



Führung macht Schule:

Schulentwicklung durch gezielte Personalführung

Erasmus+ -Projekt Bozen /Mainz 2016-2019



Gruppenbild am Ende von Modul 5 in Berlin

Die ausführliche Dokumentation ist auf der Projekthomepage zu finden: <https://www.fuehrung-macht-schule.eu>. Dort ist auch die entstandene Filmdokumentation online verfügbar.



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Impressum

Verantwortlich:
ADD Trier Erasmus+ "Führung macht Schule"
Schulaufsichtsbezirk Neustadt a.d.W.
Regierungsschuldirektorin Annette Ernst
Friedrich-Ebert-Straße 14
67544 Neustadt an der Weinstraße

Einführende Worte

Zwei Schulbehörden, eine Evaluationsstelle, die Schulpsychologie, 19 Schulführungskräfte, wir alle haben uns gemeinsam für das **Erasmus+ -Projekt »Führung macht Schule-Schulentwicklung durch gezielte Personalführung«** entschieden.

Beteiligt sind zwei Regionen: die **Autonome Provinz Bozen** in Italien und **Mainz** in Rheinland-Pfalz.

Ein gemeinsames Anliegen verbindet uns: Wir möchten mit unserem Personal Schulentwicklung an den Schulen vorantreiben und uns dabei unserer **Führungsrolle** vergewissern.

Sehr unterschiedlich sind die jeweiligen beruflichen Realitäten, aber gemeinsam haben wir uns für das Kernanliegen des Projektes »Führung macht Schule« entschieden:

Schulentwicklungsprojekte zu initiieren und die damit verbundenen Herausforderungen zu reflektieren, sie mit Kollegen und Kolleginnen aus einem anderen europäischen Land in den Blick zu nehmen und voneinander zu lernen.

Ein wesentliches Element des Projektes stellen **gemeinsame Fortbildungen** mit einem erfahrenen Trainer dar, die jeweils eineinhalb-tägig durchgeführt werden. Die gemeinsame Fortbildung schafft eine Basis, auf der Menschen, die sich noch nicht kennen, neugierig aufeinander zugehen, sich über Ländergrenzen hinweg austauschen und sich gegenseitig Einblicke in ihre aktuelle Situation und ihre Visionen gestatten.

Daneben werden länderübergreifende Treffen genutzt, um in **kollegialem Austausch** der Führungskräfte, passend zu den Bedürfnissen der jeweiligen Schule, Ziele für die Schulentwicklungsprojekte sowie konkrete Umsetzungsschritte gemeinsam vor- und nachzubereiten.

Leitfragen sind: Was ist guter Unterricht? Wie gelingt Inklusion? Was zeichnet erfolgreiche Schulen aus, die schon länger intensive Schulentwicklung betreiben? Basis des Austauschs über diese Fragen sind zusätzliche **Hospitationen** an unterschiedlichen Schulen, die bei den länderübergreifenden Lehr- und Lernaktivitäten jeweils stattfinden. Impulse zu Gelingensbedingungen und Stolpersteine fließen in die **Schul- und Personalentwicklung** der einzelnen Teilnehmenden ein. Da die Rolle der Leitung bei Schulentwicklungsprozessen komplex und herausfordernd erlebt wird werden im Projekt gegenseitige **Job Shadowings** ermöglicht, um die Realität des anderen Landes erleben zu können. Weiterhin erhalten die besuchten Schulleitungen kollegiales Feedback, vermutete Ressourcen im Kollegium und mögliche Widerstände bei der geplanten Projektumsetzung werden ausgetauscht.

Bei jedem länderübergreifenden Projekttreffen findet eine **Evaluation** der Erfahrungen und Erkenntnisse in unterschiedlichsten Formen statt, die Rückschlüsse zulässt, ob an den Meilensteinen der Projektplanung etwas geändert werden muss und um die Qualität zu sichern. Dies ist ein Garant dafür, dass das Erasmus -Projekt sehr nah an den Bedürfnissen der Teilnehmenden ausgerichtet ist und gelingen kann.

Die **Steuergruppe** steuert den Prozess dieses Erasmus+ -Projektes. Sie besteht aus den Projektleitungen der Schulbehörden aus Bozen und Mainz sowie je einer Mitarbeiterin der



Evaluationsstelle der Deutschen Bildungsdirektion Bozen und des Pädagogischen Landesinstitutes Rheinland-Pfalz. Sie trifft sich zwischen den gemeinsamen Treffen aller, um auszuwerten, die nächsten Schritte zu planen, konkret das Folgetreffen

(nach Telefonkonferenz mit dem Trainer) vorzubereiten, die Dokumentation und mögliche Endprodukte zu besprechen und die Verbreitung von Beginn an mit im Blick zu haben.

Nun, am Ende unseres Projektes, haben wir viele Impulse aus den sehr gelungenen Fortbildungen und dem intensiven Austausch über Ländergrenzen hinweg am eigenen System in den Projektschritten umgesetzt, Mitarbeitergespräche geführt und sind dadurch dem Ziel des Projektes, Schulentwicklung durch gezielte Personalführung zu betreiben, sehr nahegekommen. Wir werden auf dem Weg weiter voranschreiten.

