



LEA NEWS

Ausgabe 1/2013

Jahrgang 9

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



bm:uk

Leadership Academy

Führungskräfte erforschen ihre Organisation

Im Rahmen des „Leadership Academy“ Universitätskurses erforschten Führungskräfte verschiedener Ebenen des Schulsystems ihre Organisation und setzten damit wichtige Impulse für deren Weiterentwicklung. Am Sonntag, den 16. September 2012, überreichten der Vizerektor für

Lehre Univ.-Prof. Dr. Roland Psenner und Frau Mag. Maria Gruber-Redl als Vertreterin des BMUKK im Congress Centrum in Alpbach die Zertifikate an die Absolvent/innen.

Fortsetzung auf S. 2

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

Führungskräfte erforschen ihre Organisation	Seite 2
Weitere 169 Führungskräfte beginnen die LEA	Seite 4
Lernen ist das Persönlichste auf der Welt	Seite 5
LEA IX: Auf Stimmenfang / Impressionen	Seite 7
Der Weg einer kleinen Landschule zur modernen Ganztagschule	Seite 8
(Kon)Fusion	Seite 10
Fundstücke auf der ICSEI 2013 in Santiago de Chile	Seite 11

Führungskräfte erforschen ihre Organisation: LEA Universitätskurs

Martin Hartmann

Teilnehmer/innen aus unterschiedlichen Schular-
ten und Systemebenen erforschten für eineinhalb
Jahre für ihre Organisation relevante Themen.
Dabei wurden sie von wissenschaftlicher Seite
durch die Universitäten Innsbruck (Univ.-Prof. Dr.
Michael Schratz, MMag. Martin Hartmann) und
Zürich (Univ.-Prof. i.R. Dr. Wilfried Schley) unter-
stützt. Das Bundesministerium für Unterricht Kunst
und Kultur ist mit der erfolgreichen Leadership
Academy Kooperationspartner bei diesem institu-
tionenübergreifenden Projekt.

Die Forschungsarbeiten der Teilnehmenden (siehe
Abb.1 und Tab. 1) weisen einen Pool an fundierten
Ergebnissen zu vielfältigen Themen des Bildungs-
systems auf. Sie reichen von globalem Lernen,
Kraftquellen von Lehrpersonen, Kommunika-
tionsgestaltung an Schulen und Klassenführung bis hin
zur Führungskräfteentwicklung.

So erforschte z.B. Bernhard Frischmann von der
PH Tirol den Professionalisierungsbedarf von
Schulleitungspersonen in Tirol und konzipierte
basierend auf den Ergebnissen die Qualifizierung
und Fortbildungsplanung in Tirol neu. Ein weiteres
Beispiel ist Martin Tanzer aus Oberösterreich, der
das Modell „Lehre mit Matura“ untersuchte und

Informationen von Betrieben und Lehrlingen ein-
holte und mit seiner Forschungsarbeit Impulse für
die Weiterentwicklung des Modells generierte. Ein
weiteres zentrales Thema im Zeitalter der Kompe-
tenzorientierung ist „Leseverhalten und Leseför-
derung“, das von Heike Lang aus der Steiermark
bearbeitet wurde.

Die Teilnehmenden haben neue Methoden ken-
nengelernt und es hat Freude gemacht, gemein-
sam ins Denken zu kommen. Diese Freude eben
führte bei einzelnen dazu, die Forschung an ihrem
Standort weiterzuführen und ein weiteres Studium
zu beginnen.

*„Ich hätte noch gerne die Möglichkeit, etwas wei-
terzumachen – z.B. ein Studium, bei dem dieser
Kurs angerechnet wird.“ (Susanne Mitasch-Kraft)*

Der Universitätskurs bot die Möglichkeit For-
schungsaspekte, im Sinne einer praxisbezogenen
Reflexion, in das eigene Arbeitsfeld einzubringen.

*„Der Kurs war für mich gut, weil es gab mir einen
Einblick in das wissenschaftliche Arbeiten und ich
verstehe jetzt wie Forschungsprojekte funktionie-
ren. In meiner Tätigkeit habe ich immer wieder An-*



Abbildung 1: Teile der Posterpräsentation bei der Zertifizierungsfeier am 16. September 2012 in Alpbach

fragen von Studierenden, die Forschungsprojekte bzw. Abschlussarbeiten über mein Tätigkeitsfeld schreiben möchten. Jetzt kann ich diese Ressourcen gut für eine Weiterentwicklung nutzen. (Martin Tanzer)

Der Universitätskurs im Rahmen der Leadership Academy (LEA) leistet einen qualitativ hochwertigen Beitrag zur Professionalisierung von Führungsarbeit im Bildungssystem und aktiviert das Potenzial für verantwortliche Positionen. Die Arbeit in der jeweiligen Institution führt über eine forschungs- und evidenzbasierte Vertiefung zu einem Transfer zwischen Theorie und Praxis. Der Austausch über Literatur, Forschungsergebnisse und Forschungsmethodik vertieft die Wissensbasis der Führungskräfte. Die im Kurs initiierten Forschungsprojekte bringen die Ergebnisse direkt in die Praxis und stellen dadurch einen unmittelbaren Beitrag zur Weiterentwicklung des Systems dar.

