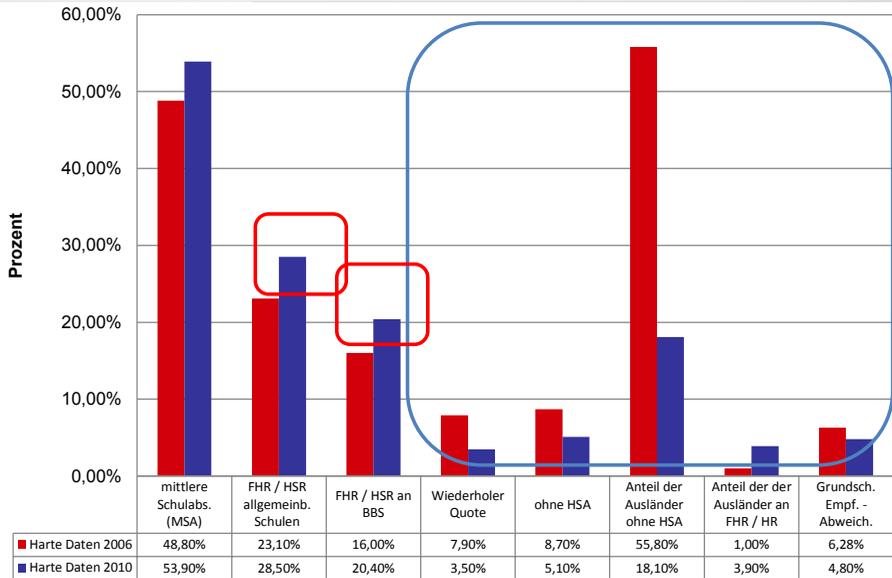
Ergebnisse zur Schulentwicklung in Schul-Netzwerken und Bildungsregionen:

Bildungsregionen in Niedersachsen 2005 - 2012



Harte Daten - Projektschulen im EL 2006 - 2010

Reflexion
Ergebnisse:
„Harte Daten“



□ Effekt : $p < 0,5$

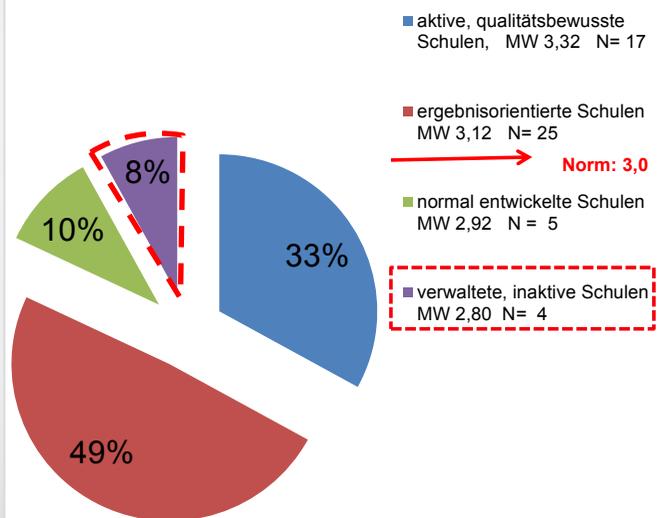
Lohmann, Effektiv Schule führen, Köln 2013

Qualitätsentwicklung an Schulen im EL

Modell-Hochrechnung

(April 2012 N = 172 inspizierte Schulen)

Gemessener Wirkungseinfluss
der SF auf die Schulqualität
im Emsland



Lohmann, Effektiv Schule führen,
Köln 2013

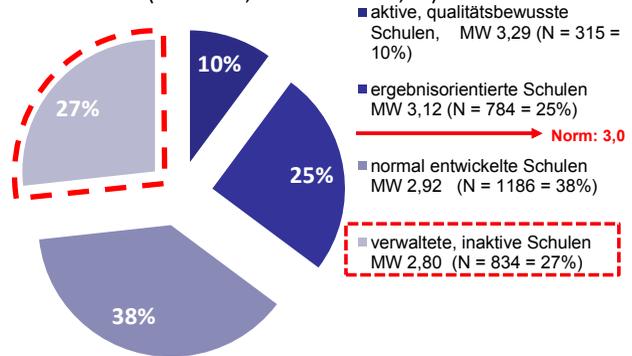
**Gemessener
Wirkungseinfluss
der SF auf die Schulqualität
in Niedersachsen**

Lohmann, Effektiv Schule führen,
Köln 2013

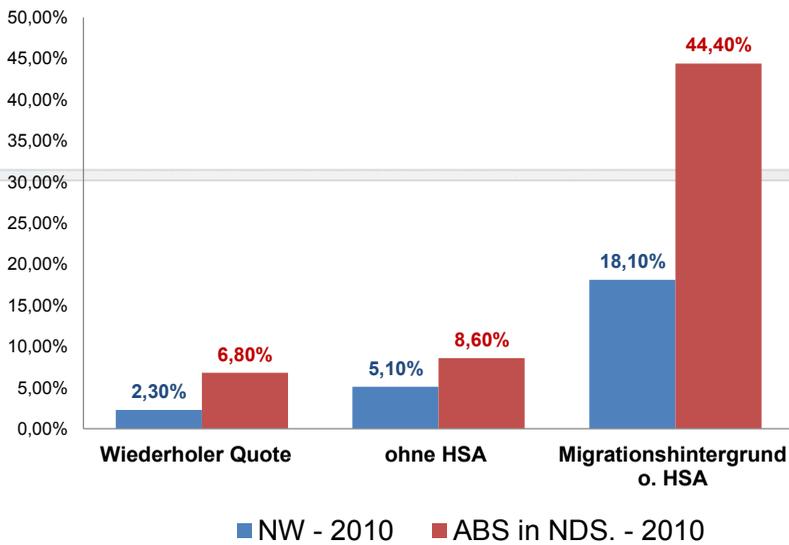
Qualitätsentwicklung an nds. Schulen

- Hochrechnung April 2012 -

(N = 3119, MW - Land : 2,96)



Fakten



Auswertung der Daten von Unterrichtsequenzen 2006/07 – 2009/10

(Unveröffentlichtes Beispiel einer Modellanalyse auf Basis von Inspektionsgutachten zur Feststellung der Wirksamkeit von Unterricht in Netzwerk-Schulen)

Fakten

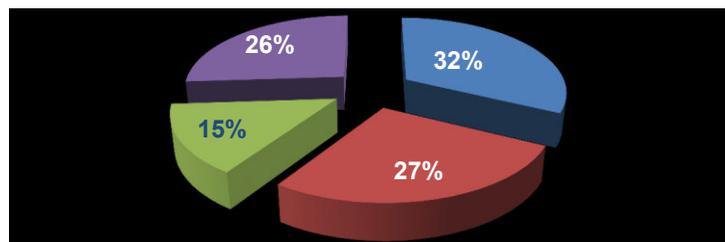
QNW-Schulen, EiSchu, INIS-Schulen (N= 241)

■ Einzelarbeit

■ Kooperative Arbeitsformen

■ Plenare Arbeit i.d. LG (frontal)

■ Plenare Arbeit i.d. LG frontal (3 untersch. Medien-Angebote)



Bezug: Wirksamkeitsstudie der Schulführung auf die Schul- und Unterrichtsqualität - Lohmann Innsbruck 2011

Dr. Armin Lohmann © 2014

Bildungsbericht Hessen 2012:

Fakten:
Bildungsregion
Groß Gerau
2013

Ein modellhafter Vergleich der Schulabschlüsse und der Inspektionsergebnisse bescheinigt der Bildungsregion Groß Gerau

- bessere Ergebnisse im Vergleich zum Landesdurchschnitt in Hessen.
- selbst-budgetierte Schulen sind seit 2003 in der Bildungsregion Groß Gerau **vernetzt** und **tauschen sich aus**.
- Die Fortbildungsmittel zur Qualifizierung der Schulführungen und des Personals **werden gemeinsam abgestimmt** und auf Basis der „Budget-Verantwortung“ von den einzelnen Projekt-Schulen umgesetzt.

Dr. Armin Lohmann © 2014





Welche Rahmenbedingungen sind notwendig?

Was vermuten Sie?

Leitbild 2016 für die Bildungsregion Emsland – für alle Schulen im Emsland und deren Kooperationspartner

unterstützend kooperativ professionell

Die Bildungsregion stellt Bildung und Erziehung für Kinder und Jugendliche in den Mittelpunkt ihrer Arbeit, so dass diese ihre Begabungen optimal ausschöpfen können.