Wir als Projektleitung sind sehr froh über die gelungene herzliche Zusammenarbeit, das vertrauensvolle und offene Miteinander und das persönliche Einbringen aller Projektteilnehmenden in die gemeinsam geleistete Arbeit. Es sind wertvolle Kontakte über die Grenzen entstanden, die den Mehrwert europäischer Zusammenarbeit belegen. Unserem kompetenten und menschlich geschätzten Trainer Michael Schlechtriemen danken wir für die wunderbare Zusammenarbeit und den „roten Faden“, den wir gemeinsam mit diesem Projekt verfolgen konnten. Wie ziel- und ergebnisorientierte, verlässliche und wertschätzende Zusammenarbeit aussehen kann, haben wir in vielen gemeinsamen Stunden der Steuergruppenarbeit erfahren. Sie war ein wichtiger Gelingensfaktor dieses Projektes. Vielen Dank an Hedi Franziska Plän und Rosa Maria Niedermair.

Sehr herzlich bedanken möchten wir uns bei der Nationalen Agentur und schließlich der EU für das Programm „Erasmus+ -Strategische Partnerschaft- Leitaktion 2“, das uns die Umsetzung unseres Projektes ermöglicht hat und uns die Gelegenheit gegeben hat, als Kollegen und Kolleginnen der Schulbehörde dieses Erasmus+ -Projekt durchführen und leiten zu können!

Zum Abschluss: Wir sind stolz auf unsere Ergebnisse!

Sie finden in dieser Broschüre zur Projektdokumentation einen Überblick über die Struktur und den Verlauf dieses Erasmus+ -Projektes, orientiert an den Fortbildungsmodulen und Projektschritten, und eine Zusammenschau der Schulentwicklungsprojekte der Projektteilnehmenden, die vor Ort umgesetzt wurden bzw. werden. Die ausführliche Projektdokumentation steht online auf der Homepage www.fuehrung-macht-schule.eu zur Verfügung. Dort finden Sie zahlreiche Unterlagen (bspw. die Dokumentation einzelner Projektschritte der Schulentwicklungsprojekte, Reflexionen zum Job Shadowing und zu Mitarbeitergesprächen, Kurzbeschreibungen der Fortbildungsmodule, Evaluationsergebnisse u.v.a.m.), die im Zusammenhang mit dem Projekt erstellt wurden und als Anregung für die eigene Arbeit gedacht sind.

Entstanden ist auch eine Videodokumentation, die Einblick in unsere Projektarbeit gibt. Auch sie steht online auf der Homepage zur Verfügung. Bei dieser Gelegenheit bedanken wir uns herzlich bei unserem Kameramann Thomas Ernst-Metzner - ohne seine Unterstützung wäre diese Videodokumentation nicht möglich gewesen.

Liebe Leser und Leserinnen,

wir wünschen Ihnen, dass Sie durch diese Broschüre einen guten Einblick in unser jetzt abgeschlossenes Projekt erhalten und dadurch angeregt werden, unsere Homepage zu besuchen und die Videodokumentation anzuschauen. Vielleicht springt dann ja auch bei Ihnen der Funke einer lebendigen Projektarbeit über und Sie bekommen Lust auf die Durchführung eines eigenen Erasmus-Projektes.

Christian Alber

Schulinspektor

Ressort Deutsche Bildungsdirektion
Bozen

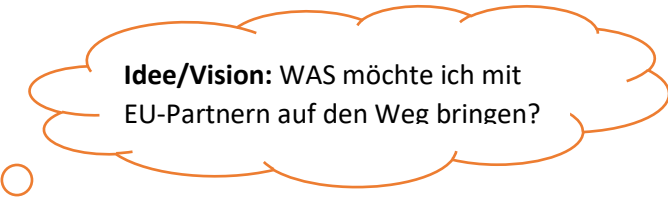
Annette Ernst

Regierungsschuldirektorin

Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion
Trier, Außenstelle Schulaufsicht
Neustadt/Weinstraße

Projektstruktur

Die Beschäftigung mit Projektmanagement war ein Herzstück des Projektes. Daher zeigen wir hier am Beispiel dieses Erasmus+ -Projektes die Phasen eines erfolgreichen und zielgerichteten Projektverlaufs auf. Was dies für die Planung und Durchführung eines Schulentwicklungsprojektes bedeutet, zeigen die konkreten praktischen Beispiele, die die Teilnehmenden an ihren Schulen verwirklicht haben und die Sie auszugsweise auf unserer Website finden.

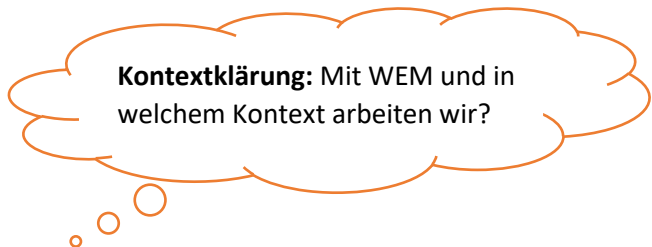


Idee/Vision: WAS möchte ich mit EU-Partnern auf den Weg bringen?

Am Anfang stand die **Idee**, ein EU-Projekt zu einem Schulführungsthema durchzuführen. Es stellte sich die Frage: Welches Thema mit welchen Zielen soll verfolgt werden, mit welchem Land kann an diesen Zielen erfolgreich gearbeitet werden?

