

Dokumentation des ersten internationalen Leadership Academy Symposiums

3. bis 4. Juli 2011, Congress Centrum Alpbach



Teilnehmer/innen und Akteure der Veranstaltung:

- BM Dr. Claudia Schmied, LR Dr. Beate Palfrader, SC Kurt Nekula, M.A.
- Internationale Referenten, Professor/innen: Mats Ekholm, (Universität Karlstad, SE), Louise Stoll (Universität London) John MacBeath (Universität Cambridge)
- 220 Mitglieder des LEA-Netzwerks der Generationen 1-7
- Moderatoren: Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley, Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz mit Unterstützung durch die Netzwerkkoordinator/innen und das IOS-Team in den Kleingruppenphasen.
- Projektleitung: Mag. Maria Gruber-Redl
- Dokumentation: MMag. Martin Hartmann



1. Eröffnung des Symposiums	3
2. „Perspektiven der Bildungspolitik“: Kontextualisierung des Symposiums mit BM Schmied	4
3. Ideen- und Gedankenaustausch mit der Bundesministerin: Professionsbewusstsein fördern.....	8
4. Keynotes (K) – Impulsvorträge	9
5. K1: John MacBeath – Leadership for Learning: a short world tour	9
6. K2: Louise Stoll – Empowering Professionalism through Professional Learning Communities....	11
7. Strategie-KTCs: Transfer in den österreichischen Kontext, Öffnung des Feldes	15
8. K3: Mats Ekholm – Interplay as a Basis for School Development.....	17
9. Vertiefungsworkshops und Transfer in die Regionen.....	19
10. Der Blick von Außen: Podiumsdiskussion mit den internationalen Expert/innen.....	20

1. Eröffnung des Symposiums

Es ist dem Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) in Zusammenarbeit mit den Universitätsprofessoren Wilfried Schley und Michael Schratz gelungen, eine hochkarätig besetzte internationale Tagung im Bereich „Leadership für Learning“ auf die Beine zu stellen.

Im Konferenzzentrum in Alpbach treffen sich 220 der insgesamt 1700 Mitglieder der Leadership Academy (LEA). Teilnehmer/innen aller Schularten und Systemebenen des Bildungswesens aus sieben LEA-Generationen sind vertreten. Es ist das erste bundesweite übergreifende Treffen mehrerer Generationen in internationalem Format. Aus dem Ausland sind renommierte Professor/innen angereist: Louise Stoll aus London, John MacBeath aus Cambridge und Mats Ekholm aus Karlstad in Schweden.

Der LEA Geist ist spürbar. Diese besondere Atmosphäre aus Offenheit, Kreativität und Optimismus erfüllt das Kongresszentrum.

Maria Gruber-Redl, als Projektleiterin des BMUKK, begrüßt die Teilnehmer/innen herzlich zum ersten internationalen LEA Symposium.

Internationalität ist ein wichtiges Merkmal der Leadership Academy. Schon bei ihrer Gründung vor sechs Jahren wurde an die internationale Debatte zur Führungskräfteentwicklung angeknüpft und neue Maßstäbe wurden gesetzt. So nahm die OECD die LEA als eines von fünf ausgewählten Best-Practice Beispielen in ihren „Report on Improving School Leadership“¹ auf. Das internationale Interesse für die Leistungen in Österreich ist groß, was u.a. auch Einladungen der Europäischen Kommission zu europaweiten Policy Initiativen zeigen.

Diese Veranstaltung schließt an die Tradition der LEA mit ihrer internationalen Perspektive an und baut diese aus.

Das *Ziel des Symposiums* ist ein dreifaches, wie Maria Gruber-Redl es in ihren Begrüßungsworten ausdrückt:

1. **Perspektive erweitern:** mit hochbesetzten internationalen Beiträgen an den internationalen Leadership-Diskurs anschließen, internationale Entwicklungen mit denen in Österreich vergleichen und Impulse für die Weiterarbeit gewinnen.
2. **Kollegialer Austausch:** Es geht um Vernetzung und die Schaffung eines kollektiven Bewusstseins.
3. **Zukunftsthemen erarbeiten:** Aufgaben für die Weiterentwicklung des Netzwerks und des Systems klären: Vor welchen übergeordneten Themen stehen wir? Es geht um einen Gesamtblick mit Repräsentant/innen aller Bundesländer.

