



LEA NEWS

Ausgabe 1/2009

Jahrgang 5

LEADERSHIP FOUNDATION 

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



Universität Zürich
Institut für Sonderpädagogik

bm:uk

Leadership Academy

LEA – und was dann? Ergebnisse einer Untersuchung über die Auswirkungen der LEA auf den Schulalltag

Wie praktizieren die Absolvent/innen der LEA Leadership an ihren Schulen? Welche Auswirkungen hat die LEA auf den Schulalltag? Diese zwei Fragen waren Kernpunkt eines vom BMUKK geförderten Forschungsprojekts. Aus der ersten Generation der LEA wurden 10 Schulen

ausgewählt und mittels Fragebogen und Interviews in einem Case-Studie-Design multiperspektivisch untersucht. In LEA NEWS 1/2008 berichteten wir bereits über die Anlage der Studie und erste Trends. Nun liegen die Endergebnisse vor.

LEA-cult: Impressionen



Impressum

Herausgeber:
Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

Redaktion:
Mag. Dr. Silvia Pool Maag
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

Redaktionsadresse:
Institut für LehrerInnenbildung
und Schulforschung
Universität Innsbruck
Innrain 52, A-6020 Innsbruck
E-Mail: Paul.Resinger@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt:

| | |
|--|---------|
| LEA – und was dann? | Seite 2 |
| Auf Stimmenfang: LEA-cult | Seite 4 |
| WISSENSAUDIT | Seite 5 |
| Change processes in schools | Seite 6 |
| Start in die siebente Generation der LEA | Seite 8 |

LEA – und was dann?

Die Analysen der Befragung an 10 Schulstandorten (befragt wurden Schulleiter/innen, Schulaufsicht, Lehrpersonen, Eltern, externe Partner/innen und Schüler/innen) führten zu folgenden Befunden:

Die LEA stärkt die Führungsrolle

Alle 10 befragten Schulleiter/innen gaben in den Interviews an, dass sie durch die LEA in ihrer Führungsrolle gestärkt wurden und sich nun in ihrer Rolle sicherer fühlen. Dies spiegelt auch die Meinung der meisten befragten Lehrer/innen, Eltern und Inspektoren wider. So meinte, hier stellvertretend zitiert, die Lehrperson an einer Grundschule: *„Sie [die Schulleiterin] ist selbstbewusster geworden, sicherer im Umgang mit uns und mit den Eltern“* (V1, L4, 48). Wie an mehreren Beispielen deutlich wurde, führte die LEA zu einem klareren Rollenverständnis und ermöglichte ein besseres Ausfüllen der Führungsrolle.

Bestätigung der Arbeit

Die befragten Teilnehmer/innen der LEA gaben in den Interviews an, sie hätten in der LEA Bestätigung für ihre Arbeit erhalten. Dies sei in Gesprächen mit anderen Schulleiter/innen, der Arbeit in den KTC-Gruppen und den plenaren Vorträgen erfolgt. Die Aussagen der Schulleiter/innen in den Interviews vermittelten den Eindruck, dass Schulleiter/innen selten Rückmeldung über bzw. Bestätigungen für ihre Arbeit erhalten. Die LEA gab den Schulleiter/innen Bestätigung für ihre Arbeit, was sich vermutlich positiv auf den nachfolgenden Aspekt auswirkte.

Klare Richtungsvorgaben

Den Schulleiter/innen wird vor allem von Seiten der Lehrpersonen ein stärkeres Vorgeben von Richtung attestiert. Die befragten Schullei-