Eltern gehen mit Schulen und ihren Kooperationspartnern eine Erziehungspartnerschaft ein. Außerunterrichtliche Bildungsträger werden in Ergänzung zur schulischen Bildung eingebunden.

Die Kommunen und Träger freier Schulen der Bildungsregion arbeiten mit dem Land Niedersachsen in einer Verantwortungsgemeinschaft vertrauensvoll zusammen. Sie führen gemeinsam ein Bildungsbüro zur Unterstützung und Steuerung der Qualitätsentwicklung.

Bildungsregion und Bildungsinstitutionen begleiten und unterstützen den bildungsbiographischen Weg von Kindern und Jugendlichen systematisch und professionell bis zum Übergang in Beruf oder Studium.

Alle an Erziehung, Bildung und Ausbildung beteiligten Personen erfahren Wertschätzung und Unterstützung in ihrer Arbeit.

Die Bildungsregion, insbesondere die verantwortlichen Schulträger, übernimmt in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern die Verantwortung für ein vielfältiges Bildungsangebot in der Region, das den unterschiedlichen Bildungsbedarfen der Schülerinnen und Schüler Rechnung trägt.

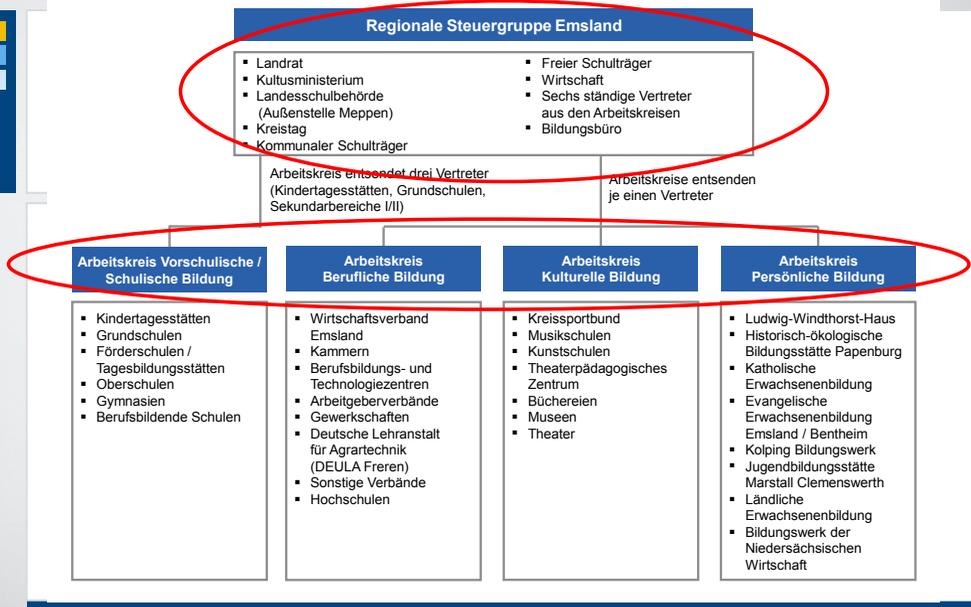
Das Land und die Schulträger stellen einen regionalen Entwicklungsfonds zur Verfügung, um kontinuierlich und langfristig die Qualitätsentwicklung der Schulen und Bildungsinstitutionen zu unterstützen.

Ein typisches Merkmal für die Bildungsregion ist die gute Kooperation und Vernetzung der staatlichen mit den Bildungseinrichtungen in kirchlicher Trägerschaft.

Die kooperierenden Bildungsinstitutionen und die Bildungsregion sorgen für Transparenz hinsichtlich ihres Beitrags zur Umsetzung dieses Leitbildes.

Beispiel eines Konsens

Leitbild der Bildungsregion EL © 2006 – Bildungsbüro EL



Regionale Steuergruppe als Entscheidungsgremium für besondere Unterstützungsleistungen und Schulentwicklungsprozesse

- **Verwaltung eines Regionalen Bildungsfonds**
- Schuljährliche Einnahmen 55.000,- €
- 30 % Bildungsregion
- 70 % Mitglieder
- **Voraussetzung für Bezuschussung:**
- Mitgliedsschulen
- Vernetzende Aspekte müssen erkennbar sein
- Nachhaltigkeit
- Veranstaltung dient der Qualifizierung von Lehrpersonal
- Teilnahmeverpflichtung am Qualitätsvergleich der Schulen

**Außerdem:
€ 850.000,00 zur sprachlichen
Förderung der 3 – 5-Jährigen**

RÜCKBLICK:

63 Schulen TN am Landesprojekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerk (2001 – 2005 -)

Verständigung auf folgende Projektziele

1. Unterrichtsentwicklung:

Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit durch schulische Gremien (Fach-, Jahrgangskonferenz u.a.)

2. Schulentwicklung: Verbesserung der Gesamtsituation der Schule durch Orientierung an vorgegebenen Qualitätsmerkmalen / Zielen

3. Lernen in Netzwerken: Organisation eines wirkungsvollen Erfahrungsaustausches zwischen Schulen

4. Lernen mit außerschulischen Partnern zur Umsetzung von guten Beispielen

Dr. Armin Lohmann © 2014

Einschätzung der TN im WS 12 zur Wirkung?

Fazit
19.09. 2014

Zur Strategie – „Schulen unterstützen sich durch Netzwerke zwischen Schulen“ zusammengefasste Aspekte :

- Trotz unterschiedlicher Bereiche u. Schulformen müssen Kooperation und Konkurrenz sich nicht widersprechen.
- **Zu berücksichtigen sind:**
 - **Verständigung auf Absprachen** (siehe diskutierte Beispiele Groß Gerau („Budgetierung“), QNW in Niedersachsen und Bildungsregion EL - Nds.
- Trotz unterschiedlicher Akteure in Schulen und NW und trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen und „eingräumter Rechte zur Wahrnehmung der Eigenverantwortung“:
- **Verständigung auf gemeinsame Vorhaben und anzustrebende Ziele, Austausch durch Qualitätsvergleiche** (Achtung: keine Regulierung der Prozesse durch Behörden!)
- **Erfahrungsaustausch** über Prozesserfahrung um die Wirkung in den Schulen feststellen zu können.

Dr. Armin Lohmann © 2014

Workshop 12: Wirksame Schulführung durch Regionale und überregionale Vernetzung

**Was verbirgt sich hinter den Fakten nach einer
mehrjährigen Entwicklung in den Bildungsregionen?**

**Welche Effekte erzielt eine wirksame Schulführung
auf die Schul- und Unterrichtsqualität?**

Wirkungszusammenhang von nachgewiesenen Treibern zur Wirkung der Schulführung



Komplex 1: Wirkung auf die Schulqualität

1. Führung: Ziele und Werte, Ansprüche
4. Gesamtkonzept von Schul- und Qualitätsentwicklung
9. Fortbildung und Personalentwicklung

Komplex 2: Wirkung auf die Unterrichtsqualität



5. Reflektionsverhalten (Reflektionsroutinen)
12. Transparenz: Ziele und Daten klären und vermitteln
13. Unterrichtsqualität – (kohärentes Gesamtkonzept:
gemeinsame curriculare Abstimmung über das Schulkonzept)

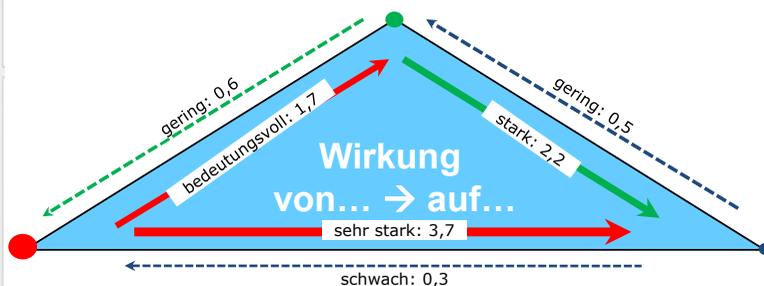
Komplex 3: Wirkung auf das professionelle Handeln der Lehrerinnen und Lehrer



6. Schulmanagement (Organisation des Schulalltags, Verwaltung, etc.)
2. Strukturen schaffen
7. Lehrerprofessionalität (Zielvereinbarungen, Verlässlichkeit, Kontrolle)
13. Partizipation (Beteiligung, Einbindung, Absprachen)
3. Schulklima – Wertschätzung
8. Kommunikation und Konsens

Komplex 2: Wirkung auf die Unterrichtsqualität
(Wirkungspotential 37)

- 5. Reflexionsverhalten
- 12. Transparenz – Ziele und Daten klären und vermitteln
- 11. Unterrichtsqualität – kohärentes Gesamtkonzept; gemeinsame curriculare Abstimmung über das Schulkonzept