Eine Bereicherung der Leadership Academy ist ihre Heterogenität. Dies spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Teilnehmer/innen beim Symposium wieder: 34 Personen des mittleren Managements, 30 Personen aus den Pädagogischen Hochschulen, gefolgt von jeweils 17 Personen der Schulaufsicht und Schulleiter/innen von höheren Schulen sowie Repräsentanten der Bildungsverwaltung und des Ministeriums sind vertreten. Die größte Gruppe der Anwesenden sind Schulleiter/innen aller Pflichtschularten mit 105 Personen.

¹ Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership: Policy and Practice. (Improving school leadership: Vol. 1) und: School Leadership Development: Case Studies on System Leadership. (Improving school leadership: Vol. 2). Paris: OECD.

Für Pflichtschulagenden ist auch die Bildungslandesrätin **Dr. Beate Palfrader** zuständig, die als „Tiroler Gastgeberin“ auf die Bühne gebeten wird.



Landesrätin Palfrader dankt der Bundesministerin für die LEA: *„Leadership Qualitäten im Bildungswesen sind gefragter denn je. Wir brauchen Führungspersönlichkeiten mit Offenheit, Flexibilität und der Bereitschaft zu Veränderungen, die an neue pädagogische Konzepte herangehen, diese mitentwerfen und umsetzen.*

Wir brauchen Führungspersönlichkeiten, die fähig sind, die individuellen Persönlichkeiten im Kollegium heraus zu finden und zu einem Team zu formen, in dem jede/r seine Fähigkeiten einbringen kann.

Gute Arbeit braucht passende Rahmenbedingungen. Ein Beispiel für gute Rahmenbedingungen ist diese Unterstützung durch die Leadership Academy.“

Als Absolventin der vierten LEA-Generation berichtet Landesrätin Palfrader aus der Innensicht: „Mir ist am besten noch dieser rege Meinungsaustausch in Erinnerung. Die Möglichkeit, mit Kolleginnen aus ganz Österreich aus den unterschiedlichsten Schulformen zu diskutieren.“

Besonders bereichernd empfand Landesrätin Palfrader die Arbeit in der KTC-Gruppe. „Das war für mich das Wesentliche: der Erfahrungsaustausch und die Möglichkeit Netzwerke zu knüpfen, die über die LEA hinausgehen.“

2. „Perspektiven der Bildungspolitik“: Kontextualisierung des Symposiums mit BM Schmied



„Was ist der Status-quo der aktuellen Bildungspolitik? Wo stehen wir? Was ist die strategische Ausrichtung? Wohin gehen wir?“ Dies sind Fragen, die an Schulen wiederholt gestellt werden. Frau **Bundesministerin Dr. Claudia Schmied** antwortet auf diese Fragen in ihrem Impulsvortrag *„Perspektiven der Bildungspolitik“* und stellt Bezüge zwischen dem Symposium und dem österreichischen Reformprozess² her.

International ist beobachtbar: Bildungspolitik gewinnt an Stellenwert (EU-Agenden, andere Staaten). Dies hängt stark mit wirtschaftspolitischen Überlegungen zusammen. Bildungspolitik ist ins Zentrum wirtschaftspolitischer Erwägungen gerückt. Was Bundesministerin Schmied wichtig ist: Bildungspolitik ist auch wesentliches Element der Gesellschaftspolitik. Sie schließt deshalb auch

demokratiepolitische Betrachtungen an und zitiert Henry Ford - auch wenn sie sonst nicht in all seinen Punkten einer Meinung mit ihm ist: *„Der Wohlstand eines Landes wird im Klassenzimmer entschieden.“*

² Der Vortrag der Bildungsministerin (Video) sowie ein Interview mit ihr ist unter der Homepage des Bildungstvs abrufbar: <http://bildung.tv/bildungsthemen/bmukk/3007/perspektiven-der-bildungspolitik>

Bundesministerin Schmied ist überzeugt, dass die Schüler/innen von heute die wirtschaftliche Zukunft unseres Landes bestimmen. Es ist deshalb naheliegend, Bildungspolitik in einer engen Verknüpfung mit Berufsbildung zu sehen.