Schulleitungen sind die Akteure, die Schulentwicklung gestalten. Sie sind mit diesem Prozess in ihrem System aber häufig alleine. Ebenso ist die Personalentwicklung als Führungsaufgabe bedeutsam, um möglichst alle Lehrkräfte auf dem Weg zum Schulentwicklungsziel mitzunehmen. Der Austausch über Ländergrenzen hinweg und die Erfahrung, wie andere Schulführungskräfte mit diesen Themen umgehen, ist hierbei hilfreich, um den Blick zu weiten und den eigenen Prozess gleichzeitig vertiefen zu können. Letztendlich kann damit das Ziel eines verbesserten Unterrichtes erreicht werden.

Im Fall des vorliegenden Projekts ging der Impuls von Deutschland, ADD Schulaufsicht Neustadt an der Weinstraße, aus. Da es Ziel war, als Projektleitungspartner eine Schulbehörde zu finden, wurden Anfragen zu verschiedenen europäischen Schulaufsichten gesandt. Zunächst erfolgte keine Resonanz. Dann meldete sich eine Schulführungskraft aus Südtirol und bekundete Interesse. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch und beim ersten Telefonat wurde deutlich: Ja, wir können uns auf ein gemeinsames Thema und Ziel verständigen. Die Schulführungskraft aus Südtirol konnte ihren Referenten bei der Schulbehörde zur Mitarbeit gewinnen. Ein erstes Treffen (finanziert aus eigenen Mitteln) fand in Eppan statt. Bei diesem Treffen verständigten sich die zukünftigen Projektpartner auf ein gemeinsames Thema und verabredeten ein zweites Treffen (finanziert aus eigenen Mitteln) zur Projektplanung und Vorbereitung der Antragstellung in Mainz.



Kontextklärung: Mit WEM und in welchem Kontext arbeiten wir?

Bei der **Kontextklärung** wurden die unterschiedlichen Gegebenheiten (in Südtirol Schulführungskräfte in sehr großen Systemen mit mehreren Schulstellen, in Rheinland-Pfalz Schulleitungen an Grundschulen) in den beiden Regionen analysiert und die Unterschiedlichkeit einerseits als mögliches Risiko, andererseits aber auch als Chance für das gegenseitige Lernen betrachtet. Auch der bildungspolitische Kontext (welche Vorgaben/Erwartungen gibt es in den

beiden Regionen zur Schul- und Personalentwicklung) war im Blick. Es wurde vereinbart, dass Schulleitungen in den beiden Regionen zur Mitarbeit gewonnen werden sollen, die offen für eine



Kooperation über Ländergrenzen hinweg sind und ein Schulentwicklungsprojekt an ihrer Schule durchführen werden. In Deutschland wurde als außerschulischer Partner und zur Mitwirkung in der Steuergruppe das Pädagogische Landesinstitut Rheinland-Pfalz gewonnen. In Südtirol ist als Teil der Deutschen Bildungsdirektion die Evaluationsstelle Partnerin und

Steuergruppenmitglied. Ebenso wurde klar, dass unser Projekt zu Beispielen guter Praxis gehören soll.

Risikoanalyse: WELCHE Stolpersteine und Risiken könnten auftreten?

In der **Risikoanalyse** wurde vor Antragstellung beleuchtet, welche Stolpersteine auftreten und wie diese zu beheben sein könnten. Als mögliche Risiken wurden die umfangreiche Vorbereitungsarbeit, der Zeitaufwand und der organisatorische Aufwand für die Projektmittelüberwachung gesehen. Da die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz bereits Erfahrung mit dem Haushalten in einem Projekt hatte, wurde vereinbart, dass die Leitung der Konsortialpartnerschaft in Deutschland liegen sollte. Die etwas ungünstige Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und daher lange Fahrt wurde als Stolperstein, dennoch als bewältigbar eingeschätzt. Die unterschiedlich große Zahl von Interessenten, die mittlerweile in den beiden Regionen erhoben wurden (Mainz 13 Schulleitungen, Südtirol 6 Schulführungskräfte), wurde lange diskutiert. Schließlich wurde auch das Risiko, insgesamt 22 (!) Projektpartner zweieinhalb Jahre zu erfolgreicher Mitarbeit im Projekt zu bewegen, abgewogen und die Entscheidung gefällt: Wir werden alle Interessenten berücksichtigen und das Projekt so miteinander auf den Weg bringen.

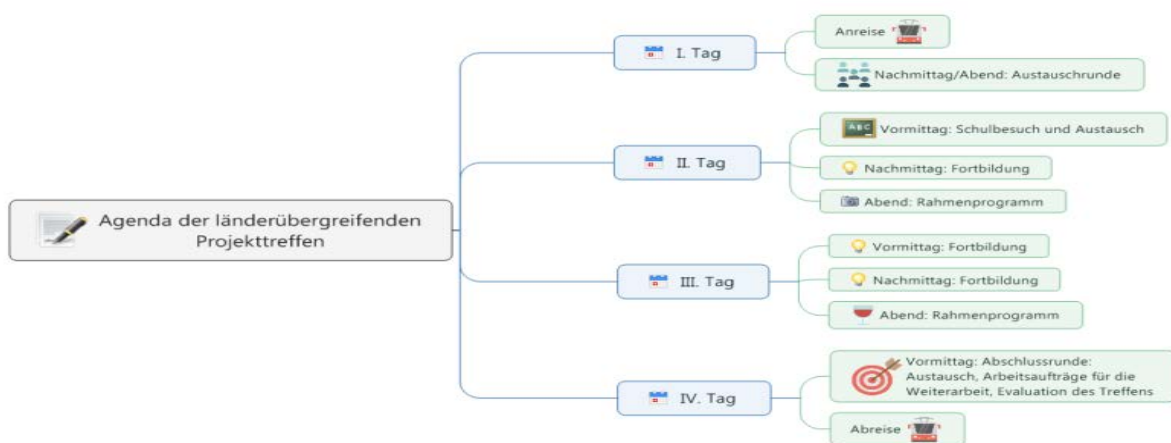
Projektplanung: WIE wollen wir vorgehen? WELCHE Meilensteine setzen wir?