MMag. Martin Hartmann
Wissenschaftliches Team der LEA
Martin.Hartmann@uibk.ac.at



Abbildung 2: Zertifizierung der Teilnehmer/innen des zweiten LEA-Universitätskurses



Abbildung 3: Absolvent Bernhard Frischmann (Mitte) mit Univ.-Prof. Dr. Psenner und Mag. Gruber-Redl

	Titel	Vorname	Nachname	Institution	Thema
1	Dipl. Päd.	Bernhard	Frischmann	Pädagogische Hochschule Tirol Pastorstr 7 6020 Innsbruck	Was brauchen Führungspersonen von Schulen in der Fort- und Weiterbildung, damit sie professionell führen und nachhaltig entwickeln?
2	Mag.	Regina	Gruber	VS Weyer Josef Bachbauerstr. 6 3335 Weyer	Globales Lernen: Bezugstheorien, Inhalte und Methoden aktueller Angebote für Schulen
3	Dipl.-Päd.	Susanne	Mitasch-Kraft	NMS des Schulvereins der Kreuzschwester Stockhofstr. 10 4020 Linz	Individuelle Kraftquellen von Lehrpersonen zur Optimierung der persönlichen Energiereserven am Beispiel einer NMS in Oberösterreich
4	M.A.	Heike	Lang	NMS Engelsdorf Liebenauer Hauptstraße 173 8041 Graz	Das Leseverhalten von 11- bis 14-jährigen Kindern am Beispiel zweier Neuer Mittelschulen in Graz
5	Dipl.-Päd.	Martina	Pernsteiner	VS Pernitz Muggendorfer Str. 15 2763 Pernitz	Das Schulprogramm als Instrument der Schulentwicklung am Beispiel VS Pernitz
6	Dipl.-Päd.	Barbara	Schachner	VS Klein St. Paul Markstraße 30 9373 Klein St. Paul	Klassenführung zwischen Beziehung und Erziehung
7	Dipl.-Päd.	Martin	Tanzer	Verein zur Förderung der Lehrlinge in Oberösterreich Sonnensteinstraße 20 4040 Linz	Welche Möglichkeiten und Grenzen eröffnet das Projekt Lehre mit Matura in Oberösterreich?
8	BEd	Barbara	Urbanek	Fachberufsschule Klagenfurt 2 Wulfengasse 24 9020 Klagenfurt	Kommunikation und Schulleitung: Medien zum Informationsaustausch zwischen Lehrpersonen und Schulleitung auf dem Prüfstand (Fallstudie Fachberufsschule Klagenfurt 2)
9	Mag.	Harald	Wäger	HLW Rankweil Negrellistraße 50a 6830 Rankweil	Das Rauchen bzw. das Nichtrauchen von Schülerinnen unter Berücksichtigung des Rauchverhaltens und Bildungsgrades ihrer Eltern am Beispiel der HLW Rankweil, Längsschnittstudie: 1987/88, 1997/89 und 2010/11

Tabelle 1: Absolvent/innen und Themen des LEA 8 Universitätskurses

Weitere 169 Führungskräfte beginnen die LEA

Paul Resinger

Im Dezember 2012 ging die Leadership Academy in die 10. Generation. Nach nunmehr neun Generationen, in denen die LEA laufend weiterentwickelt wurde, hat das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur einen Prozess zur breiteren Reflexion der LEA initiiert. Ein Kernergebnis: Bei LEA X ist der Fokus noch stärker auf Leadership im Sinne von damit verbundener Haltung und Verantwortung gerichtet. Konsequenterweise änderte sich dadurch die Struktur der Teilnehmer/innen: Alle 169 Leitungspersonen verfügen über mehrjährige Führungserfahrung.

Es ist wieder gelungen, durch eine heterogene institutionelle Herkunft den übergreifenden und vernetzenden Anspruch der LEA gerecht zu werden (siehe Abb. 1). Das Verhältnis von AHS und HS/NMS ist ausgewogen, je ein Fünftel der Teilnehmer/innen sind Leitungspersonen an berufsbildenden Schulen sowie an Institutionen der Schulaufsicht und Pädagogischen Hochschulen. In Bezug auf die Teilnehmerstruktur nach Region (siehe Abb. 2) fällt die proportional hohe Teilnehmerzahl aus dem Bundesland Vorarlberg auf. Verglichen mit Vorgenerationen ist bei LEA X die schwächere Repräsentanz der Leitungspersonen aus Wien und Burgenland auffällig.