Komplex 1: Wirkung auf die Schulqualität
(Wirkungspotenzial 62)

- 1. Führung: Ziel und Werte
- 4. Gesamtkonzept von Schul- und Qualitätsentwicklung
- 9. Fortbildung und Person(al)entwicklung

Komplex 3: Wirkung auf das professionelle Handeln der Lehrerinnen und Lehrer
(Wirkungspotential 17)

- 6. Schulmanagement
- 2. Strukturen schaffen
- 7. Lehrerprofessionalität
- 13. Partizipation
- 3. Schulklima – Wertschätzung
- 8. Kommunikation und Konsens

**Phase II des Workshop 12:
Wirksame Schulführung durch
Regionale und überregionale Vernetzung**

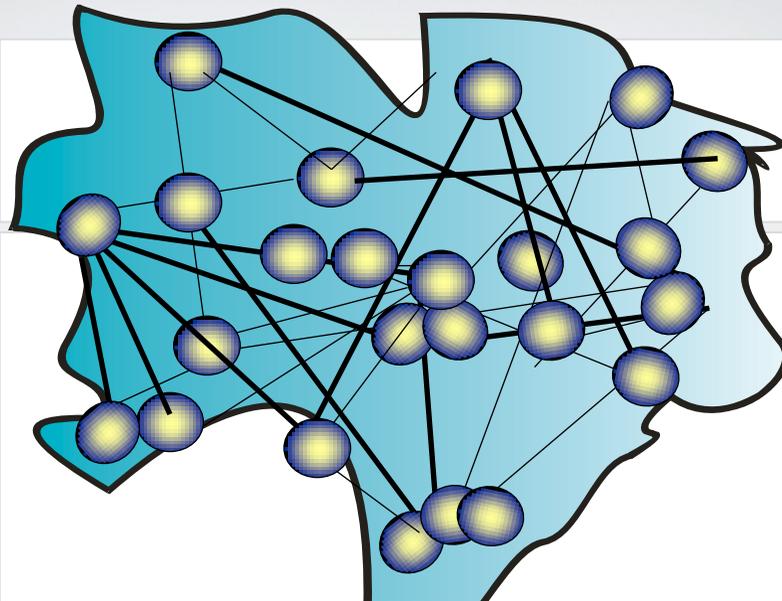
**Was verbirgt sich hinter den Fakten nach einer
mehrjährigen Entwicklung in den Bildungsregionen?**

Was vermuten Sie?

*Phase III des Workshop 12:
Wirksame Schulführung durch
regionale und überregionale Vernetzung*

Was machen Netzwerke aus?

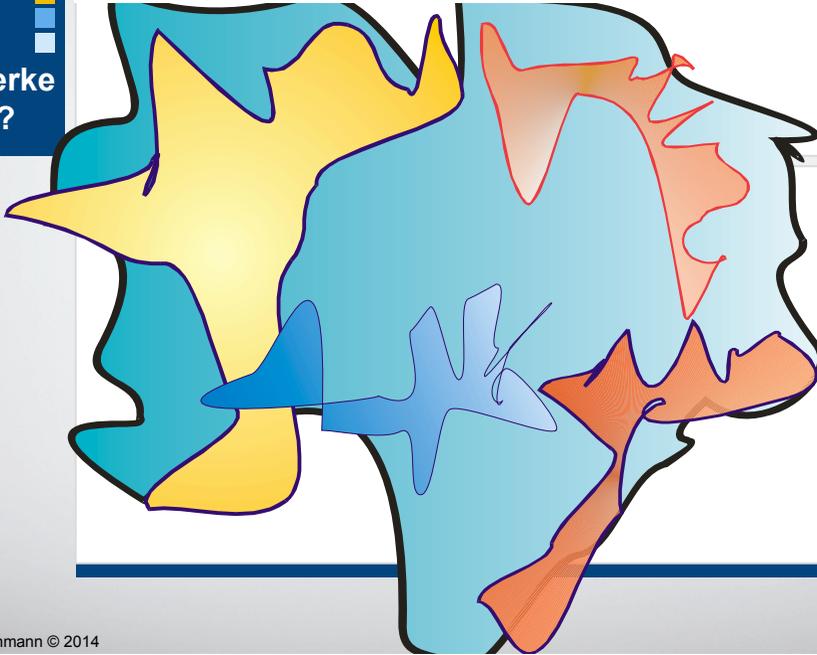
Was können sie bewirken?



**schaffen neuen, unsichtbare, kreative Verbindungen,
bieten ungeahnte Kreativität und Kraft**

... Netzwerke schaffen bizarre Figuren, ...

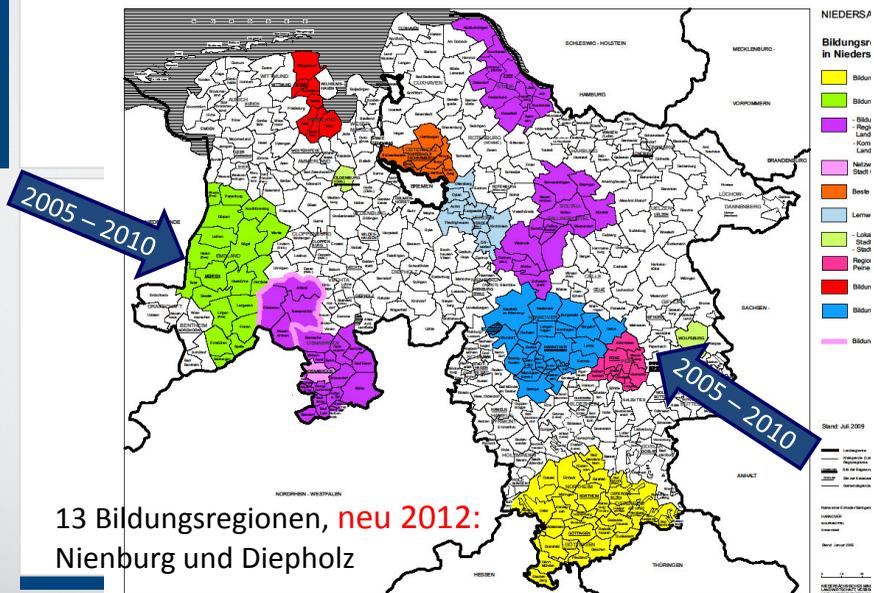
Netzwerke
????



Dr. Armin Lohmann © 2014

Bildungsregionen in Niedersachsen 2005 - 2012

Entwicklung



Dr. Armin Lohmann © 2014

*Phase III des Workshop 12:
ein Zwischenfazit:*

Bildungsregion als „verbindlicher Rahmen“ bildet selbst „flexible, situative Netzwerkstrukturen“.

Diskussion des Aspekts: Deregulierung für die Regionen?

Fazit der TN:

Notwendig sind für „eigenverantwortliche Schulen in Bildungsregionen“:

- **mehr** Gestaltungsfreiheit
- **mehr** Eigenverantwortung

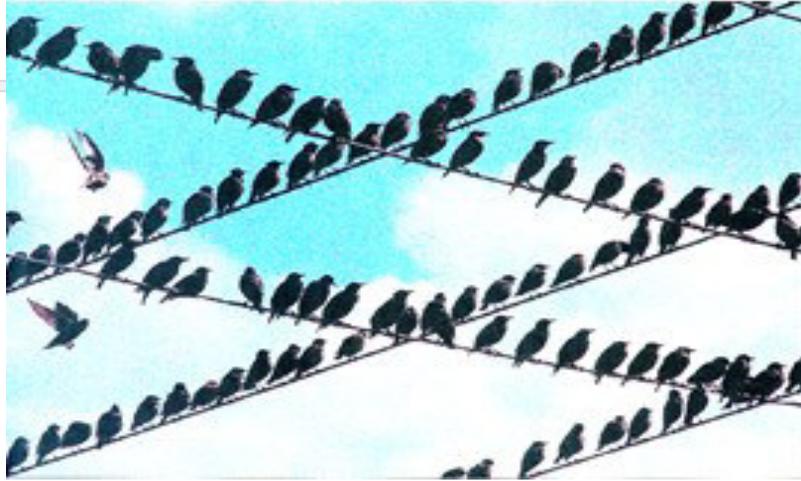
Diese Bedingungen sind qualitätsfördernd!