Anschließend erfolgte (endlich...) die eigentliche **Projektplanung**.

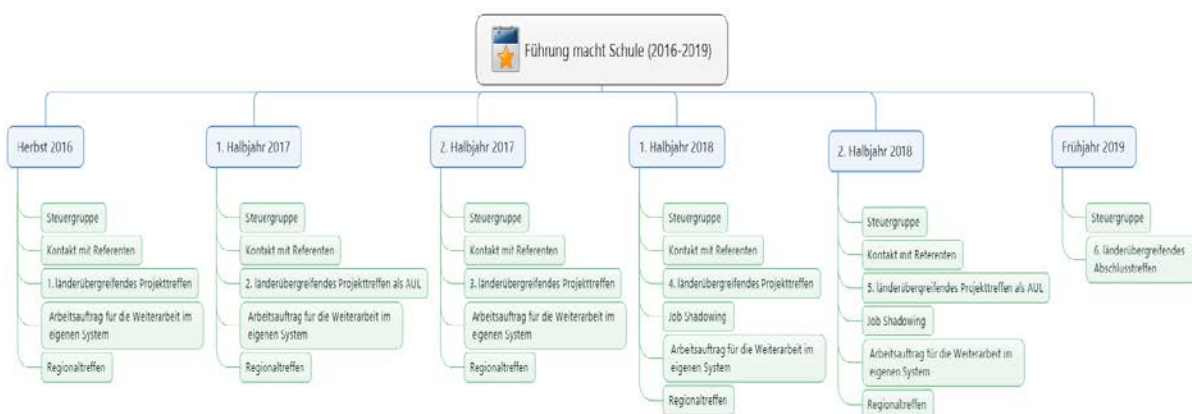
Das erwünschte Ergebnis war für die Projektplanung von Beginn an der Leitfaden, an dem alle Schritte ausgerichtet wurden.

Da das Projekt über zweieinhalb Jahre laufen sollte, war es wichtig, Zeitfenster für die zahlreichen Teilnehmenden rechtzeitig zu reservieren. Bereits mit der Antragstellung wurde ein sehr detailliert ausgearbeiteter Zeitplan vorgelegt. Auch über die Struktur des Ablaufes der überregionalen Projekttreffen konnten sich die Projektpartner gut und rasch verständigen. Es bewährte sich, einen immer gleichen Ablauf zu wählen. Die Steuergruppe plante das nächste Treffen und die Fortbildung vor, nahm mit dem Referenten Kontakt auf und trug die erwünschten Ziele vor. Dann machte dieser Vorschläge zur konkreten Umsetzung, die dann in die gemeinsame Fortbildung mündeten. Schulbesuche oder Besuche bei Bildungseinrichtungen gehörten zum festen Programm. An Abenden wurde ein Rahmenprogramm angeboten. Bei jedem länderübergreifenden Projekttreffen gab es am Abschlusstag eine Evaluation, bei der auch nächste Schritte festgehalten wurden.

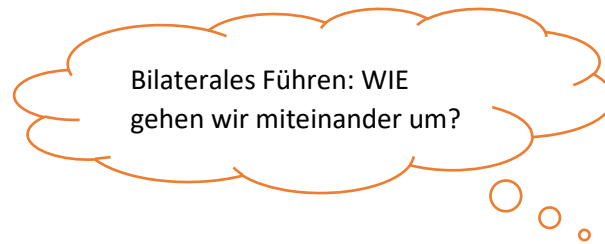
Einmal in jeder Region wurde eine sechs-tägige AUL (Ausbildungs-, Unterrichts- und Lernaktivitäten) durchgeführt, bei der die Anreise bereits am Sonntag erfolgte und zusätzlich zu dem gewohnten Ablauf weitere Schulbesuche an Projektschulen und Inputs der jeweiligen Region erfolgten. Die anderen Projekttreffen hatten immer folgende Struktur:



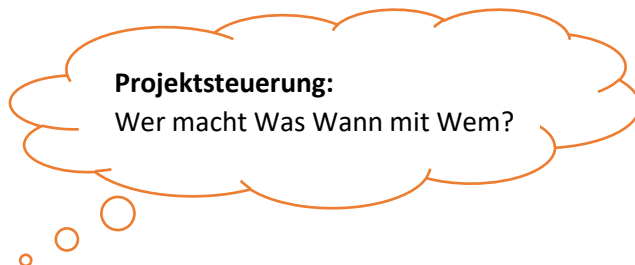
Da bei allen überregionalen Projekttreffen eine Fortbildungseinheit von anderthalb Tagen eingeplant war und man sich auf einen gemeinsamen erfahrenen Fortbildner/Trainer verständigen konnte, mussten auch mit diesem Zeitfenster abgestimmt werden. Das verbindliche Job Shadowing der Schulführungskräfte bei einem Kollegen/einer Kollegin aus der Partnerregion wurde von diesen selbst terminiert und der Leitung mitgeteilt. Der Zeitplan für die einzelnen Meilensteine erleichterte allen Beteiligten, den Überblick zu behalten und bot deutliche Transparenz für alle, auch für die zu leistenden Beiträge.