Als anerkannter Bestandteil der Professionalisierungslandschaft im österreichischen Bildungswesen umfasst die LEA zwischenzeitlich mehr als 2100 Absolvent/innen aller Systemebenen und Bundesländer. Mit der Zertifizierung der laufenden 10. Generation werden weitere 169 Führungspersonen einen Beitrag leisten, um die Leadership-Qualität im Bildungssystem zu verbessern und einen Wandel der Systemkultur zu bewirken.

Herzlichen Dank den Mitgliedern des LEA-Netzwerkes für das Mitwirken im Weiterentwicklungsprozess der LEA und für die Unterstützung im Entstehungsprozess der 10. Generation.

Mag. Dr. Paul Resinger
Wissenschaftliches Team der LEA
Paul.Resinger@uibk.ac.at

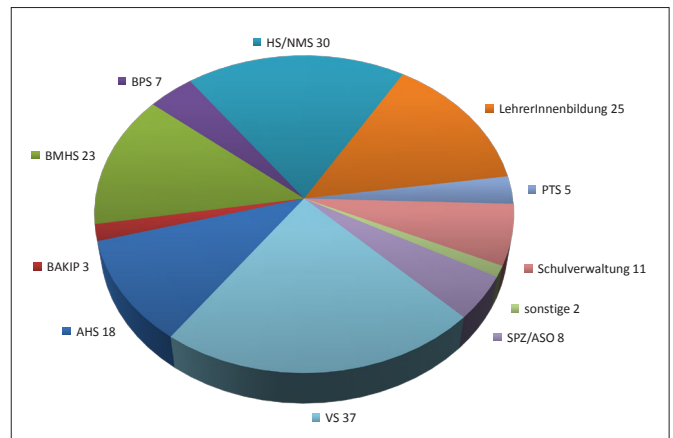


Abbildung 1: Teilnehmer/innen LEA X nach Organisationseinheiten

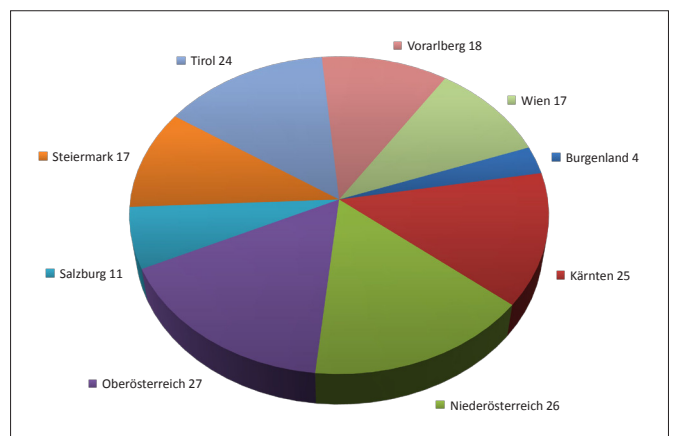


Abbildung 2: Teilnehmer/innen LEA X nach Bundesländern

„Lernen ist das Persönlichste auf der Welt...“

Michael Schratz

Dieses Zitat wird Heinz von Förster zugeschrieben (Kahl, 1999), der damit die Einmaligkeit jedes Menschen aufgrund seiner jeweiligen (Lern-)Biografie betonen wollte. „Bildung heißt sich bilden“, plädiert Hartmut von Hentig (1996, S. 37), wobei das Reflexive „sich bilden“ in seinem Plädoyer impliziert, dass die Lernenden als Subjekte von Bildungsprozessen agieren. Nicht das didaktische Konstrukt eines Individuums in der Unterrichtsplanung, sondern die Bildung der (jungen) Menschen, die es in ihrer Beziehung zur Welt zu stärken gilt, steht im Mittelpunkt. Die Frage nach dem „bildenden Sinn“ beantwortet sich dadurch, wie Schule den Menschen in seiner Beziehung zur Welt stärken kann. Dahinter steht die Frage: Soll die Person sich an das System anpassen oder umgekehrt das System sich an die Person? Diese Kernfrage der Personalisierung von Lernen ist das Herzstück aller Bildungsfragen.

Das, was Lernende zu „ihrer“ Sache machen, personalisieren sie selbst – ist selbstbestimmt. Es gehört ihnen und gehört zu ihnen. Der Aspekt der Urheberschaft unterscheidet Personalisierung von Individualisierung und Differenzierung, die weitgehend von der Lehrperson gesteuert werden und damit den didaktischen Fingerabdruck der Lehrperson tragen. Bei Personalisierung ist der/die Lernende in den Prozess zwischen Mensch und Sache verstrickt und macht es zu Seinem, es trägt den Fingerabdruck des Lernenden. Personalisiertes Lernen setzt folglich einen entsprechenden Freiraum für den persönlichen Anschluss zu den Lerninhalten und zur Erschließung der Bedeutung von Lernerfahrungen für das eigene Leben voraus. Da Lernen stark personbezogen ist, richtet sich unsere Aufmerksamkeit insbesondere auf das, was „lernseits“ des Unterrichts (Schratz, 2009) erfolgt. Die Unterscheidung zwischen „lernseits“ und „lehrseits“ im Unterricht liegt in der Urheberschaft über den Lernprozess. Bestimmt und kontrolliert die Lehrperson Raum und Zeit sowie Inhalte und Methoden des Lernens, steht das Lehren im Vordergrund, d.h. Lernen wird „lehrseits“ von Unterricht betrachtet. Liegt die Entscheidungsmacht über diese Dimensionen bei den Lernenden, steht das Lernen der Schüler/innen im Vordergrund, was für mich „lernseits“ von Unterricht ansetzt.