*Phase III des Workshop 12:
Wirksame Schulentwicklung durch
regionale und überregionale Vernetzung*

**Was kann Netzwerke bedeuten?
Was können Netzwerke auch sein?**

Fazit

Netzwerke als Sammelplatz



Dr. Armin Lohmann © 2014

Fazit

Netzwerke bieten Strukturen und vorgezeichnete Bahnen



Dr. Armin Lohmann © 2014

Fazit

Netzwerken erfordert ein Wirken
zwischen den Ebenen



Dr. Armin Lohmann © 2014

Fazit

Was bewirken Netze?

- Sie halten zusammen
- Sie verknüpfen Fäden zu einem sinnvollen Ganzen
- Sie verbinden sichtbare Kontakte und unsichtbare Gedanken
- Sie bündeln Kraft, Ideen und konstruktive Kritik
- Sie sorgen für sicheren Halt und für **eine spürbare Qualitätsverbesserung**
- **Sie gehen Vergleiche ein und tauschen sich überregional aus**

Dr. Armin Lohmann © 2014

Fazit

Phase III des Workshop 12

*Worauf setzt eine wirkungsvolle Schulführung
in Bildungsregionen in Netzwerken?*

Dr. Armin Lohmann © 2014

Fazit:

Wirkungsvolle
Schulführung sorgt für

- Reflexion
- Erfahrungsaustausch...
- gegenseitige Stützung
- Entfaltungsräume in der Schule
- Verbindlichkeit in der Umsetzung ...



Literatur-
empfehlung:
Neuerscheinung, Köln 2013



Regionale Schulentwicklung durch Vernetzung und System-Leadership¹

Wenn Schulleiterinnen und Schulleiter dafür sorgen, dass sich ihr pädagogisches Handeln nicht ausschließlich auf ihre Schule und die Aktivitäten der Lehrkräfte bezieht, sondern sich mit kooperativen Arbeits- Reflektionsformen in den Gesamtzusammenhang einer Bildungsregion einordnen, kann von einer höheren Wirkungsqualität ausgegangen werden. Zu diesem Ergebnis kommt eine „Wirksamkeitsstudie zum Schulleitungshandeln an den Projektschulen der Bildungsregion Emsland in Niedersachsen (2005–2009)“², die die Einflüsse der Schulführung auf die Qualitätsgestaltung von Schul- und Unterrichtsqualität in den Blick nimmt. In der Praxis entwickeln die Projektschulen unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit oder Lern-Partnerschaften. Die formalen Kooperationsformen (transferiert auf die deutsche Schulsituation) nähern sich in abgewandelter Idee des englischen Modells der „System-Leadership“ zur regionalen Qualitätsentwicklung an. Allerdings bedarf es Rahmenbedingungen zur Entwicklungsentfaltung der Schulen (wie sie z.B. in der Bildungsregion Emsland) situationsbezogen und praxisbezogen angepasst wurden. Diese Entwicklung wird in nachfolgendem Beitrag belegt.

1

1. Qualitätsentwicklung in der Bildungsregion

Das Emsland an der Westgrenze zu den Niederlanden ist flächenmäßig einer der größten Landkreise Deutschlands mit knapp 200 Schulen nahezu aller Schulformen (allerdings nur eine Gesamtschule). Zwischen 2005 und 2010 haben sich dort mehr als die Hälfte, insgesamt 107 Schulen, an einem Projekt zur „Erprobung erweiterter Eigenverantwortung“³ beteiligt. Basis ihrer Vernetzung war

- ein gemeinsames Qualitätsverständnis,
- das Leitbild der Bildungsregion, in dem die qualitative Schulentwicklung als Vision festgelegt ist (Lohmann, 2011, S. 232)
- eine standardisierte interne wie externe Überprüfung der Schulqualität,
- Qualitätsvergleiche sowie
- abgestimmte Professionalisierungsprogramme für Schulleitungen, Steuergruppen und Lehrerteams (ebenda, S. 233 ff.).

Zum Ende des Projekts 2009/10 beteiligten sich 133 Schulen. Unterstützt wurden sie im Projektzeitraum durch das Niedersächsische Kultusministerium sowie die Bertelsmann Stiftung

¹ überarbeitet für die 2. Berliner Schulleitertagung EPNoSL am 18.-19.09.2014 in Berlin

² Lohmann, Armin : Qualität an Schule und von Unterricht durch Führung? - Wirksamkeitsstudie zum Schulleitungshandeln an den Projektschulen der Bildungsregion Emsland in Niedersachsen (2005–2009), Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, 2011

³ Modellprojekt „Eigenverantwortliche Schule und Qualitätsvergleich in Bildungsregionen“ (2005–2008) des Landes Niedersachsen und der Bertelsmann Stiftung, Niedersächsisches Kultusministerium, Referat 25, Eigenverantwortliche Schule 25. – 2.3 – 12.04.2005

und ein vom Land Niedersachsen und dem Landkreis Emsland eingerichtetes regionales Projektbüro. Im Bildungsbericht des Landkreises Emsland⁴ wird diese Form der regionalen Schulunterstützung und -weiterentwicklung für die Öffentlichkeit dokumentiert.

Ein Bildungsfond, gespeist aus Beiträgen von einem Euro pro Schüler vom Land und den kommunalen Schulträgern, stützte die qualitätsbezogenen Schulentwicklung auf Basis von Evaluationserhebungen mit SEIS⁵. Auf Grundlage der SEIS-Ergebnisse wurden als schulspezifisch erforderliche Schritte gemeinsame Maßnahmen umgesetzt. Die Schulen richteten ihre Planungen auf einen Qualitätsentwicklungsprozess aus, der den Ansprüchen des Qualitätszyklus des „Orientierungsrahmens Schulqualität Niedersachsen (2006)“ entspricht (S. 253 ff.).

Neben dem standardisierten Selbst-Evaluationsinstrument standen weitere Unterstützungsangebote zur Verfügung, die auf der Basis ausgewerteter SEIS-Berichte eine systematische und nachhaltige Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses beförderten. So hat der regionale Projektleiter des Bildungsbüros neben Workshops zur Anwendung von SEIS den teilnehmenden Schulen außerdem Qualifizierungsprogramme unterbreitet, die sich aus dem SEIS-Qualitätszyklus⁶ (S. 263, vgl. Abb. 31) ergeben:

⁴ Bildungsbericht Emsland – 2008, Der Landrat des Landkreises Emsland: Regionaler Bildungsbericht für den Landkreis Emsland, Meppen 2008 sowie 2. Bildungsbericht Emsland, 2012 für den Landkreis Emsland, Meppen 2013,

⁵ SEIS: SelbstEvaluation In Schule, ein standardisiertes Erhebungsverfahren, das sich mit seinem Qualitätsverständnis an Ansprüche internationaler Schulentwicklung in Ontario Kanada, Schottland, Norwegen, Neuseeland, Niederlande, Südtirol in Italien, Ungarn, Bayern, Thüringen, Hessen, NRW und Niedersachsen ausrichtet ist und dem Qualitätsrahmen verschiedener Bundesländer wie z.B. Berlin, Hamburg, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz, Niedersächsischen, NRW und den deutschen Auslandsschulen mit über 85% entspricht (Buhren, S.)

⁶ Bezug zum Praxisleitfaden von SEIS: Stern, Cornelia/Ebel, Christian/Vaccaro, Eric/Vondran, Oliver, Bessere-Qualität in allen Schulen – Praxisleitfaden zur Einführung der SelbstEvaluationsInstrumente SEIS in Schulen, Gütersloh 2006, S. 144 (SEIS, 2006) sowie Homepage www.seis.deutschland



Abb. SEIS-Qualitätszyklus

2. Regionalisierung der Schulentwicklung

Auf dem Weg zu der von ihnen angestrebten Schulqualität wurden die Schulen durch hauptamtliche Schulentwicklungsberaterinnen und -berater der Landesschulbehörde und durch Trainer/innen zur Verbesserungen der Unterrichtsqualität prozesshaft in der Region begleitet. Viele diese Initiativen wurden außerdem durch professionelle Unterstützung am Bildungsmarkt eingekauft und durch den regionalen Bildungsfond finanziert. In Praxisforen und Bildungskonferenzen, in denen die Schulen mit Experten ihre mögliche Weiterentwicklung in regelmäßigen Abständen auf der Grundlage der regionalen SEIS-Schulgruppenberichte diskutierten, wurden Wege für eine ortsspezifische Realisierung gesucht. Hier fanden sich Projektschulen mit thematisch gleichen Anliegen. Sie schlossen sich zu regionalen Schulverbänden bzw. themenbezogenen Netzwerkarbeit innerhalb der Bildungsregion zusammen, deren Steuerung sich durch den Erfahrungsaustausch stabilisierte. Einige bearbeiteten gemeinsam die Weiterentwicklung eines Leitbildes im Kontext ihres Schulprogramms und die Qualifizierung von Steuergruppen. In einer Erhebung⁷ zur Schulentwicklung zwischen 2005 und 2010 meldeten ein Viertel aller Projektschulen, dass vor allem kleinere Schulen sich freiwillig „in Schulverbänden organisieren“. Gemeinsam haben sie ihre Arbeitsschwerpunkte wie folgt festgelegt

- Management einer Verbundorganisation,

⁷ Lohmann, Wirksamkeitsstudie zum Schulleitungshandeln an den Projektschulen der Bildungsregion Emsland, Anlage 35 B, Schulentwicklungsprozess zwischen 2005 und 2010, (Rückmeldequotient der Projektschulen $d < .65$, Validitätswert $d < .82$)

- Arbeitsteilung und Personalaustausch im Schulverbund,
- Einführung der Bildungsstandards und schuleigener Arbeitspläne sowie
- Arbeitsteilung durch Verbesserung der Professionskompetenz von Fachbereichsbeauftragten.