Bundesministerin Schmied sieht in **Bildung und Ausbildung** zwei zentrale Bereiche. Sie hebt den zweiten Bereich besonders hervor und nennt **Persönlichkeitsbildung** als einen zentralen Begriff. Bildung wird heute – begünstigt durch internationale Vergleichsstudien – stark mit der Vermittlung von Fachwissen gleichgesetzt: Bildungsstandards und die neue Matura werden diskutiert. Hier liegt der Fokus auf der fachlichen Ausbildung. Persönlichkeitsbildung ist wichtig: Werte, Haltungen, Einstellung, persönliche Identität, Empathie, Toleranz, Mitmenschlichkeit, Verantwortung für das Eigene und Verantwortung für die Gesellschaft.

Bundesministerin Schmied: „Ich zitiere in diesem Kontext gerne Arno Gruen³ den Psychoanalytiker, der einmal ausgeführt hat, dass die **Qualität einer Gesellschaft, auch die Qualität der Demokratie in einer Gesellschaft sehr, sehr stark abhängig ist von der emotionalen Reife der Bürgerinnen und Bürger.**“

Bundesministerin Schmied ist ganz wichtig: Die Schule spielt eine zentrale Rolle - nicht nur im fachlichen Bereich, sondern auch im Bereich der emotionalen Reife und im Bereich der Persönlichkeitsbildung. Wenn uns diese Bedeutung klar wird, wenn die persönliche Reife im Vordergrund steht, ist es sehr einfach zu vermitteln, dass den Lehrerinnen und Lehrern eine ganz große Verantwortung zukommt: „nämlich in der persönlichen Beziehung, in den gelebten Werten.“

Die Führungsaufgabe sieht Bundesministerin Schmied darin, in der Führung auf die Vorbildfunktion zu achten. Wie Lehrer/innen mit Schüler/innen umgehen, hängt auch davon ab, wie Direktor/innen mit Lehrpersonen umgehen und umgekehrt. Für Bundesministerin Schmied **geht es deshalb darum, Lehrerinnen und Lehrer in ihrer Persönlichkeitsstruktur zu stärken: „Nur wenn jemand in einer guten Ich-Identität ist, ist er auch in der Lage, sich angemessen auszutauschen.“**

Im **Bereich der Bildungspolitik der Bundesregierung** greift Bundesministerin Schmied **drei Schwerpunkte** heraus, die hier hereinspielen:

- *Thema Qualität* (kleinere Klassen, Bildungsstandards, Neue Mittelschule, Ganztagschulen)
- *die großen strategischen Projekte: neues Dienst- und Besoldungsrecht* und
- *Pädagog/innenbildung neu*

Im Vortrag selbst legt Bundesministerin Schmied ihren Fokus auf das Dienst- und Besoldungsrecht. Hier sieht sie einen Schwerpunkt im Bereich Verantwortung und vor allem welche Verantwortung Direktor/innen übernehmen können.

Der Philosoph und Managementberater Reinhard Sprenger hat einmal zur Bundesministerin gesagt: „Sich von jemandem auch trennen zu können, verhindert Verwahrlosung und fördert Respekt.“ Diese Aussage ist für die Ministerin nicht ein Appell für „Hire-and-Fire“, sondern sie erkennt darin den Grundsatz, Verantwortung und Respekt einzufordern. Im Interesse des Ganzen braucht es Grenzen, die gesetzt werden können: „Es wird eine zentrale Aufgabe auch im Bereich des neuen Dienst- und Besoldungsrechtes sein, zu *respektvollen Formen auch der Trennung* zu kommen wenn es nicht klappt.“

³ Siehe dazu: Gruen, A. (2002). Der Fremde in uns. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bundesministerin Schmied verweist aus der Sicht der Organisationsentwicklung auf die Rolle der Schule als Dienstleistungsbetrieb und Experten/Expertinnen-Organisation. Der geringeren Möglichkeit von Karrieren im hierarchischen Sinne stehen Fachkarrieren gegenüber. Funktionen und Rollen müssen zugeschrieben werden, Aufgaben und Verantwortungsbereiche sollen ausdifferenziert werden und sich im Bereich der Ausbildung widerspiegeln, z.B. soll Mentoring an Schulen oder ein Management-Master für Schulleiter/innen angeboten werden. Ausbildung und Fortbildung werden dadurch noch stärker funktionsbezogen. Die Bezahlung erfolgt stärker durch übernommene Funktionen und Verantwortungen. Es soll kein Bonus-Malus-System sein, Verantwortung muss jedoch honoriert werden. Funktionen sollen angemessen belohnt werden.