Eine Perspektive „lernseits“ von Unterricht orientiert sich konsequent an der Einzigartigkeit, d.h. an den Lernerfahrungen der Schüler/innen, denen wir in einem aktuellen Forschungsprojekt zu personalen Bildungsprozessen“ (Schratz, Schwarz & Westfall-Greiter, 2012) nachgespürt haben. „Lernseits“ setzt ein „lehrseits“ voraus, denn sie sind wie zwei Seiten einer Medaille. Werden durch das Wörtchen „lernseits“ die Scheinwerfer auf der Unterrichtsbühne auf das Lernen gerichtet, bleibt das Lehren im Schatten – und umgekehrt. Lehrer/innen können sich ihrer Rolle im Unterricht nicht entledigen, soll die Wirksamkeit ihrer Professionalität nicht auf der Strecke bleiben. Während es sich in der lehrseitigen Perspektive um Individuen, Lehrplan und Lernfragen geht, stehen lernseits Persönlichkeiten mit Lebensplänen auf dem Spiel, die Lebensfragen zu beantworten haben (vgl. Schratz & Westfall-Greiter 2010).

Eine lernseitige Orientierung blendet Lernschwierigkeiten und brüchige Lernerfahrungen nicht zugunsten optimierender Interventionen aus oder sucht sie zu vermeiden, sondern die Aneignung von Kompetenz baut auf einen proaktiven und reflexiven Umgang mit diesen auf und zielt darauf ab, neue Möglichkeiten pädagogischer Praxis zu eröffnen. Lehren im Modus des Lernens betrachtet meint, taktvoll und responsiv handeln und in Beziehung zur Sache und zueinander sein (siehe Abb. 1).

Unterrichten im		
	Modus des Lehrens "lehrseits"	Modus des Lernens "lernseits"
WAS?	Ansprüche stellen (Inhalte, Werte ...)	sich Ansprüchen (der Welt) stellen
WIE?	etwas bewirken	wirkmächtige Erfahrungen machen

Abbildung 1: Unterrichten im Modus des Lehrens und Lernens

Die Beantwortung der Fragen im Modus des Lernens lässt erkennen, dass beim Stellen von Aufgaben im Unterricht nicht das didaktische Konstrukt eines Individuums als Adressat im Mittelpunkt steht, sondern die Erschließung von Weltbezügen,

in welche die Schüler/innen hineinwachsen sollen. Die Seinsweisen, die in der Schule im Sinne von Bildung angestrebt werden, gründen in den fachlichen Dispositionen der Disziplinen. Diszipliniert zu sein bedeutet in der Lage zu sein, bestimmte fachliche Dispositionen einzunehmen, die die Erschließung der Welt ermöglichen (Dewey, 1916).

Diese fachlichen Dispositionen bauen auf wirkmächtige Erfahrungen, für die Responsivität in der Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden Voraussetzung ist. Die größte Herausforderung liegt möglicherweise darin, ein Grundvertrauen gegenüber der Lernbereitschaft der Schüler/innen und deren Dispositionen aufzubauen, denn Lehrer/innen, die sich lernseits von Unterricht orientieren, „vertrauen darauf, dass alle Kinder und Jugendlichen fähig und bereit sind zu lernen und planen und gestalten ihren Unterricht auf diese Vielfalt hin...“ (Schratz u.a. 2011, S. 34). Dies setzt eine Unterrichtstheorie voraus, die Lernen aus pädagogischer Perspektive in den Blick nimmt und wirkmächtige Lernerfahrungen zwischen den Lernenden, der Sache und den Lehrenden ermöglicht.

Literatur

- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: Hentig, H. v. (1996). *Bildung: Ein Essay*. Wien: Carl Hanser Verlag.
- Kahl, R. (1999). Der Neugierologe. In *GEO-WISSEN*, 1, 106-109.
- Schratz, M. (2009). „Lernseits“ von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen? *Lernende Schule*, 12 (46-47), 16-21.
- Schratz, M., Paseka, A. & Schrittmesser, I. (Hrsg.). (2011). *Pädagogische Professionalität: quer denken – umdenken – neu denken*. Wien: Facultas-Verlag.
- Schratz, M., Schwarz, J.F., Westfall-Greiter, T. (2012). *Lernen als bildende Erfahrung*. Innsbruck: Studien Verlag.
- Schratz, M. & Westfall-Greiter, T. (2010). *Schulqualität sichern und weiter entwickeln*. Seelze: Kallmeyer.

Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz
Universität Innsbruck
Wissenschaftlicher Leiter der LEA
michael.schratz@uibk.ac.at

Aufgeschnappt



**„Blumen können nicht blühen ohne die Wärme der Sonne.
Menschen können nicht Mensch werden ohne die Wärme der Freundschaft.“**
(Phil Bosmans, belg. kathol. Ordenspriester, 1922-2012)

Wir laden alle aus dem LEA-Netzwerk herzlich ein, von Ihren Entwicklungsinitiativen und -projekten zu berichten sowie spannende Bücher zu besprechen.
Bitte senden Sie Ihre Beiträge an spool@ife.uzh.ch. **Redaktionsschluss für den nächsten Newsletter: 15. Mai 2013**

Auf Stimmenfang bei LEA IX: Zertifizierung



VD Mag. Andreas Platzer, VS Anthering/Land Salzburg
direktion@vs-anthering.salzburg.at

Mit dem Blick zurück auf ein Jahr Leadership Academy, was hat die Teilnahme an der LEA bewirkt?

Im Dezember 2012 habe ich nach einem Jahr LEA mein Zertifikat überreicht bekommen. In diesem Jahr habe ich viele interessante Menschen kennen gelernt, meine Person und mein Tun stärker hinterfragt und mich auf neue Ideen und Konzepte eingelassen. Im ruhigen und beschaulichen Alpbach habe ich Techniken erlernt, die mir bei der Bewältigung meines beruflichen Alltags helfen. Hierbei möchte ich das KTC hervorheben. Gemeinsam mit meiner KTC-Gruppe habe ich Problemstellungen an meiner Schule analysiert und Ideen erhalten, diese Probleme zu lösen bzw. einer Lösung näher zu bringen. Ich habe mich innerhalb meiner KTC-Gruppe äußerst wohl gefühlt und bin mir sicher, dass wir auch weiterhin in Kontakt bleiben werden.

Wie hat sich Ihre Rolle als Führungsperson verändert?

Im Laufe des vergangenen Jahres habe ich meine Rolle als Führungsperson teilweise neu definiert und weiterentwickelt. So fühle ich mich nicht mehr für alles verantwortlich, habe gelernt, besser zu delegieren und auch öfter „nein“ zu sagen. Auch ich habe nun eingesehen, dass ich es nicht allen recht machen kann.

Was nehmen Sie von der Leadership Academy mit?

Die LEA hat mir geholfen, mein Tun an meiner Schule von einer anderen Warte aus zu betrachten, blinde Flecken zu erkennen und zu reduzieren. Auch habe ich die Erkenntnis aus Alpbach mitgenommen, dass ich als Schulleiter mit meinen Sorgen und Aufgaben nicht alleine bin, dass es Kolleg/innen gibt, denen es ähnlich geht wie mir. Das gibt ein gutes Gefühl. Wenn ich Rat brauche, habe ich jetzt noch mehr Möglichkeiten, diesen auch zu bekommen – ein ganz wesentliches Plus, das ich durch die Absolvierung der LEA erhalten habe.

Ihr Resümee?

Rückblickend kann ich sagen, dass mir die Teilnahme an der LEA gut getan hat. Ich war auch schon vorher Teil eines Netzwerkes, doch nun spannt sich mein „pädagogisches Netzwerk“ vom Bodensee bis zum Neusiedler See – eine tolle Sache!

Zertifizierung der LEA IX

Unten: SektChef Kurt Nekula, M.A. (Leiter der Sektion I, BMUKK) eröffnet die Zertifizierungsfeier
Unten Mitte: Das Team der LEA IX
Rechts unten: Ausklang bei Musik und Tanz
Rechts oben: Panergy Steelorchestra (MS Telfs)



Der Weg einer kleinen Landschule zur modernen Ganztagschule

Von der elternbestimmten Kinderaufbewahrung zur qualitativ hochwertigen schulischen Tagesbetreuung

Christina Frotschnig

Eine Volksschule mit drei Klassen in einem kleinen Dorf im südlichen Burgenland. Vormittags besuchen die Volksschulkinder den Unterricht, am Nachmittag wird beinahe die Hälfte der Kinder in einer alterserweiterten Kindergartengruppe betreut. Im vergangenen Schuljahr trat ich die Stelle als Direktorin an und erlebte einen guten Einstieg in eine herausfordernde Arbeit: Vorurteile gegenüber der Ganztagschule mussten abgebaut werden, um Schulentwicklung betreiben zu können. Zeitgleich wurde ich in die 9. Generation der Leadership Academy aufgenommen, wodurch mein Entwicklungsprojekt von Beginn an durch die Inputs in den Foren und die Arbeit in den KTC-Sitzungen professionell begleitet wurde.