Insgesamt war der Anteil der Vernetzung in der Bildungsregion nach knapp fünf Jahren Qualitätsarbeit recht hoch: 79,4% waren mit anderen Schulen vernetzt und befassten sich nach Auswertung des SEIS-Schulgruppenberichts mit folgenden selbst gesetzten Themen:

- Führungskompetenz der Schulleitung,
- gemeinsames Training zur Verbesserung der Unterrichtsqualität,
- Schulübergänge an weiterführende Schulen,
- Diagnose und Förderung von Schülerinnen und Schüler,
- Aufbau einer Kooperationskultur zur Verbesserung der Fachbereichsarbeit und des professionellen Verhaltens der Lehrerinnen und Lehrer,
- Arbeit im Schulvorstand und Rechenschaftslegung,
- Initiativen zu einer Vertrauens- und Wertschätzungskultur in den Schulen,
- Migration und Integration,
- Anschluss- und Ausbildungsfähigkeit in den Berufsbildenden Schulen,
- Entwicklung eines Schulprofils sowie
- Förderung von Hochbegabten und Unterstützung einer Sommerakademie zur Stärkung besonderer Talente.

Interessant ist, dass die systematische innerschulische Qualitätsentwicklung mit der Setzung von Themen *begann*, die sich nach zwei Entwicklungsjahren mit der Fokussierung auf die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer *veränderten*. Dabei zeigte sich, dass die SEIS-Daten – so schwer die Umsetzung der Befunden zunächst auch mancher Schule erschien – die Einschätzungen und Annahmen der Schulleiterinnen und Schulleiter über die persönliche Entwicklung zwar bestätigen, jedoch noch keine unmittelbaren Lösungsansätze boten. Jedoch erkannten die meisten Projektschulen den Aufforderungscharakter der gesicherten Datenbasis, die zumindest ihre augenblickliche Schulpraxis infrage stellte. In der Vernetzung mit „Schicksalspartnern“ (siehe Abschnitt 4 unten), die gleich gelagerte Probleme hatten, suchten sie nach brauchbaren Wegen, wie die Lernorganisation und -bedingungen zu verändern wären.

3. Die Wirkungsqualität einer regional vernetzten Schulentwicklung

In o. g. Wirkungsstudie wird nachgewiesen, dass Schulleiterinnen und Schulleiter eine besondere Schlüsselrolle bei der schulischen Qualitätsentwicklung haben. (Lohmann, 2011, S. 486 sowie S. 474). Diese wirkte sich in der Bildungsregion Emsland überdurchschnittlich hoch aus, wenn die Projektschulen auf der Basis ihres Qualitätsvergleiches mit dem standardisierten Selbstevaluationsverfahren (SEIS) ihr Handeln verglichen und die Konsequenzen, sowohl an das eigene Schulprofil als auch an die regionale Schulentwicklung anpassten.

Dies ging einher mit einer Erweiterung des Aufgabenspektrums sowie des Handlungsrahmens der Schulleitungen und ist ein Beleg dafür, wie sie in den vernetzten Schulen einer Bildungsregion die Schulqualität effektiv beeinflussen können (ebenda, S. 475). Im Ergebnis zeigte sich eine im Landesvergleich überdurchschnittliche gute Qualität (S. 317, Abb. 48, Ergebnisse der Cluster 1 und 2 sowie Abb. 48 B, S. 318).

Ein Vergleich mit den in Niedersachsen landesweit inspizierten Schulen verdeutlicht die signifikanten Unterschiede. So haben lt. Begutachtung der Schulinspektion in den Jahren 2006 und 2009 die Projektschulen (N =51) einen *leicht höheren* Mittelwert von 3,10 erreicht. An den „aktiven und qualitätsbewussten Schulen (Clusters 2, N = 17) ist sogar *ein signifikanter* MW von 3,33 im Vergleich zum Landesdurchschnitt von 2,98⁸ (N = 1.802) ermittelt worden. (siehe unten Abb. Inspektionsergebnisse – Projektschulen, Qualitätsvergleich an Projektschulen zum Landesvergleich in der Bildungsregion EL). Entscheidend sind jedoch die überdurchschnittlich Bewertungen in den Qualitätsbereichen im Vergleich zum Landestrend (ebenda, S. 308 ff.). Es handelt sich um:

- QK 5 Lernkultur: Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Unterstützungsbereich
- QK 6 Lernkultur: Lehrerhandeln im Unterricht – pädagogisches Klima
- QK 9 Lernkultur: Schülerberatung und -betreuung
- QK 10 Schulkultur: Schulklima und Schulleben
- QK 11 Schulkultur: Eltern- und Schülerbeteiligung
- QK 12 Schulkultur: Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern und für Grundschulen insbesondere mit Kindertageseinrichtungen
- QK 14 Schulmanagement: Verwaltungs- und Ressourcenmanagement

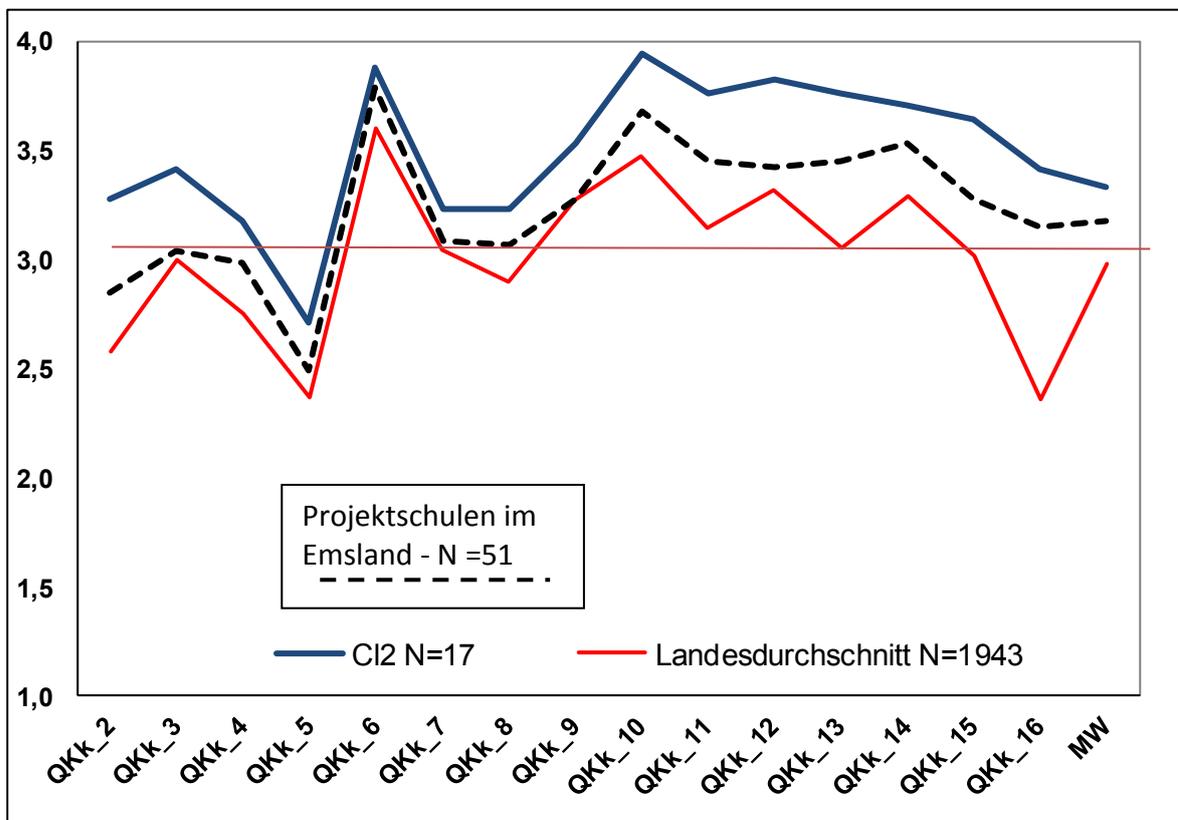
„Überdurchschnittlich positiv bewertet sind

- QK 13 Schulmanagement: Führungsverantwortung der Schulleitung (Steigerung zum Landesdurchschnitt 0,62)
- QK 15 Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität (Steigerung zum Landesdurchschnitt 0,53)
- QK 16 Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung (Steigerung zum Landesdurchschnitt 1,03).