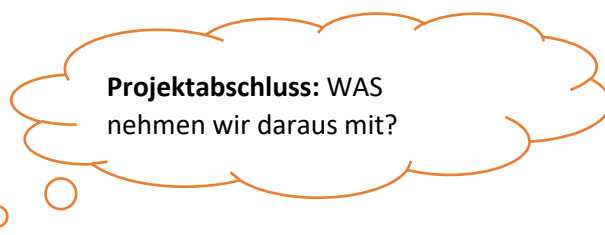
Die konkrete Formulierung des Antrags erfolgte aufgrund der vorliegenden Erfahrung dann von Deutschland aus, jedoch im engen Kontakt und reger Zuarbeit der Partnerregion.



Die Projektleitungen in Deutschland und Italien verständigten sich auf ein **bilaterales Führen**, auf ein Miteinander auf Augenhöhe. Verwaltung, finanzielle Abwicklung und Federführung bei den Berichten und der Antragstellung lagen in Deutschland, doch die Südtiroler Steuergruppenmitglieder arbeiteten gleichberechtigt mit. Da die Evaluationsstelle der deutschen Bildungsdirektion Bozen als Projektpartner dabei war, wurde die Evaluation (nach jedem Projekttreffen sowie als Anfang/Abschluss) stärker vom Partner aus Südtirol übernommen.



Projektsteuerung: Hierzu hat sich die Gründung einer Steuergruppe, die vom Anfang bis zum Ende effektiv und ergebnisorientiert zusammenarbeitete, sehr bewährt. Mitglied der Steuergruppe waren die beiden Projektleitungen sowie die Mitarbeiterin der Evaluationsstelle in Bozen und des Pädagogischen Landesinstituts Rheinland-Pfalz. Die zielorientierte, strukturierte und transparente Zusammenarbeit in der Steuergruppe, orientiert an den Bedarfen aller Teilnehmenden, wurde als großer Gelingensfaktor für das gesamte Projekt erlebt. Das Handeln der Projektleitung sollte Vorbild für das Handeln der Teilnehmenden sein. Genauso wie die Schulleitungen ein Projekt planen, haben wir unser Projekt auf den Weg gebracht und gesteuert.



Projektabschluss: Am Ende des Projektes wurde reflektiert: Was ist uns gut gelungen? Was würden wir bei einem nächsten Projekt anders machen? Wie verbreiten wir unsere Erfahrungen und Ergebnisse? Von Beginn an wurde darauf geachtet, dass alle Teilnehmenden ihre Erfahrungen dokumentieren und anderen zur Verfügung stellen. Dadurch ist als ein Produkt die Projekthomepage entstanden. Sie soll zeigen, wie im Projekt gearbeitet wurde und was an Ergebnissen entstanden ist. Daneben wurde der Projektverlauf in Form einer Videodokumentation begleitet. Die Produkte wurden beim gemeinsamen Abschlusstreffen präsentiert. Abschließend konnten die Teilnehmenden sich und das Erreichte feiern.

Projektverlauf



Im Folgenden stellen wir Ihnen überblicksmäßig den Verlauf dieses Erasmus+ - Projektes dar. Ausführlichere Informationen zu den einzelnen Fortbildungsinhalten finden Sie auf der Projekthomepage (www.fuehrung-macht-schule.eu).

Modul 1

Thematischer Schwerpunkt: Führungskompetenz. Mein persönlicher Führungsstil / die Rolle der Führung im schuleigenen Projekt

Das Modul 1 förderte das Kennenlernen und legte damit einen wichtigen Grundstein für die weitere Projektarbeit. Die Schulleiter und Schulleiterinnen aus Mainz und Südtirol lernten sich gegenseitig kennen und setzten sich mit der eigenen Rolle und dem eigenen Führungshandeln auseinander. Die aktive Teilnahme der Steuergruppe am Fortbildungsprozess bildete die Basis für die erfolgreiche Projektarbeit und erleichterte die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Durch den Austausch innerhalb der Planungsgruppe wurde rasch deutlich, dass die Ziele des Erasmus+-Projektes nicht nur die teilnehmenden Schulleiter und Schulleiterinnen und ihre Schulen betreffen, sondern sich auch in der Projektplanung und -steuerung widerspiegeln müssen. Als Verantwortliche für das Gelingen des Projektes war es der Steuergruppe wichtig, die Führungsaufgabe während der Durchführung der einzelnen Projektschritte bewusst auch wahrzunehmen, um dadurch den Teilnehmenden zu signalisieren, dass auch die Steuergruppe im Sinne einer gezielten Personalführung gewillt ist zu führen.



Was geschah zwischen dem ersten und zweiten Modul?

Am Ende von Modul 1 erhielten die Teilnehmenden den Auftrag, ein Schulentwicklungsanliegen für die eigene Schule unter Einbeziehung des Lehrerkollegiums zu identifizieren und ein entsprechendes Grobziel herauszuarbeiten.