ter/innen selbst gaben an, sie seien in Folge der LEA in ihrer Leitung strukturierter und zielorientierter geworden. Das stärkere Vorgeben von Richtung wird von den meisten Lehrpersonen an den befragten Schulen begrüßt, da Schulleitung stärker in Erscheinung trete und Orientierungshilfe biete. Durch das stärkere Wahrnehmen von Führung kamen teilweise verdeckte Konflikte an die Oberfläche. Besonders an zwei Schulen (A1, H3), an denen bereits vor der LEA stärkere Spannungen zwischen einzelnen Lehrpersonen und den Schulleiter/innen bestanden, führte das stärkere Wahrnehmen von Führung zu einer Polarisierung. Das stärkere Wahrnehmen von Führung scheint Widerstände sichtbar zu machen und das Beziehen von Standpunkten zu „provokieren“. Es ist anzunehmen, dass sich das Vorgeben von Richtung an anderen Schulen ähnlich ausgewirkt hat, d.h. abhängig von der Vorgeschichte und dem Verhalten der Schulleiter/innen wurde das Vorgeben von Richtung begrüßt, waren die Vorgaben jedoch zu eng bzw. wirkten sich subjektiv negativ auf die Arbeitssituation aus, dann führte dies dazu, dass sich bestehende Konflikte verschärften oder erst sichtbar wurden.

Verbesserte Kommunikation

Als Beleg für die praktische Auswirkung der LEA an den Schulen wurde häufig die Kommunikationskultur genannt. In acht von zehn Schulen kam es infolge der LEA zu einer Verbesserung des Kommunikationsklimas bzw. des Kommunikationsstils. Dabei gingen die Befragten zumeist von der Feststellung aus, die kommunikative Begabung der Schulleitung habe immer schon ein gutes Gesprächsklima an der Schule gewährleistet, welches in Folge der LEA noch weiter verbessert worden sei. Es ist anzunehmen, dass diese Verbesserung mit der Stärkung der Führungsrolle und der Bestätigung der bisherigen Arbeit in Zusammenhang steht. So berichteten beispielsweise Lehrpersonen der Schule V5, dass die Schulleiterin

nun besser andere Standpunkte gelten lassen könne:

„Na ja, wenn es in der Konferenz jetzt irgendwie Diskussionen gibt, ja wenn eine Kollegin eine Sache vertritt, bei der man genau weiß, das ist nicht ihre Linie [der Schulleiterin], die wurde anfangs immer niedergeschmettert, also vor dieser Leadership Academy, also wirklich zunichte gemacht, in Grund und Boden“ (V5, L3, 52).

Shared Leadership und Teamentwicklung

An allen Schulen kam es in Folge der LEA zu einer Zunahme von Shared Leadership und vermehrter Teamentwicklung. Einerseits wurden an den Schulen alte Teams reaktiviert und andererseits neue Teams gegründet. Eine Schulleiterin berichtete:

„Wir haben an der Schule Teams installiert, die sehr autonom für Projekte (Schülerzeitung, Homepage, Schnittstelle Kindergarten-Schule) arbeiten können. Durch die LEA versuche ich auch, diese Teams autonom arbeiten zu lassen. Das Team versucht dann auch, die anderen Lehrer mit ins Boot zu bringen.“ (V4, D, 19)

Schulentwicklung

Bereits vor der LEA fanden an den untersuchten Schulen Schulentwicklungsprozesse statt; dies wurde in Interviews mit Schulleiter/innen, Lehrpersonen und Schulinspektion besonders betont. Die LEA habe jedoch neue Impulse gebracht und die Fortführung eines eingeschlagenen Weges beschleunigt. So wurden einerseits die Arbeitsmethoden verbessert, wie beispielsweise die Organisation und Gestaltung der Konferenzen. Andererseits habe die LEA Schwung in den Entwicklungsprozess gebracht und wichtige Rückmeldungen gegeben.

Würdigung und Grenzen der Untersuchung

Die Stärke der Untersuchung liegt in ihrem

Forschungsdesign. Durch die Kombination von mehreren Forschungsmethoden wurde der Komplexität des Forschungsfeldes in hohem Maße Rechnung getragen. Internationale Studien zu Leadership und Schulleitung weisen wiederholt auf diese Komplexität hin.