Die Theorie U von Claus Otto Scharmer – eine wichtige Möglichkeit zur Reflexion

Die Theorie U war für mein Entwicklungsprojekt eine leitende Theorie, da sie mir eine ideale Reflexionsstruktur bot und mein Bewusstsein dafür schärfte, wo wir in unserer Entwicklung an der Schule standen und wohin ich meine Schule führen wollte. Es entstand darüber so etwas wie ein innerer Dialog, den ich im Folgenden präsentiere:

- **Downloading – eine neue Organisationsform muss her**

„Für die Weiterführung der alterserweiterten Kindergartengruppe als bestehende Form der Nachmittagsbetreuung sind zu viele Kinder gemeldet. Für die Einrichtung eines Hortes findet sich in Zeiten des Lehrpersonenmangels kein Personal.“

- **Seeing & sensing – Unzufriedenheit bei allen Beteiligten**

„Alles richtet sich nach den Eltern, die ihre Kinder nur tageweise, kurzfristig anmelden und oft mitten

am Nachmittag aus der Gruppe holen. Die Kinder werden von zwei Pädagoginnen mit unterschiedlichen Ausrichtungen betreut, die sich tageweise abwechseln. Es besteht wenig Kontinuität in der Gruppenzusammensetzung und in der pädagogischen Arbeit. Für mich als Schulleiterin ist klar: Die schulische Tagesbetreuung ist die einzige zukunftsträchtige Alternative. Umso erstaunter bin ich, dass diese bei den Beteiligten gänzlich unbekannt ist.“

- **Presencing – die schulischen Tagesbetreuung als alternativer Lösungsansatz**

„Die LEA bestärkt mich in meiner persönlichen Art, alle Beteiligten zu hören, zu verstehen, mit Wertschätzung zu begegnen und ihnen ungewöhnliche Denkansätze in ihrer Sprache zu präsentieren.“

- **Crystalizing – Gestalten der Rahmenbedingungen und der Inhalte**

„Meine sanfte Überzeugungsarbeit mündet darin, dass das Schulforum einstimmig für die Einrichtung



Das Schulgebäude mit Campus vereint die Volksschule, die NMS und den Kindergarten



der Schulischen Tagesbetreuung stimmt. Der Bürgermeister als Vertreter des Schulerhalters ist froh über eine gesetzeskonforme Betreuung der Kinder am Nachmittag. Eine Lehrerin meldet sich freiwillig, die Lernzeit am Nachmittag zu halten. Ich spreche mich für den Einsatz jener Pädagogin als einzige gruppenführende Betreuerin aus, die sich neugierig und interessiert für die neue Arbeit zeigt.“

- **Prototyping – Verdichtung der zielführenden Ansätze**

„Seit der Einführung gibt es eine intensive Kommunikation zwischen den Beteiligten: die neuen Umstände sind Gesprächsthema. Die Lehrerinnen des Vormittagunterrichts und die Pädagogin verständigen sich fast täglich auf informeller Basis über ihre Arbeit. Alle wissen nun über alle Kinder Bescheid. Zwischendurch werden die Diskussionen durch pädagogische Konferenzen und Inputs von mir angereichert. Aus den Berichten der Lehrerinnen, der Pädagogin und der Kinder filtere ich das Zielführende und Erfolgversprechende heraus und gieße es in ein Konzept.“

Die Kraft des Musterwechsels und des Reframings

Durch die stetige Reflexion meiner Anliegen in der KTC-Gruppe und die Arbeit in der Leadership Academy gelangen mir Musterwechsel, d.h. ich erkannte eingefahrene Verhaltensweisen, die letztlich nicht mehr zielführend waren: Beispielsweise wurde mir bewusst, dass ich die Angst verlassen und in die Offensive gehen muss. Natürlich war dies ein Lernprozess, der auch von Rückschlägen begleitet war. Wichtig scheint mir, dass man in der Situation stets kreativ bleibt, versucht, die Energie zu bewahren und die Ressourcen dort gezielt einsetzt, wo man Menschen zueinander in Beziehung bringen kann.

- **Aus der Angst in die Offensive**

„Meine Arbeit als Schulleiterin ist von Angst begleitet: Zu wenige Anmeldungen könnten mein Projekt scheitern lassen, weil die Kosten für die Eltern steigen und ihre Kinder länger und an fixen Tagen an der Schule bleiben. Durch mein Hinterherlaufen und das „Allen recht machen wollen“ kann ich keine Richtung vorgeben. Ich gehe in die Offensive und hole die Eltern ins Boot, indem sie Informationen

über den Inhalt der Arbeit am Nachmittag erhalten und lernen, dass ihr Kind von der pädagogischen Arbeit profitiert.“