Darüber hinaus weisen die Projektschulen im Vergleich zum Landesdurchschnitt effektive Qualitätsveränderungen ($d < .78$) nach, denn im Niveau liegen sie nach einer Entwicklungsarbeit von ca. fünf Jahren deutlich über der Landesnorm von 3,0 zwischen 3,1 bis 3,45. Ein wesentlicher Grund ist die festgestellte korrelativen Nähe der (QK 13) „Führungsverantwortung“ zu den „Zielen und Strategien“ (QK 16) sowie dem Sachverhalt von einer erhöhten Reflexionspraxis und der daraus resultierenden Einigung (Konsensbildung) zur Schulveränderung. Dieser Kontext belegt das erzielte höhere Niveau zum erreichten Landesdurchschnitt von 2,98, knapp unter der Landesnorm von „3“. Während diese Schulen 71,75 % des

⁸ bereinigt um die Bewertungen der Schulen der Nachinspektion – von N 0 1.943 Schulen zu N=1847 liegt der MW bei 2,87

landesweit gesetzten Qualitätsniveaus erreichen liegen die anderen Schulen mit einem 12 % in höheren Wert in einem Niveaubereich von über 83% . Die Repräsentanz der Werte basiert auf einem „Validitätswert von $d < 0,82$ “. Die auf dieser Basis erzielten



Qualitätsvergleich der Projektschulen der Bildungsregion zum niedersächsischen Landesvergleich (2006 - 2010) Lohmann, Armin. Effektiv Schule führen, Köln 2013, Abb. 18, S. 67,

Welches sind nun die Gelingensfaktoren?

Typisch für den Qualitätserfolg sind drei Wirkungsbereiche, die sich systemisch gegenseitig beeinflussen und besonders durch Netzwerkkoooperationen reflexiv auf einander wirken. Es handelt sich um die Bereiche eines „Wirkungsdreiecks“:

- „Komplex 1: Wirkung auf die Schulqualität (S. 456 ff),
- „Komplex 2: Wirkung auf die Unterrichtsqualität“ (S. 459) und
- „Komplex 3: Wirkung auf das professionelle Handeln der Lehrerinnen und Lehrer“(S. 464 ff.):

Entscheidend ist, dass Schulleiterinnen und Schulleiter vor dem Hintergrund der makropolitischen Vereinbarungen im Netz der Bildungsregion diese zur inneren Orientierung nutzen, indem sie sie durch mikropolitische Maßnahmen z. B. in direkte Verabredungen mit Lehrerteams umsetzen. Der abgestimmte Führungsrahmen des Leitbildes und des Schulprogramms sowie die in der Region ausgemachten Leitvorstellungen zur schulischen Qualitätsentwicklung bilden dabei den Handlungsrahmen.

Die Netzwerke der Bildungsregion Emsland waren – wie bereits oben erwähnt – schulformübergreifend organisiert und konzentrierten ihre Verbundarbeit auf Basis der Schulgruppenberichte von SEIS (systematische und standardisierte Selbst-Evaluation). Je nach vorhandenem Wissen und Kompetenz verständigten sie sich in einer plausiblen Abhängigkeit auf zu bearbeitende Themen, von denen sie sich einen Qualitätserfolg versprachen. Es ist ein auf der Basis der SEIS-Ergebnisse kausalbegründeter Zusammenhang: Knapp 78% der Projektschulen, die von der Niedersächsischen Schulinspektion als qualitativ hoch eingestuft worden sind, haben zwei ausgeprägte Merkmale, die das erreichte Qualitätsniveau begründen:

- eine hochgradig entwickelte Reflektionskultur und
- eine ausgeprägte fachlich-kollegiale Zusammenarbeit.

Diese Feststellungen korrelieren auch sehr stark mit denen im Laufe des Projekts verbesserten Ergebnissen der Schulabschlüsse und der damit verbundenen Verlässlichkeit der Projektschulen gegenüber ihren Klienten und Abnehmerinnen (ebenda, Anlage 12 und 13 A). So konnte die Quote der Schulabbrecher deutlich abgesenkt werden. Sie lag 2010 mit 5,2% signifikant unter dem niedersächsischen Landesdurchschnitt von 7,5% und auch unter dem Bundesdurchschnitt von 5,6 % (ebenda, Teil B, Kapitel 4.5.7, S. 318 ff. sowie Anlagen 12 und 13 A). Diese Befunde sind ein Beleg dafür, dass eine regional vernetzte Qualitätsabstimmung weit über eine mögliche makropolitische Steuerung des Landes hinausreicht. Neben der regional angelegten qualitativen Abstimmung sind zwei weitere wesentliche Einflussfaktoren entscheidend:

Die regionale Vernetzung von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie eine aus der Mikro-Ebene initiierte „Systemsteuernde Leadership“.

4. Vernetzung regionaler Schulleiterinnen und Schulleiter

Der Vernetzungsgrad von 85,7% der Schulleiterinnen und Schulleiter in der Bildungsregion Emsland mit „Gleichgesinnten“ war 2009/10 sehr hoch (ebenda, Anlage 35 B). Er ist ein Indiz dafür, dass die Kapitäne der Projektschulen einen regelmäßigen professionellen Austausch untereinander pflegen. Sie nutzen das Wissen ihrer Partner, unabhängig davon, ob es sich um den Leiter eines Gymnasiums oder einer Grund- oder z.B. einer verbundenen Haupt- und Realschule handelt. Die Schulform spielt demnach nur eine untergeordnete Rolle, vielmehr ist die Verhaltensveränderung in den Schulen auf nutzbaren Erfahrungen des Kooperationspartners fixiert.

Ganz flexibel wird nach der jeweiligen Problemlage ein schulformbezogener oder auch ein schulformübergreifender Austausch eingegangen.

Netzwerke werden nach den Aussagen der interviewten Schulleitungsexperten⁹ als eine „unterstützende Struktur ..., als geschützte Räume für Erfahrungsaustausch empfunden, solange keine Konkurrenz die Kooperation beeinträchtigt. Sie sind zugleich eine Ideenbörse, eine Forum, in dem Entwicklungsprozesse vertrauensvoll reflektiert werden, wo sich Schul-

⁹ In der Wirkungsstudie sind Schulleitungsexperten der Clustergruppe 2 interviewt worden und um qualitative Stellungnahmen zur den Erfahrungen der quantitativen Befunden der Inspektions- und SEIS-Ergebnisse gebeten worden. Ihre Aussagen sind aggregiert, analysiert und auf Validität zu den empirischen Ergebnissen der SEIS- und Inspektionsergebnissen geprüft worden.

leiterinnen und Schulleiter vergewissern können, ob sie sich auf der richtigen Spur befinden, bevor sie schulintern in Klärungsprozesse und Phasen der Zielformulierungen einsteigen. Nach einer Aufbauphase von knapp einem Jahr dient das Netzwerk vor allem der Weiterqualifizierung sowohl im schulischen Innenbereich als auch in den Schulverbänden der Bildungsregion“ (ebenda, S. 435).