Am Ende ihres Vortrags appelliert Bundesministerin Schmied an ihr Publikum: „**Wir brauchen dringend Zuversicht** – wenn wir weiter alles negativ darstellen, werden wir es schwierig haben, erfolgreich zu sein. Stellen sie sich einen Abfahrtsläufer vor, der sich auf das Rennen vorbereitet und visualisiert: Bei welcher Kurve falle ich als erstes raus? Ich denke nicht, dass der gewinnen wird.“

Sie legt den Zuhörer/innen nahe, damit zu beginnen, „offensiv und auch öffentlich an das zu glauben, was wir tun“. Sie wünscht sich ein Arbeiten mit positiven Bildern, weil dann Projekte durchgezogen und schwierige Phasen überstanden werden können. Vorgenommene Projekte sollten positiv und mit Zuversicht ins Ziel gebracht werden. **Je positiver die Energie ist, desto größer ist die Erfolgchance.**

Die Bundesministerin schließt ihren Beitrag mit folgenden Worten:

„Neben den zwei strategischen Projekten, die ich genannt habe - neues Dienstrecht und Pädagog/innenbildung neu - denke ich, dass **wir vor allem an der emotionalen Ebene arbeiten müssen. Was die Zuversicht und den Respekt betrifft, da entsteht eine unglaubliche Kraft.** Sehen Sie das als einen Appell, dass wir die dritte Ebene, die emotionale, die kulturelle Ebene, gemeinsam viel stärker in Angriff nehmen.“



Zusammenfassung:

Neue Professionalität – Stärken sehen, Zuversicht leben, Ich-Identität fördern

Das stringente Thema der Rede der Bundesministerin Claudia Schmied ist das Thema Professionalität. Es findet sich auf Ebene der Ausbildung, des Dienstrechts und der Kultur.

Der kulturellen und emotionalen Ebene wird die größte Wirkkraft zugeschrieben: Es braucht Zuversicht und emotionale Stärke. Sie sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Reformen: „Je positiver die Energie, desto größer ist die Erfolgchance.“ Die Arbeit mit positiven Bildern und positiven Selbstzuschreibungen stehen im Zentrum. Die Ministerin setzt damit bei den mentalen Modellen an und spannt den Bogen zur Persönlichkeit. Veränderungen von mentalen Modellen benötigen (Selbst-)sicherheit. Selbstsicherheit ist ein Ausdruck hoher Ich-Identität. Bildungsreformen benötigen deshalb eine Stärkung der Ich-Identität der Lehrpersonen.

Die Aufgabe von Führung besteht darin als Vorbild respektvolle Beziehungen und Zuversicht vorzuleben – auf allen Ebenen des Systems.

Die LEA baut seit ihrer Gründung auf dem emotional-kulturellen Bereich auf. Sie leitet den Musterwechsel ein:

- Lösungsorientiert nicht problemorientiert
- Positive Sicht in die Zukunft
- Emotionen ernst nehmen als Triebfeder für Veränderungen
- Professionelle und persönliche Entwicklung immer im Einklang mit der Auseinandersetzung mit den Anderen zu sehen
- Respekt zu zeigen, wenn Widerstand da ist, diesen nicht zu scheuen, sondern zu sagen, da müssen wir gemeinsam durch

Das Thema Zuversicht ist aufgenommen. Wilfried Schley schließt an:

„Was ich als assoziierter Österreicher mit einem kritischen Blick wahrnehme: In diesem Land werden häufig Dinge schlechter geredet als sie sind. Ich denke es tut gut, sich stärker auf die Stärken zu besinnen und sie auch auszusprechen. Dinge, die erreichbar sind als attraktive Ziele zu benennen und darum zu kämpfen, dass sie auch verwirklicht werden. In Tat und Wahrheit geschieht das, aber manchmal ist die Redeweise darüber eher pessimistisch. Da ist ein Kulturwandel angezeigt.“

3. Ideen- und Gedankenaustausch mit der Bundesministerin: Professionsbewusstsein fördern



Im Anschluss an den Vortrag gibt es einen moderierten Dialog mit der Ministerin und der Landesrätin. Es ist die Chance, dass Fragen, Anstöße, Erfahrungen, Wünsche, Zuversichtsbeiträge geäußert werden können und darüber ins Gespräch zu kommen.