- **Rückschläge**

„Entscheidungen, die außerhalb meiner Handlungskompetenz liegen und meine Arbeit behindern, treffen mich hart. Der Schulerhalter streicht eine Helferinnenstelle und setzt überhöhte Kosten für die Nachmittagsbetreuung an. Der Bezirksschulrat weist eine Lehrerin zu, die nicht ins Team passt. Im einen Fall konnte meine Überzeugungsarbeit das Schlimmste abwenden, im zweiten Fall waren höhere Mächte im Spiel, gegen die ich machtlos bin. Die Arbeit im KTC bietet mir neue Sichtweisen auf diese Schlüsselerfahrungen, sie krepelt meine eingefahrene Situation um, und so kann ich nochmals durchstarten.“

Erfolge und Entwicklungen

Der Erfolg stellt sich ein: die Hälfte der Schüler/innen unserer Schule melden sich für die schulische Tagesbetreuung an. Die Arbeit an der Qualität der Tagesbetreuung wird weiter professionalisiert: Wir sind nun eine SQA-Pilotschule. Ausgestattet mit diesem Werkzeug kann ich in den nächsten Jahren die Qualität unserer Schule durch Indikatoren messbar machen und Verbindlichkeiten schaffen.

Die geänderten Umstände sind offensichtlich durch das neue Schulgebäude, einem Campus, der die Volksschule, die NMS und den Kindergarten vereint und uns noch stärker inhaltlich zusammenwachsen lässt. Ein neues Gesicht braucht auch unser Leitbild: Wir beabsichtigen, zu dessen Überarbeitung die Eltern intensiv einzubinden und uns von der PH Burgenland begleiten zu lassen.

Die Leadership Academy hat bei mir in diesem Entwicklungsprojekt Lernprozesse angeregt, die mich auch bei weiteren Schul- und Unterrichtsprojekten unterstützen werden.



Christina Frotschnig, MA
Volksschule Markt Allhau
LEA-Absolventin der IX. Generation
vs.marktallhau@bildungsserver.com

(KON)FUSION

(HS + NMS 1 + PTS) + (NMS 2 + MMS) = NMS / PTS

Helga Berndorfer

Vor 30 Jahren, 1982, wurde der Schulstandort Vorchdorf auf zwei Hauptschulen, HS1 und HS2, aufgeteilt. Der Bezirksschulrat und der Bürgermeister informierten uns drei Wochen vor dem Ende des Unterrichtsjahres 2011/2012 über folgende Entscheidungen, wobei wir auf die Dringlichkeit der Durchführung hingewiesen wurden:

- Auflösung der HS/NMS1/PTS mit Ende des Unterrichtsjahres 2011/2012;
- Fusionierter Standort ab dem Schuljahr 2012/2013;
- Eingliederung des Kollegiums der HS/NMS1/PTS;
- Implementierung des Konzeptes und der Stundentafel der NMS1;
- Zusammenführung der Schüler/innen der NMS1 und NMS2;
- Übernahme des Polytechnischen Lehrganges;
- Planung und Durchführung der notwendigen Umbauarbeiten, da sich das Kollegium vergrößert, die Schülerzahl erhöht und die Räume der HS/NMS1/PTS für das neue Kollegium gut erreichbar sein müssen. Die Wege werden durch die Adaptierung beider Schulen verändert und verlängert.
- Festlegung des Zentrums für den fusionierten Standort.

Am Donnerstag, den 14. Juni 2012, luden wir, die Direktorinnen der beiden Schulen, zu einer Konferenz auf neutralem Boden ein mit dem einzigen Tagesordnungspunkt – „Schulzusammenführung“. Der Unmut und die Ängste waren groß und dem wurde auch sehr emotional Ausdruck gegeben.

Meine Planungsarbeit

Eine Schulfusion ist mit einem feindlichen Übernahmeversuch zu vergleichen. Es stellt eine stress- und angstauslösende Veränderungssituation dar, die das Wohlbefinden und auch das Leistungsverhalten der Lehrpersonen und der Schüler/innen an der fusionierten Schule oftmals beeinträchtigt. Vor allem für die aufgelöste Schule ist der Identitätsverlust extrem hoch, da die Präfusions-Schule nicht mehr existiert und eine Identifikation mit der Post-

fusions-Schule an die vermeintlichen Schwächen und Fehler, die zur Auflösung führten, erinnern.

Ich versuche entsprechend, die Fusion nicht nach dem Assimilationsprinzip, sondern nach dem Integrationsprinzip durchzuführen:

- *Die Strukturen von Anfang an richtig aufsetzen:* Neben den „hard facts“ wie Umbau dürfen auch die weichen Faktoren wie z.B. neuer Standort des Schreibtisches usw. nicht vergessen werden. Bei dieser Art von „Zwangsehe“ werden die „Benefits“ nur mühsam erzielt werden.
- *Klärung der Führungsfrage:* Die Leiter/in- bzw. Führungsfrage muss eindeutig auch für das Kollegium der fusionierten Schule geklärt sein; und diese Klärung muss auch bei ihnen ankommen. Obwohl die Leiterin der aufgelösten Schule am Standort als Lehrende bleibt, wird es zukünftig nur eine Entscheidungsträgerin geben. Bei dieser Fusionierung sind die wichtigen Eigenschaften einer Führungskraft absolut notwendig. Sonst erzielt man bei einer *Fusion* eine *Konfusion*. Personalführung heißt in der Schule: Gespräche, Gespräche, Gespräche!