Die Initiative für den Diskussionsaustausch in der Bildungsregion Emsland haben zu Beginn des Projekts der Schulentwicklungsberaterinnen und -berater initiiert und dabei den Schulen deutlich gemacht, dass sie sich in einer solchen Kooperationsarbeit auf Ziele und Ergebnisprüfung einlassen sollten. Es war wohl die flankierende, systematische Qualifizierung der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie der schuleigenen Steuergruppen (S. 240), die dieses Kooperationsverhalten etablierte, so dass Schulleiterinnen und Schulleiter in Schulverbänden und Netzwerken in eigenen Regelwerken der Kooperation vereinbarten, eine Zielprüfung ihrer Zusammenarbeit umzusetzen. Die Landesprojektleitung wie die regionale Steuergruppe unterstützten diese Entwicklung. Sie erwarteten von den Schulleiterinnen und Schulleitern, dass sie ihre Fragestellungen in den Kontext der SEIS-Schulberichte stellen. Daraus wurden im Laufe des Projektzeitrahmens der Bildungsregion „Themen für Praxisforen abgeleitet“ (ebenda, S. 235). So betonten zum Ende des Projekts (2009/10) 92% aller befragten Schulleiterinnen und Schulleiter, dass der „Einfluss der Rahmenbedingungen der Bildungsregion sowie ... die Vernetzung der Schulen, ihr regelmäßiger Austausch [und die vom Bildungsbüro] organisierten Qualifizierungsmaßnahmen, ... hilfreich bis stimulierend für die eigene Schulentwicklungsarbeit sind“ (S.473). Auffällig ist, dass diese dynamische Netzwerkarbeit weder einer permanenten Schulentwicklungsberatung noch der Begleitung durch die Schulaufsicht der Landesschulbehörde bedurfte (S. 474).

In diesem Kontext werden in der Wirkungsstudie die beratenden Einflüsse der Schulentwicklungsberatung bewertet. So wird der Schulentwicklungsberatung ein deutlich höherer Zustimmungswert zum Ende des Projekts (2009/10) von 87,3% gegenüber der eher hierarchisch agierenden Schulaufsicht (Zustimmungswert für eine effektive Beratung 12,7%) attestiert (ebenda). „Schulleiterinnen und Schulleiter sind Akteure für Wandel und Innovationsmaßnahmen und beziehen ihre Lehrerteams in eine zukunftsweisende Konzeptentwicklung ein (Partizipation). Sie wirken überzeugend bei der Umsteuerung des Umbaus von der staatlich-regulierten Schule zu einer deregulierten Eigenverantwortlichen Schule“ (S. 493). Das heißt, es geht ihnen auch darum, eine Reflexion über die Routinen und die Professionalität in einem *schulaufsichtsneutralen Raum* zu gestalten (siehe unten Abschnitt 5), indem sie sich an dem „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ ausrichten und eine regelmäßige Reflexion der SEIS-Ergebnisse umsetzen. So kamen sie der Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit der eigenen Schule als auch der Schulaufsicht nach. Das ist *der* Aufwand, den die Schulleiterinnen und Schulleiter der Projektschulen bereit waren, einzugehen. Deshalb benötigten die sie nicht ständig eine Schulaufsicht als übergeordnete Steuerung, sondern die Einbindung in die Bildungsregion und in die selbst gewählten und gestalteten Netzwerke. Dort fand der Managementaustausch, der Dialog über fachliche und erziehe-

rische Fragen statt. Das heißt, die Projektschulen nutzten den eingeräumten Freiraum im Sinne einer selbstgestalteten Organisationsentwicklung durch regionale Netzwerkarbeit. Es ist dieser Rahmen, der eine Selbststeuerung auf der Basis vorher vereinbarter pädagogischer Ziele in der Bildungsregion ermöglicht.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter der Projektschulen empfanden deshalb deutlich, dass die Rahmenbedingungen von mehr Eigenverantwortung mit der Möglichkeit zur freiwilligen Gestaltung von schulformübergreifender, selbstorganisierter Qualifizierungs- und Netzwerkarbeit entscheidend für die Qualitätsentwicklung in der Bildungsregion Emsland sind (ebenda, S. 494). Demnach ersetzen die Strukturen und Organisationsformen der Bildungsregion die Makro-Steuerung der überregional (und nach Schulformen) organisierten Schulaufsicht¹⁰.

5. System-Leadership

Die Verantwortungsstrukturen und Zuständigkeiten in den Schulverbänden und Netzen sind nicht immer durchschaubar. Sie sind eher komplex. Klar ist: Schulleiterinnen und Schulleiter, leiten aus der Netzwerkarbeit einerseits einen System-Einfluss für ihre Schule ab, andererseits beeinflussen sie durch ihr Expertenwissen die Arbeit in den regionalen Netzen, Deshalb drängt sich die Frage auf, ob diese Schulleiterinnen und Schulleiter „System-Leaders“ sind und wenn ja, wie sie in die deutsche Bildungslandschaft passen?

Dazu ein Exkurs:

Die Kategorisierung der *System-Leadership* haben Huber¹¹ und Hopkins in einer OECD-Studie 2008¹² anhand von Fallbeispielen aus England belegt. Der von ihnen aufgezeigte System-Einfluss des „qualitätserfahrenen, starken Leaders“ entspricht einem organisierten Prozess zur Verbesserung der Schulqualität, in dem er seine Schule als beispielhaftes Lernlabor für die vernetzten Schulen anbietet. Diese System-Leader werden von staatlicher Seite finanziell und auch administrativ im Sinne einer erweiterten Selbst-Steuerung unterstützt. Verkürzt dargestellt, handelt es sich dabei um eine staatlich geförderte Kooperation von vernetzten Schulen, denen die Beispielschule („best practice“ des System-Leaders) vorsteht und die mindestens zwei weitere Schulen aus der regionalen Umgebung umfasst, die sich als „lernende Organisationen“ verstehen. Weiterhin ist diesem Netz eine Schule verpflichtend zugeordnet, die bei der Qualitätsüberprüfung der externen Evaluation (Ofsted) „unter Standard bewertet wurde – „failing school“ – und von den anderen drei Schulen profitieren soll. Die Vorteile einer solchen System-Leadership hat Huber in einem beachtenswerten Aufsatz im Journal für Schulentwicklung 2010 genauer dargestellt (Huber 2010). Dort kommt er zu dem Resümee, dass diese System-Leadership „funktional wirkt“: Die vernetzten Schulen nutzen den erfahrenen Leader als ihren organisationsextern eingesetzten Schulleitungsexperten sowie den Wissenspool der vernetzten Schulen und das beispielhafte Lern-Labor des System-

¹⁰ Hinweis: Es sprengt den Rahmen dieses Aufsatzes, zu zeigen, wie die Rolle der Schulaufsicht an dieser neuen Steuerungsauffassung sinnvoll auszurichten wäre.

¹¹ Huber, Stephan Gerhard, System Leadership – systematische Schulentwicklung durch Kooperation, journal für schulentwicklung – se – Heft 2, Innsbruck – Wien, 2010, S. 8 - 20

¹² Hopkins David, Realising the potential of System-Leadership, in: Beatriz Pont / Deborah Nusche und David Hopkins, Volume 2, Case Studies in System Leadership, OECD Publishing, Paris 2008

Leaders für eine bessere Praxis in der eigene Schule. Interessant ist, dass die Schulleitungsaufgaben auf mehrere Personen verteilt werden, die gemeinsam mit ihrem „Headprincipal“ die Schulentwicklung organisieren und tragen (ebenda, S. 20). In den englischen Fallbeispielen zeigt sich, dass Ofsted diesen Schulen eine effektive Schulentwicklung bescheinigt. Huber misst diesem System-Schub – insgesamt (!) – eine „wirkungsvolle Bedeutung“ zu (S. 13).

Zurück zur Bildungsregion und den dort agierenden Schulleiterinnen und Schulleitern. Sind sie im Sinne des englischen Beispiels System-Leaders? Zunächst ist festzustellen, es liegen vergleichbare System- und Organisationserfahrungen in der Bildungsregion Emsland vor:

- Schulen haben als Basis ihrer Qualitätsentwicklung evaluierte Daten, die sie miteinander vergleichen können – (SEIS-Schulbericht und den regionalen Schulgruppenbericht).
- Schulen gehen in ihrer Umgebung eine Kooperation mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung ein und orientieren ihre Ziele und ihr Schulprogramm an übergeordneten Zielen / Leitbildern.
- In den Netzwerkschulen arbeiten Führungskräfte, das mittlere Management sowie Lehrerinnen und Lehrer verschiedener Fachabteilungen bzw. -jahrgänge zusammen und entwickeln gemeinsame Strategien und Projekte bis hin zu Arbeitsplänen für die einzelne Schule.
- Schulen haben eine auf den Evaluationsdaten basierende vernetzte Schulmanagement-, und Steuergruppenqualifizierung sowie die Möglichkeit der Lehrerfortbildung zum Unterricht.
- Es gibt eine Erfolg versprechende Beobachtung und Selbstbeobachtung von schulischen Prozessen und Organisationsformen.
- Kooperationskulturen werden als Stabilitätsfaktoren für die innerschulischen Entwicklungsprozesse genutzt.
- Maßnahmen zur regionalen Schulentwicklung werden durch regionale Projektfinanzierung unterstützt.
- Schulen veröffentlichen ihre Entwicklungsdaten und pflegen nach innen eine ausgeprägte Reflexionskultur.
- Die Qualitätsentwicklung wird durch externe Evaluationsexpertinnen bzw. -experten überprüft.