Modul 2

Thematischer Schwerpunkt: Projektmanagement

In diesem Modul befassten sich die Projektteilnehmenden mit den Grundlagen eines erfolgreichen Projektmanagements. Sie lernten die einzelnen Phasen und Projektschritte kennen, setzten sich damit auseinander und erprobten geeignete Verfahren und Instrumente. Die Planungsgruppe hat sich für diesen Fortbildungsschwerpunkt entschieden, weil sich in der prozesshaften Entwicklung des Erasmus-Projektes die Überzeugung verfestigte, dass die Zielsetzungen des Projektes nur dann erreichbar sein werden, wenn die Teilnehmenden die in den Fortbildungsbausteinen kennengelernten, geübten und reflektierten Instrumente und Methoden der Personalführung anhand eines konkreten Schulentwicklungsvorhabens auch an ihren Schulen einsetzen und erproben. Außerdem lernten die Schulleiter und Schulleiterinnen Charaktere und Eigenschaften ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkennen, um sie besser und erfolgreicher führen zu können. Auch



analysierten sich die Teilnehmenden anhand der Persönlichkeitstypologie DISG selbst bzw. gegenseitig, um die eigenen Verhaltensvorlieben kritisch hinterfragen zu können.

Was geschah zwischen dem zweiten und dritten Modul?

Der Zeitraum zwischen dem 2. und 3. Baustein war durch die Konkretisierung des Schulentwicklungsvorhabens vor Ort gekennzeichnet: Feinziele wurden herausgearbeitet, mögliche Widerstände und Risiken eingeschätzt und eine erste Meilensteinplanung wurde vorgenommen.

Modul 3

Thematischer Schwerpunkt: Konstruktives Feedback; Kritik- und Anerkennungsgespräche

Aufgrund der Rückmeldungen der Teilnehmenden an die Steuergruppe und der Herausforderungen, ein bedeutsames, aber zugleich realistisches Ziel für den Entwicklungsprozess vor Ort zu finden, entschied sich die Steuergruppe, im dritten Baustein unterschiedliche Gesprächsformen (Feedback, Kritik- und Anerkennungsgespräche) in den Blick zu nehmen. Sie sind der Schlüssel für eine gezielte Personalführung vor Ort. Dennoch werden diese Gespräche an Schulen häufig ohne die notwendige Vorbereitung und Professionalität durch den Schulleiter/die Schulleiterin geführt, wodurch ein wirksames Führungsinstrument aus der Hand gegeben wird.

Was geschah zwischen dem dritten und vierten Modul?

Um den Teilnehmenden die Bedeutung gezielter Gespräche bewusst zu machen, haben die Mitglieder der Steuergruppe nach diesem Baustein mit jedem einzelnen Schulleiter/jeder einzelnen Schulleiterin ein Standort- und Feedbackgespräch zum gewählten Schulentwicklungsvorhaben geführt. Aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden wird deutlich, dass diese Gespräche zur Schärfung des Schulentwicklungsprojektes beigetragen und motivierend gewirkt haben.

Modul 4

Thematischer Schwerpunkt: Projektberatung; Mitarbeiterjahresgespräch

Angeregt durch Organisationsänderungen (z. B. Ganztagsbetrieb), durch neue pädagogische Ideen (z. B. reformpädagogische Unterrichtsgestaltung), durch Elterninitiativen oder durch gesellschaftliche Herausforderungen (z.B. Migrationsbewegungen) werden an vielen Schulen Schulentwicklungsprojekte initiiert. Allerdings erfolgen diese Bemühungen nicht immer gezielt und systematisch. Daher entschied sich die Steuergruppe, der gegenseitigen Projektberatung in diesem Modul einen breiten Raum einzuräumen. Dadurch gewannen die Teilnehmenden mehr Klarheit über ihr eigenes

Projektvorhaben, konnten ihre Fragen und Klärungsanliegen erörtern und erhielten Ideen und Anregungen für die weitere Steuerung des eigenen Schulentwicklungsprojektes. Zudem reifte in der Steuergruppe auch der Gedanke, den Teilnehmenden ein Job Shadowing bei einem Kollegen/einer Kollegin im Partnerland zu ermöglichen.



Was geschah zwischen dem vierten und fünften Modul?

Alle Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein Job Shadowing bei einem Kollegen/einer Kollegin in der Partnerregion durchzuführen genutzt und so ein vertieftes Verständnis füreinander und die spezifischen Rahmenbedingungen entwickelt. Auch Vertreter und Vertreterinnen der Schulaufsicht Neustadt und der Deutschen Bildungsdirektion Bozen besuchten sich gegenseitig und gewannen aus den Besuchen wertvolle Erkenntnisse für das eigene berufliche Handeln.

Modul 5

Thematischer Schwerpunkt: Projektabschluss; eigene Personalentwicklung

Das letzte Modul des Erasmus-Projektes fand in Berlin statt. Thematisch befasste sich dieser Baustein mit dem Projektabschluss, der als letzte Phase Teil einer jeden Projektplanung ist. Auch wenn die Schulentwicklungsprojekte der Teilnehmenden erwartungsgemäß noch nicht abgeschlossen



sind/waren, entschied sich die Steuergruppe, diesen Aspekt aufzugreifen.

Erfahrungsgemäß gehen viele Projekte hektisch und arbeitsintensiv zu Ende und alle sind froh, die Belastung los zu sein. Im Sinne der Nachhaltigkeit von Projekten und der Wertschätzung der beteiligten Personen ist

aber ein bewusst gesteuerter Projektabschluss wesentlich. Im konkreten Fall ging es einerseits darum, das Gesamtprojekt abzuschließen, andererseits um den Abschluss der einzelnen Schulentwicklungsprojekte, welche die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an ihren Schulen durchgeführt haben. Folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden: Reflexion des Projektverlaufs, Einholen von Feedback, Würdigung von Erreichtem, Sicherung der Lerngewinne,

Implementierung der Ergebnisse in dauerhafte Praxis, Dokumentation des gewonnenen Wissens bzw. der gemachten Erfahrungen, Zelebrierung des Projektes durch ein Abschlussritual. Außerdem reflektierten die Schulleiter und Schulleiterinnen ihr Führungshandeln, indem sie einander Feedback gaben. Schulbesuche in Berlin Kreuzberg und der Montessorischule in Potsdam rundeten dieses Modul ab.