Zeitliche geordnete Maßnahmen der praktischen Umsetzung

- *In der letzten Unterrichtswoche vor den Sommerferien:* Nach langwierigen und schwierigen Verhandlungen mit der Gemeinde wird ein großzügiger Umbau des Konferenzzimmers,



Die Pädagog/innen der NMS/PTS Vorchdorf

des Sozialraumes und der Aula geplant.

- Die *Lehrfächerverteilung* bearbeiten die Direktorin der noch NMS1 und ich gemeinsam. In einer gemeinsamen Konferenz wird diese angenommen.
- *In den Sommerferien*: Die baulichen Maßnahmen beginnen sofort, Einrichtungsgegenstände wie Schreibtische, Küche usw. werden von mir ausgesucht. Die Homepage wird von mir neu kreiert. Die Räumlichkeiten der fusionierten Schule können nach zähen Verhandlungen erhalten bleiben, werden aber von mir neu aufgeteilt.
- Erstes Treffen im *Beratungszentrum der PH der Diözese in Linz*.
- *Erste Unterrichtswoche 2012/2013*: Erste Konferenz für das gesamte Kollegium: Nach einem kurzen Spaziergang stießen wir mit einem Glas Sekt auf den Beginn einer neuen „Ära“ an.
- Unser *erster Personalentwicklungsnachmittag* der PH am 8. November 2012 stand unter dem

Motto „Ungezwungen“, die Aufgabenstellung lautete „Fremd gehen“ (LEA), der Tagungsort war das Kulturcafe Lehmann.

- Der *zweite Personalentwicklungsnachmittag* der PH wird Mitte Jänner 2013 abgehalten. Schatzkiste und Stolpersteine sollen bis dahin gefüllt bzw. gefunden werden.

Resümee

Die kurze Planungszeit war sehr intensiv, aber sicher ein Vorteil. Gemeinde und Schulbehörde sind durch diese Situation gezwungen, Budget-Zugeständnisse zu machen und flott zu arbeiten. Nichts kann hinausgezögert werden.

Helga Berndorfer
Neue Mittelschule Vorchdorf
Polytechnische Schule
berndorfer@eduhi.at

Fundstücke auf der ICSEI 2013 in Santiago de Chile

Wilfried Schley

Die ICSEI ist das internationale Netzwerk zu Bildungsinnovationen, Systementwicklungen und Transformationen. Einmal im Jahr trifft sich die Gemeinschaft der Bildungsforscher/innen, Entwickler/innen und Gestalter/innen zu ihrem mobilen Mekka. Diesmal ging es in den südamerikanischen Sommer, ein Kontrast zum bitterkalten Treffen in Malmö vor einem Jahr.

Die Gemeinschaft der ICSEI ist wie eine große Familie. In der Eröffnungsrede von Lorna Earl liebevoll als „slightly disfunctional“ bezeichnet. Tatsächlich gehen hier die Verantwortlichen der Länder einen inspirierenden Dialog in Augenhöhe ein. Alle wissen um die Schwierigkeit der Materie, Bildungssysteme nachhaltig zu wandeln. Beeindruckend ist die Fragehaltung, das suchende und erkundende Interesse, das diese Veranstaltung so attraktiv macht. In jedem Vortrag können Vergleiche angestellt und Parallelen gezogen werden. So ist die LEA ständig präsent.

Die Ausführungen von Michael Fullan zum *Professional Capital* sind eine Inspiration. Er stellt sich der Frage, was denn nach den vielen Evaluationen und qualitätssichernden Interventionen als Strategie

für Wandel, Implementierung und Nachhaltigkeit bleibt. Auffällig ist die Betonung der Aufgabe der Konsolidierung und Sicherung im Wechselspiel zur Reform.

Michael Schratz stellte mit Johanna Schwarz und Tanja Westfall Greiter die spannenden Ergebnisse der Vignettenforschung vor. Wilfried Schley hat die Chance genutzt, einen Prototypen der strategischen Netzwerkarbeit im Dialog vorzustellen. Der Bericht über die Vernetzungsveranstaltung der LEA im Herbst mit Bundesministerin Dr. Claudia Schmied und Claus Otto Scharmer hat bei den Kolleg/innen Interesse und Staunen ausgelöst.

Die vielen Impulse und nachhaltigen Eindrücke aus Präsentationen über die schwierigen Bedingungen der Bildungsentwicklung in Kenia, China und Südamerika zeigen, wie sehr Bildung zum globalen Thema geworden ist.

Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Universität Innsbruck
Wissenschaftlicher Leiter der LEA
wilfried.schley@ios-schley.de