Die Grenzen der Untersuchung liegen, wie bei Fallstudien generell, in der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Eine Analyse der an der Studie partizipierenden Schulleiter/innen zeigte, dass sich diese im Vergleich zur Gesamtpopulation der ersten LEA Generation in den meisten Bereichen überdurchschnittlich einschätzten. Aus Gründen der Plausibilität nehmen wir jedoch an, dass die Ergebnisse der Studie auch für andere Teilnehmer/innen und deren Schulen zutreffen. Ein entscheidender Faktor dürfte das Ausmaß sein, mit dem sich die jeweilige Teilnehmerin, der jeweilige Teilnehmer auf die Arbeit in der LEA eingelassen hat.



MMag. Martin Hartmann
Mitarbeiter am Institut für
LehrerInnenbildung und Schulfor-
schung, Universität Innsbruck
Kontakt: Martin.Hartmann@uibk.ac.at

Auf Stimmenfang: LEA-cult



Dipl.-Päd.
Marion Amann
SPZ Hohenems

LEA-cult und Leadership Wie passt das zusammen?

Meiner Meinung nach können sich Menschen in Führungspositionen nicht genug dafür interessieren, welche Modelle uns die Kunst, die Musik, die Wissenschaft etc. zur Bewältigung aktueller Lebenssituationen bieten. Ich möchte jedoch darüber hinaus auch dazu ermutigen, dass Menschen unterschiedlichster Herkunft und unterschiedlichster Berufe zusammenkommen und dass „Polyloge“ geführt werden. Die Notwendigkeit dazu sehe ich für alle Personen, die mit Management, Leadership oder wie auch immer man die Führungsrolle bezeichnen mag, befasst sind!

Teamfähigkeit ist für mich eine wesentliche Grundlage und Voraussetzung für Leadership. Das Zugehen auf Menschen, Empathiefähigkeit, Kreativität, Spontaneität und v.a. Humor gehören für mich zum grundlegenden Repertoire von Führungspersönlichkeiten. LEA-cult stellt gleichsam einen Übungsraum zur Verfügung, um sich spielerisch in eine Rolle hineinzufinden.



VR Mag.
Franz
Keplinger
PH der
Diözese Linz

Welche Erfahrungen aus dem Improtheater-Workshop lassen sich auf Ihre Führungsarbeit übertragen?

Im Hinblick auf meinen oben genannten Ansatz ergeben sich folgende Parallelen zum Improtheater: Berührungängste überwinden (z.B. Eltern sind in jedem Falle ernst zu nehmende Systempartner), flexibles Reagieren auf neue Situationen, Dinge aus einem anderen Blickwinkel betrachten, die Kraft von Humor und paradoxen Interventionen erleben, konstruktives Miteinander und vieles mehr.

In der Reflexionsphase sind mir spontan drei Sätze eingefallen: „Es ist nicht leicht spontan zu sein“, „Wir spielen immer: Wer es weiß, ist klug“ und „Mit Humor geht alles leichter“. Führungsarbeit erfordert immer auch Flexibilität, Eingehen auf Menschen und Situationen, manchmal auch in rasch wechselnden Szenen des Alltags. Das Improtheater hat mir meine Stärken und Schwächen aufgezeigt und mir die Chance gegeben, verschiedene Möglichkeiten auszuprobieren und mit verschiedenen Situationen kreativ und lustbetont umzugehen.

Wie kann das Improtheater für das Lernen an der Schule nutzbar gemacht werden?

Improtheater ist grundsätzlich in allen schulischen Feldern einsetzbar: Nahe liegend sind natürlich alle Bereiche, in denen es um ein „Miteinander“ geht.

Ich bin an einer Hochschule tätig – ich kann mir durchaus vorstellen, dass Elemente des Improtheaters Eingang finden in Vorlesungen und Seminare und in Angebote der LehrerInnenfort- und Weiterbildung. Es würde mich schon sehr herausfordern, einen Workshop an unserer PH für Lehrende zu organisieren. Letztlich steht ja m.E. nach hinter dem Improtheater die Idee einer ganzheitlichen Bildung. Und der fühlen wir uns an unserer PH nicht nur im Leitbild verpflichtet.