Das Thema „positive Bilder“ hat Resonanz ausgelöst. Viele Teilnehmer/innen wünschen sich eine Kehrtwende in der Öffentlichkeit, damit die Arbeit der Pädagog/innen an den Schulen noch mehr wertgeschätzt wird. Bundesministerin Schmied greift das Thema auf und spricht die Eigenverantwortung der Profession an:

„Ein Hauptthema ist die **Frage Image**. Ich würde die Professor/innen bitten, sich dem Thema auch in einem Symposium zuzuwenden. Es ist die Frage des Ansehens in der Öffentlichkeit. Es vergeht keine bildungspolitische Diskussion, bei der dieses Thema nicht auf die Tagesordnung kommt. Ich glaube, wir sollten gründlicher hinsehen, wovon das abhängig ist. Ich denke, dass es nicht nur eine Frage der **Fremdzuschreibung ist, sondern auch: wie gehe ich selbst damit um**. Ich stelle einmal die Behauptung auf: Je stärker meine persönliche Ich-Identität ist, nach Arno Gruen, umso immuner bin ich gegen Angriffe von außen. [...] **Wir müssen an der persönlichen Identität, am Selbstbewusstsein der Lehrer/innen arbeiten.**“

Landesrätin Palfrader berichtet: „In Tirol wurde letztes Jahr eine Studie zum Image der Lehrpersonen durchgeführt. Es zeigte sich: Das in der Öffentlichkeit gezeichnete Bild von Lehrpersonen ist ein verzerrtes Bild. Die Selbsteinschätzung der Lehrpersonen ist schlechter, als die Einschätzung durch die Eltern. Das eigene Image wird demnach geringer eingeschätzt und in den Medien negativer transportiert, als es ist.“

Die Teilnehmer/innen reflektieren gemeinsam im Plenum und suchen nach Gründen für das Image der Lehrpersonen. Ein Grund wird in der Fehlerkultur gesehen. Es mangle nicht nur am Selbstwert der Lehrpersonen, sondern auch die Beurteilung von Fehlern sei ein wesentlicher Faktor für ein negatives Image. Ein weiterer Grund sei die „Raunzer-Kultur“: „Wir sind Raunzer. So lange wir bei Verwandten und am Wirtshaustisch raunzen, werden wir dieses Image haben.“

Die Bundesministerin zeichnet ein positives Bild: „Stellen sie sich vor, in Österreich machen sich 120.000 Lehrer/innen auf, die Welt zu verändern. Das ist eine kritische Masse, die die Welt verändern kann. Gerade jetzt in einer Gesellschaft, in der wir stark mit dem Thema Integration beschäftigt sind. Personen, die mit einer guten Ich-Identität ausgestattet sind, sind weniger anfällig für Nationalismus und Fremdenhass.“

Weitere Fragen zu Subsystemen und speziellen Gebieten werden gestellt, wie zu den Bereichen Integrative Berufsausbildung, Ethikunterricht, Schulische Tagesbetreuung, Leiterbestellungen und Veränderungen im Rahmen der neuen Reife- und Diplomprüfung. Die Ministerin beantwortet die vielen Fragen, die auf unterschiedlichen Ebenen gestellt werden.

Reflexionen:

Die Diskussion führt schnell zu den Themen hinter den Themen: Image, Strategie, Möglichkeitssinn, kollektive Selbstzuschreibungen, Ich-Stärke und Zuversicht. Das Thema kollektive Selbstwirksamkeit wird genannt.

Die Lehrer/innenprofession in Österreich scheint in einer Suchbewegung. Der Diskurs über ein neues Selbstverständnis, verbunden mit positiven Eigenbildern ist offen. Es braucht Kulturarbeit am professionellen Selbstverständnis.