Was geschah nach dem fünften Modul?

Die Anregung des Referenten, ein Projekt auch mit einer Feier, einem Ritual abzuschließen, hat die Steuergruppe aufgegriffen und noch vor Ort ein Treffen in Südtirol geplant, um gemeinsam den Abschluss des Erasmus+-Projektes zu feiern. Auch die Steuerungsgruppe, die für den Abschluss des Gesamtprojektes verantwortlich war, hat Rückschau gehalten, Feedback eingeholt, die erfolgreiche Zusammenarbeit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen auch innerhalb der Steuerungsgruppe gewürdigt und die Dokumentation der einzelnen Projektphasen und der Ergebnisse ausgearbeitet. Diese besteht im formalen Abschlussbericht, in dem vorliegenden Begleitheft, in der Projekthomepage und in einer Videodokumentation. Dadurch wird gewährleistet, dass die Projektergebnisse Verbreitung bei den teilnehmenden Institutionen finden und durch deren Funktion als Multiplikatoren auch für andere Interessierte Anstoß und Beispiel sein können. Auch fand am Sitz der Bildungsdirektion in Bozen und jenem der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Neustadt eine Präsentation der Ergebnisse für Verantwortliche der Schulbehörden und interessierte Schulleiter und Schulleiterinnen statt. Außerdem erhielten die Teilnehmenden eine zusätzliche Gelegenheit, sich mit Kollegen und Kolleginnen der Partnerregion zu treffen, um sich gegenseitig für den weiteren Prozess an den jeweiligen Systemen zu beraten und die Verbreitung der Ergebnisse auf den Weg zu bringen.

Projektabschlussveranstaltung



Mit einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung an einem besonderen Ort und mit besonderen Aktivitäten ist das Projekt ausgeklungen und wurde der formelle Abschluss des Projektes besiegelt. Dazu trafen sich die Schulleiter und Schulleiterinnen auf der Berghütte Maseben in Langtaufers im

Vinschgau auf 2.200 m Höhe. Den Projektteilnehmern und -teilnehmerinnen wurde die entstandene Videodokumentation des Projektes gezeigt, die das Erasmus-Projekt nochmals zusammenfasste und inhaltlich abrundete. Anschließend wurde der Projektabschluss auch gefeiert. Eine echte Mainzer Faschingsitzung in den Südtiroler Bergen und eine Hornschlittenfahrt in einer traumhaften Winterlandschaft bildeten ein bleibendes Erlebnis.

Feedback und Evaluation

Es war der Steuergruppe wichtig,

- das gesamte Projekt in seiner Prozesshaftigkeit gut zu begleiten,
- die Ziele des Gesamtprojektes im Blickfeld zu behalten,
- die nachhaltige Wirkung des Projektes und dessen Qualität sicherzustellen,
- die Bedürfnisse der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer laufend aufzugreifen und
- die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ihre Projekte gut zu begleiten.

Dementsprechend hatten Feedback und Evaluation einen hohen Stellenwert, und zwar einerseits bezogen auf das Gesamtprojekt und die Arbeit in der Gruppe, andererseits bezogen auf das individuelle Projekt der teilnehmenden Schulen. Im Sinne einer formativen Evaluation wurden im Verlauf des Projektes regelmäßig mündliche und/oder schriftliche Feedbacks von den am Projekt Beteiligten eingeholt, Befragungen zu verschiedenen Aspekten durchgeführt, Rückkoppelungsschleifen eingebaut und Zwischenergebnisse ermittelt. Durch gezielte Interventionen bzw. Korrekturen konnten in der Folge Optimierungen vorgenommen und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht werden. Abschließend wurde durch eine summative Evaluation überprüft, zu welchen Ergebnissen das Gesamtprojekt geführt hat und inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden. Die Ergebnisse der Feedbacks und Evaluationen sind ebenfalls auf der Projekthomepage abrufbar.

Die einzelnen Schulentwicklungsprojekte

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben im Rahmen des Erasmus-Projektes folgende Schulentwicklungsprojekte an ihren Schulen vor Ort entwickelt und umgesetzt:

Institutionen	Zielsetzungen und Leitideen der Schulentwicklungsprojekte
Grundschule Mainz Weisenau Deutschland (Primarstufe)	Am Ende ihrer Grundschulzeit sollen die Schüler und Schülerinnen einen deutlich gestiegenen aktiven Wortschatz besitzen.
Astrid-Lindgren Grundschule Gau-Bischofsheim Deutschland (Primarstufe)	Die Grundschule Gau-Bischofsheim soll zu einer demokratischen Schule werden.
Grundschule Bodenheim Deutschland (Primarstufe)	An der Grundschule Bodenheim soll Wert(e)schätzung als unterrichtliche Grundlage etabliert werden.
Ganztagsschule Grundschule Ludwig-Schwamb-Schule Deutschland (Primarstufe)	Die Schüler und Schülerinnen der ersten Klassen sollen von Beginn an gezielter individuell gefördert werden.
Theodor-Heuss-Schule Deutschland (Primarstufe)	Alle Schüler und Schülerinnen sollen ähnliche Lernvoraussetzungen vorfinden, sowie die Lehrer und Lehrerinnen mit ähnlichen Grundbedingungen arbeiten.
Carl-Küstner-Grundschule Deutschland (Primarstufe)	Die Flüchtlingskinder sollen an unserer Schule sozial so integriert werden, dass sie möglichst gute Lernfortschritte erzielen.