Zu LEA-cult und zum Improtheater
siehe auch Beitrag in LEA NEWS 2/2008

WISSENSAUDIT: Von der unbewussten Inkompetenz ... zur bewussten Kompetenz

Beim Kick-off zur Entwicklungsbegleitung der NMS haben wir ein neues Instrument zur Erkundung des professionellen Wissens und Nichtwissens eingesetzt und erprobt. Es basiert auf folgender 4-Felder-Systematik des Fragens zum Lernen der SchülerInnen:



Es erschließt jene Bereiche, die uns im Alltag nicht bewusst sind und nicht aktiv genutzt werden. Zum Verstehen des Konzepts „Leadership for Learning“ ist es von zentraler Bedeutung, die Potenziale der verborgenen Schätze des Nichtwissens („Wir wissen, was wir nicht wissen.“ „Wir wissen nicht, was wir wissen.“) zu heben. Die Formen des Nichtwissens steuern unsere unterrichtlichen Handlungsmuster und lassen uns im Bereich der traditionellen Lehr-Lernformen stehen bleiben. Wenn wir den Musterwechsel vom „Individualisieren“ zum „Personalisieren“ wollen, ist eine Konfrontati-

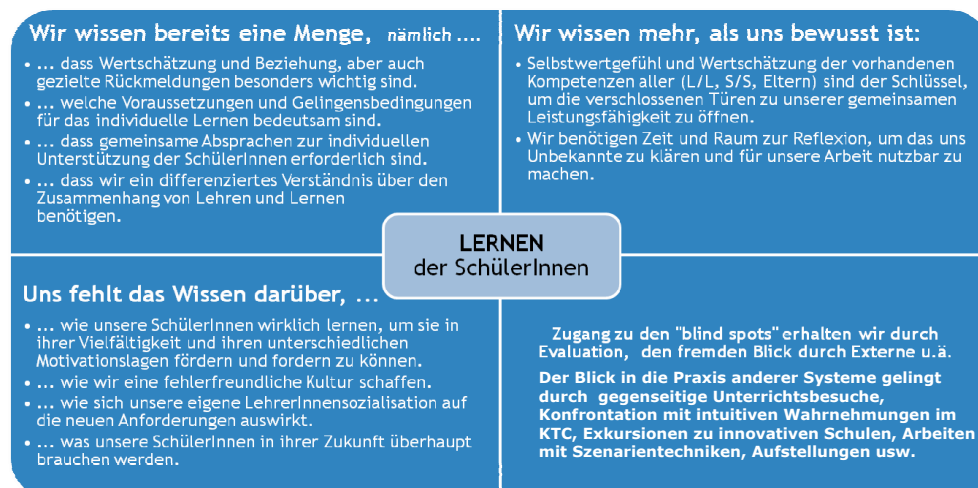
*„Keiner versteht den anderen ganz, weil keiner bei demselben Wort genau dasselbe denkt wie der andere.“
(Johann Wolfgang von Goethe)*

on mit dem Nichtwissen unumgänglich. Selbst das Feld der unbewussten Kompetenz („Wir wissen nicht, was wir nicht wissen“) eröffnet uns interessante Möglichkeiten.

Sehen wir uns einmal die Ergebnisse des Wissensaudit beim Kick-off zur Entwicklungsbegleitung der NMS an (siehe Abb. unten): Der Professionalitätsbegriff hat sich geändert: Diejenigen, die ein Bewusstsein von ihrem Nichtwissen haben, sind professionell besser aufgestellt als diejenigen, die in einer Pseudosicherheit der vertrauten Abläufe und der sich selbst bestätigenden Annahmen verharren.

Lust gekriegt? Probieren Sie beim nächsten Treffen in der Regionalgruppe, im Projekt oder in Ihrem Team das Wissensaudit einmal selbst aus. Sie werden vermutlich überrascht sein, welche Kraft aus einem Wissensbereich erwächst, den Sie bislang mit negativen Vorzeichen als „Unwissen“ abgetan haben.