Deutliche Unterschiede bestehen vor allem im organisationsexternen Systemeinfluss. Ist in den Fallbeispielen in England den dortigen Netzwerken ein „praxiserfahrener System-Leader“ von staatlicher Seite *vorgesetzt*, wird in der Bildungsregion Emsland die Impulsgebung, die Steuerung über eine regionale Steuergruppe und den Projektleiter des ansässigen Bildungsbüros *makropolitisch* für die Schulen der Region *initiiert*. Die darunter liegende Netzwerk- oder Schulverbundbildung ist freiwillig. Vor allem Schulleiterinnen und Schulleiter mit einem besonderen Wissens- und Erfahrungsschatz werden für einen festgelegten Zeitraum zum Sprecher bzw. Organisator des regionalen Netzes oder des Schulverbundes ge-

wählt. Ist ihre Verbesserungsarbeit nicht erfolgreich, wechselt die Netzwerk-Leitung bzw. ihr Vorstand. Manche Netzwerkschulen und Schulverbände verständigen sich sogar für Jahre auf einen koordinierende Leiterin bzw. einen Leiter. Interessant sind bei diesem Leitungssystem die eindeutig pragmatisch ausgerichteten Regeln:

- Der / Leiter/in wird ausgewählt,
- die Verantwortung wird gemeinsam im Netz getragen, indem alle Partner die Umsetzung als gemeinsame Verbesserungsinitiative entscheiden und überprüfen,
- eine besondere Wertschätzung des Partners wird gepflegt (vgl. Lohmann, 2011, S. 436).

In der erwähnten Wirkungsstudie wird nachgewiesen, dass die Gruppe der „qualitätsbewussten und aktiven Schulen“ der Bildungsregion überdurchschnittlich gut bei der Überprüfung der externen Evaluation (Niedersächsische Schulinspektion) abgeschnitten hat. Diese Schulen repräsentieren 10,1 % der niedersächsischen Schulen (183 Schulen, Lohmann 2011, S. 326). Kennzeichnend ist für die Schulleiterinnen und Schulleiter dieser Clustergruppe 2 der extrem hohe Vernetzungsgrad sowohl in Schulnetzwerken als auch in der Region und der kommunalen Umgebung. Gerade sie zeigen sich als *System-Entwickler* und werden von anderen Netzwerkschulen bevorzugt als Leiter von vernetzten Qualifizierungsvorhaben, Projektarbeiten und Netzwerken ausgesucht. Sie verfügen über ein hohes Moderations- und Expertenwissen, das sie zu *ausgesuchten „System-Leaders“* wie folgt auszeichnet:

- Sie nehmen eine strategische Führung wahr, indem sie die operativen Maßnahmen an den gemeinsam ausgerichteten Zielen orientieren.
- Sie managen die Beziehungen des Netzes, organisieren Fund-Raising und entpuppen sich als Ressourcenjäger beim regionalen Projektbüro.
- Sie suchen die Arbeitsteilung und lösen anstehende Probleme kommunikativ.
- Sie erarbeiten Entwicklungspfade gemeinsam im Netz, die an der Einzelschule umgesetzt werden.
- Ihre Erfahrungen werden im Netzwerktreffen präsentiert und ausgewertet.

Der Erfolg dieses Einfluss-Systems liegt wohl darin, dass die sonst einer Führung immanente Fremdbestimmung sich zu einer Formung der Selbst-Gestaltung, ja der Selbst-Erschaffung von Schul- und Qualitätsentwicklungsprozessen in der Bildungsregion verändert hat. Das ist auch ein Grund für den überdurchschnittlich hohen Vernetzungsgrad der Schulleiterinnen und Schulleiter der Bildungsregion (Lohmann, 2011). Dieses Phänomen ist attraktiv, erhöht die Kooperationsbereitschaft der Schulen untereinander, fördert die Expertenautorität der Schulleiterinnen und Schulleiter und macht sie unabhängiger gegenüber der staatlichen Aufsicht: Ihnen genügt die Qualitätsorientierung am landesweiten Referenzrahmen und die von Zeit zu Zeit notwendige externe Evaluation als staatliche Kontrolle (ebenda, S. 504 ff.). Allerdings unterscheiden sie sich vom englischen Modell, da sie die Netzwerkarbeit freiwillig eingehen und die Arbeitsschwerpunkte eigenverantwortlich festlegen. Für sie ist das Netzwerk ein System zur Klärung der Nutzungsmöglichkeiten der eingeräumten Eigenverantwortung. So entwickeln sie eine besondere Kreativität beim Einsatz von Ressourcen über die eigene

Schule hinaus. So sind personelle Einsätze durch Lehreraustausch an anderen Schulen als unkomplizierte Lösung denkbar. Coaching über Schulgrenzen hinweg erscheint möglich.

Die System-Leaders der Bildungsregion zeigen zwar in ihren Schulen klares Führungsverhalten, ähneln aber in ihrer Rolle in den Netzwerken eher dem Primus inter Pares, dessen Aufgabe vor allem darin besteht, Konsens unter den Netzwerkpartnern herzustellen. Dabei lassen sie eine offene Kommunikationsstruktur zu, indem alle Mitglieder direkt miteinander kommunizieren, aber der Primus als Leiter des Netzes letztlich die alle Diskussionsstränge zusammenführt. Manche Netzwerke haben sich inzwischen weiterentwickelt, sodass einzelne Partner Rechenschaft in den Gesamtkonferenzen ihrer Schulen über die Fortschritte der Entwicklungsarbeit im Netz regelmäßig legen. Die Möglichkeit einer Übertragung des englischen Modells auf die deutsche Schulsituation besteht insofern, als sich die Schulleiterinnen und Schulleiter der Netzwerke auf einen Qualitätsveränderungsprozess ihrer eigenen Schule und der damit verknüpften Bildungsübergänge verständigt haben. Es entspricht ihrem Grundverständnis, die Qualitätsentwicklung in der Einzelschule und im Netzwerk auf Basis vereinbarter pädagogischer Ziele in Selbststeuerung zu verantworten.

System-Leadership – als Einflussgröße einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung einer ganzen Bildungsregion – beruht demnach auf der Wahrnehmung erweiterter Gestaltungsfreiräume in vernetzten Schulen als Autopoiesie des Systems Bildungsregion.

Deshalb kommt die Wirkungsstudie zu der Empfehlung, „System Leaders“ als Qualitätsbeauftragte des Ministeriums einzusetzen“ (ebenda, S. 523).

In einem **Rückblick von 2014** lässt sich folgende Entwicklung in der Bildungsregion Emsland festmachen¹³

- Was diese eigenverantwortlichen Schulen im Emsland eint, sind ihre gemeinsame pädagogische Grundüberzeugungen und der Wille, Schulentwicklung als gemeinsam-kooperativen Prozess vieler unterschiedlicher Schulen zu begreifen und gemeinsam zu gestalten.
- Schulgestaltung hat den Anspruch im Rahmen der Vereinbarungen der Bildungsregion machbar zu sein.
- Gemeinsam verfolgen die Schulen in Verbänden und Netzwerken in der Bildungsregion eine Strategie, ihre beste Praxis quasi als Norm zu setzen, damit sich die Debatte um die Gestaltung der inneren Schulqualität daran orientiert.
- Es sind Schulen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Schule als ein Gestaltungswerk und *für den Lebens- und Entfaltungsraum* der Kinder Jugendlichen als gesellschaftliches Gemeinschaftswerk zu verstehen und zu praktizieren, indem sie sich das Ziel setzen entsprechend der Leitgedanken der Bildungsregion Emsland, jedem Kind und Jugendlichen in seinem Lebensraum gerecht zu werden. - quasi eine *Win-Win-Situation*.

¹³ in Anlehnung an den Beitrag S.G. Huber: „Führungskräfte übernehmen Verantwortung im Bildungssystem“ - vergleiche Pädagogische Führung Carl-Link Verlag Heft 4 /2014 S. 132.



Dr. Armin Lohmann, ehemals Schulleiter, danach Referatsleiter im Niedersächsischen Kultusministerium für Innovation, schulische Qualitätsentwicklung und Eigenverantwortung, ehemals Landesprojektleiter „Schulen in erweiterter Eigenverantwortung“ in der der Bildungsregion Emsland und Braunschweig. Berater beim Aufbau der Masterstudiengänge „Kulturelle Bildung“ (Marburg) und Leadership (Innsbruck), Mitherausgeber der Pädagogischen Führung.