Grundschule Am Gautor Deutschland (Primarstufe)	Leistungsstarke und hochbegabte Schüler und Schülerinnen sollen gezielt gefördert werden.
Grundschule Mainz-Gonsenheim Maler-Becker-Schule (Primarstufe)	Streitkultur, Werteerziehung und verbindlicher Umgang mit Regelverstößen sollen langfristig etabliert werden.
Carl-Zuckmayer-Grundschule Nackenheim Deutschland (Primarstufe)	An der Grundschule Carl-Zuckmayer soll der Unterricht durch Maßnahmen kollegialer Kooperation und Abstimmung von Arbeitsprozessen im Berufsalltag unter Beachtung der Förderung und des Erhalts der Lehrgesundheit optimiert werden.
Grundschule Mainz Marienborn Deutschland (Primarstufe)	Das Methodentraining der Schüler und Schülerinnen soll potenziert werden.
Grundschule an den Römersteinen Mainz-Zahlbach Deutschland (Primarstufe)	An der Grundschule an den Römersteinen sollen Feedbackkultur/Bewusstes Üben und/oder Klarheit der Lernziele den Unterricht kennzeichnen.
Grundschule "Im Feldgarten" Deutschland (Primarstufe)	Lernschwächen im Deutschunterricht sollen mit Diagnoseinstrumenten frühzeitig erkannt und Fördermöglichkeiten durch kollegiale Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden.
Grundschule Leibnizschule Deutschland (Primarstufe)	An der Leibnizschule sollen Schulsituationen dauerhaft so geregelt werden, dass ein wertschätzender Umgang mit allen Personen praktiziert wird und Konflikte präventiv und konstruktiv bearbeitet werden.
Schulsprengel Bozen/Europa (Primar- und Sekundarstufe)	In unserer Schulkultur soll Vielfalt als Normalität angesehen werden und auf soziale, sprachliche und religiöse Aspekte geachtet werden.
Grundschulsprengel Eppan (Primarstufe)	Am Grundschulsprengel Eppan sollen zur Frühförderung und Prävention von Lernstörungen im Bereich Mathematik frühdiagnostische Maßnahmen und individuelle Förderangebote als Standard etabliert werden.
Schulsprengel Sarntal (Primar- und Sekundarstufe I)	Durch die Neuorganisation der Wahlpflichtquote sollen die Attraktivität der Angebote für die Schüler und Schülerinnen erhöht und Bereiche, die im curricularen Unterricht nicht ausreichend berücksichtigt sind, vertieft werden.
Schulsprengel Graun im Vinschgau (Primar- und Sekundarstufe I)	Der Dreijahresplan 2017/2020 soll vom gesamten Kollegium erarbeitet und als Grundlage der pädagogischen Arbeit von allen mitgetragen werden.
Schulsprengel Algund (Primar- und Sekundarstufe I)	Durch Verbesserung der Sozialkompetenz soll erreicht werden, dass Konflikte weniger häufig auftreten und weniger häufig eskalieren.
Mittelschule Neumarkt (Sekundarstufe I)	An der Mittelschule Neumarkt mit Außenstelle Salurn soll ein Zentrum für Information und Beratung (ZIB) aufgebaut werden, das Schüler und Schülerinnen in Krisen berät und Präventionsarbeit plant.

Anregungen

Aus unserer Erfahrung hat sich für die Durchführung eines Erasmus+ - Projektes folgendes Vorgehen bewährt:

1. Vision/Idee entwickeln, Bedeutsamkeit des Themas klären, Bedarf für die Thematik erheben, klare Ziele formulieren, offen für Veränderungen sein, die Wahl der möglichen Projektpartner gut überlegen und dann die Anfrage breit streuen, beim ersten Kontakt auf gemeinsame Werte und eine ähnliche Arbeitsweise achten
2. den Rahmen mit den Projektpartnern abstecken, Verbindlichkeiten besprechen, Zuständigkeiten klären, Verlässlichkeit einfordern, klare Strukturen für die Zusammenarbeit schaffen
3. die Augen nicht vor Stolpersteinen verschließen, realistisch planen, wertschätzend und transparent miteinander umgehen
4. bei Antragstellung von Beginn an das erwünschte Produkt/Ergebnis mitdenken, die Projektschritte darauf ausrichten, dem Projektverlauf eine klare Struktur geben, zeitlich realistisch planen, alle überregionalen Termine von Beginn an terminieren.
5. gute Absprachen für die Verantwortlichkeit bei der Erstellung der Berichte, der Dokumentation der Ergebnisse und der Zusammenarbeit an den Produkten treffen, auf Augenhöhe wertschätzend agieren
6. eine effektive Steuergruppe bilden, regelmäßige Telefonate und Treffen festlegen, den länderübergreifenden Projekttreffen eine klare Ablaufstruktur geben, inhaltlich zielorientiert planen, immer wieder reflektieren: Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg? Was brauchen die Teilnehmenden als Nächstes? Was können wir verbessern? Worauf sind wir stolz?
7. die Durchführung genießen und den Projektabschluss feiern!