Viel Erfolg bei der Umsetzung



Wissensaudit der NMS-Entwicklungsbegleitung

Change processes in schools: the new role of school leaders and teachers

In April this year I attended the Leadership Academy in Alpbach where I got an insight into a well functioning leadership programme with many positive aspects. I was asked to write a short article on school leadership, change processes in schools and the teachers' role in this process, seen from a Norwegian perspective.

I was a teacher for nine years, and after that I have worked in the field of school development for the past 12 years, 10 of them in the IMTEC Foundation in Norway (IMTEC – International Movement Towards Educational Change). We act as professional partners for schools and school owners to strengthen and facilitate change processes in schools. Over the past few years we have worked with almost two hundred different schools. In the course of IMTEC's 36 years we have gathered significant knowledge and experience in the area of change processes in schools. I will draw on some of this experience in this article.

In the international school debate, politicians and others are criticizing schools for not delivering sufficiently good results. The media often focus on the negative aspects of school results. The criticism tends to be a mix between quoting bad results from international tests and references to single episodes that cast a negative light on schools. This results in a superficial conception of schools as bad and teachers as lacking in competence.

Learning is a complex process. There are many contributors in this process, all of whom need to participate in the desired school improvement, but an improvement cannot be achieved through a one-sided focus on the negative aspects of school results. The majority of people who works in schools is highly competent and has a desire to do a good job. In Norway, the negative focus has led to a decrease in recruitment to the teacher colleges. The responsibility for this rests partly with the media but also



Dr. Tore Skandsen
IMTEC Foundation, Norway
Kontakt: imteconline.no

with politicians who wish to capitalize politically on single unfortunate episodes and teacher unions who use negative school results as an argument for higher salaries. The schools need the very best candidates available. However, a prolonged negative focus will make these candidates choose other careers.

Some seem to think that learning is a simple process that can easily be improved through additional testing. Professor Michael Fullan raises a warning finger to these "quick fixes" that do nothing to find the causes of the problem but only reduce the symptoms for a short period of time. If schools are to change the teachers must be included in the process. This is a task for school leaders. Teachers cannot be included through the use of force; it must be done in such a manner that all teachers experience the importance of analyzing and interpreting their present practice. Based on this information, the school leaders need to be process leaders and make the teachers aware of the benefits of changing their practice. Goals for the development must be made in a common setting. It is less than beneficial for the process if school leaders write excellent documents on what needs to be done, if teachers haven't understood why, how and to what means change should be implemented. This process must be a joint venture; and it takes time. This is one of the challenges I see in Austrian schools: Where to find that time.

In Norway, most teachers have daily working hours from 8 A.M. to 3.30 P.M., with some variations depending on school type and student

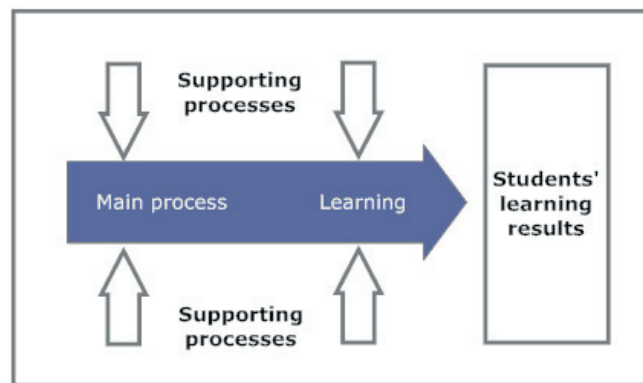
age group. Time is allocated to planning and cooperation either for the entire staff or for groups, teams or departments. This is an excellent tool in a change process.

Another aspect that must be considered is that schools change when teachers change. If we want students to change, we, as professional educators, must also learn to do things differently. It is therefore important that we see ourselves as subjects in the change process, rather than the students. Students respond to our actions, and we are the ones that should be pro-active. Our actions must be placed in a context in order to support the work process. These work processes must support the school's main process: Learning.

Our work must support student learning, which again supports the students' learning outcomes. For this to succeed teachers need to believe in their own actions and work processes. Like everybody else teachers need training if they are to change their practice. This can be achieved through education, testing, reflection and active guidance. Teachers cannot be expected to succeed in everything immediately. They need to practice to get better at what they do. When making changes in actions and work processes, the changes must be tried out and adapted to the existing way of organizing the work. In this phase it is very important for the teachers to receive support from the school leader(s), and to be given sufficient time to develop new practices. This takes time. Matthew Miles claims that this type of change consists of three overlapping phases that take 3-7 years to implement. This means that it is impossible to execute several change processes simultaneously. That will result in what David Hopkins calls "overload": exhausting teachers to such an extent that they are unable to perform properly. As a consequence the changes have a low quality and the expected results fail to be

achieved. It is our experience that many schools have such a low capacity for change that they cannot cope with more than one major change at any one time. "Good" schools may be able to handle 2-3 change processes simultaneously.

The role of school leaders in a change process is to have enough patience and staying power to endure the opposition that eventually arises, and avoid taking the road of least resistance which is to not see the change all the way through, but to let it fade out like some sort of happening. This is neither a Norwegian nor an Austrian trend, it is seen internationally. The demands for change appear from many directions and at a pace that is impossible to keep up with if what you aim for is a lasting change. It



Change processes support student learning and enhance results

will be up to the school management to work within the system to enable the school and its teachers to implement change with such a quality that it affects the students' learning process and thereby also their learning outcomes over time. Rome wasn't built in one day! We must sensitise people outside

the school community that changing schools and learning processes takes time. This is a formidable task, since the level of knowledge among those outside the school system is often rather low. We all must take responsibility for promoting this knowledge and understanding. I wish you good luck!

Start in die siebte Generation der Leadership Academy!

In Zeiten geänderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund der vielschichtigen Anforderungen an Führungspersonen stattet die Leadership Academy Führungspersonen und Personen mit Führungspotenzial im Bildungsbereich mit den besten Voraussetzungen aus, um die vielseitigen Herausforderungen zu meistern. Im Dezember 2009 startet die siebte Generation dieses erfolgreichen Projektes!

Neben Leiter/innen einer Schule sind insbesondere stellvertretende Leiter/innen, Abteilungs- und Fachvorstände, Abteilungsleiter/innen, Administrator/innen, Fachkoordinator/innen, ARGE-Leiter/innen bzw. fachbezogene Bildungsmanager, Leiter/innen des Tagesbetreuungsteiles und vergleichbare Leitungsrollen herzlich eingeladen im Rahmen der siebten Generation die nationale und internationale Erfolgsgeschichte der LEA fortzuschreiben.

Die Bewerbung soll einen Lebenslauf und eine persönliche Vision enthalten, die die Motivation, sich gerade jetzt für die Leitungsaufgaben qualifizieren zu wollen, darlegt. Dabei ist eine selbstkritische Prüfung und Einschätzung von Entwicklungsthemen und Kompetenzen erforderlich.

Die Anmeldung ist auf der LEA-Homepage www.leadershipacademy.at noch bis 3. Juli 2009 möglich, wo auch weiterführende Informationen zur Anmeldung, den Teilnahmebe-

dingungen und dem Auswahlprocedere bereitgestellt werden.

Die LEA umfasst 4 mehrtägige Teilveranstaltungen, an deren Ende die Zertifizierung und die Aufnahme in das Leadership-Netzwerk stehen.

Für die siebte Generation der Leadership Academy wird für die Einrichtung einer akademischen Qualifizierung um die Vergabe von ECTS-Punkten an der Universität Innsbruck angesucht werden.

Die wissenschaftliche Leitung der Leadership Academy und das LEA-Organisationsteam freuen sich auf den Start in eine neue Generation!



Mag. Brigitte Vehzely

Leiterin des LEA-Organisationsteams
im BMUKK, Sektion III

Kontakt: brigitte.vehzely@bmukk.gv.at

Termine LEA-Generation VII

1. Forum: 13. bis 16. Dezember 2009
2. Forum: 18. bis 21. April 2010
3. Forum: 26. bis 29. September 2010
4. Forum (Zertifizierung): 2. bis 4. Dezember 2010