4. Keynotes (K) – Impulsvorträge

Im Folgenden sind die Impulsvorträge von John MacBeath (das Konzept „Leadership for Learning“) Louise Stoll (Professional Learning Communities, PLCs - ein Empowering-Ansatz) und Mats Ekholm (Vernetzung von Schulen in der Region) dokumentiert.⁴

Die Vorträge bringen Impulse von außen mit dem Ziel das österreichische Bildungssystem einen Schritt weiter zu führen. In Vertiefungsworkshops am zweiten Tag gehen Repräsentanten aller Bundesländer und Ebenen der Frage nach: „Wie können wir diese Anregungen nutzen?“ Die im Anschluss daran stattfindenden Regionalgruppentreffen leiten den Diskurs auf regionale Ebene.

5. K1: John MacBeath – Leadership for Learning: a short world tour

John MacBeath von der Universität Cambridge verglich in einer Studie die Bildungssysteme in 20 Ländern. Die Konklusion dieser Arbeit, die er an den Anfang des Vortrags stellt ist: „**Watch, don't copy.**“ Er fordert nicht etwas von anderen Bildungssystemen zu kopieren, sondern die verschiedenen Bildungssysteme anzuschauen, versuchen zu verstehen, wie andere Schule gestalten und daraus abzuleiten, was wir von ihnen lernen können. Keinesfalls sollte versucht werden ein anderes System zu kopieren. Das Zentrale ist: **das Eigene zu entwickeln.**



Zu Beginn seines Vortrags macht er auf vier große Themenfelder aufmerksam:

- Politisierung von Bildung (Einfluss der OECD, EU und anderer internationaler Organisationen)
- Auswirkungen veränderter Bedingungen auf die Kindheit
- Prinzipien des Lernens: Was wissen wir über das Lernen von Lehrpersonen, Schüler/innen und Eltern
- Leading schools „leading a school means flying below the radar“ (Hargreaves)

⁴ Videoaufzeichnungen der Keynotes sowie Interviews mit den Keynotespeakern sind unter der Homepage des Bildungs-TV abrufbar: <http://bildungs.tv/bildungsthemen/bmukk/3006/leadership-for-learning>

MacBeath denkt Schule vom Individuum, den Schüler/innen aus. Wichtig ist ihm deshalb die gesellschaftlichen Veränderungen zu betrachten. Dazu gehören eine veränderte wirtschaftliche Landschaft (wissensbasiert und dienstleistungsorientiert), die Kluft zwischen Arm und Reich, Transformationsprozesse durch neue Medien, allen voran dem Internet und soziale Veränderungen im Bereich Familie und Werthaltungen. Er schlägt vor über Lehrpläne nachzudenken und diese neu zu gestalten. Die heutige Wirtschaft hat sich verändert. Routinearbeit, die es in der industriellen Zeit gab, nimmt ab und es gibt einen starken Trend zur interpersonellen-kognitiven Arbeit.

Er geht der Frage nach: **Was nützt Schule? Was ist ihr Mehrwert?** Was leistet sie? Bekommen Schüler/innen wirklich die Kernelemente (core values), die sie brauchen?

Von seiner Beratertätigkeit in Hongkong berichtet MacBeath, dass er dort angeregt hat, dass die Schüler/innen 15% ihrer Lernzeit für andere Lernerfahrungen verwenden, wie z.B. kulturelles Lernen. Hier entsteht tieferes Lernen und Kreativität wird gefördert.

MacBeath nimmt die Gegenposition zu einer Tendenz ein, Schulsysteme mehr und mehr zu bürokratisieren. Er hat eine starke **lernseitige Orientierung** und fragt, welches der sechs "W" (was, wo, wann, wer, warum, wie) den stärksten Einfluss auf das Lernen der Schüler/innen hat. Er stellt fest, dass der Peer Effect, nämlich, mit wem man in die Schule geht und lernt, die stärkste Wirkung auf das Lernen hat. (Die Reihung der 6 Ws ihrem Einfluss nach ist folgende: wer, wie, warum, wo, wann, was).

Um Schule erfolgreich zu gestalten braucht es **Shared Leadership**: Führungspersonen sind nicht an der Spitze der Pyramide, sie sind im Zentrum des Beziehungsnetzes. Es geht sowohl um Haltungen (Agency) als auch um Strukturen. Lernen ist eine Aktivität, auch Führung ist eine Aktivität. Bei Führung geht es vor allem um Beziehung, Es sind die Personen, die im Netzwerk der Beziehungen im Zentrum sind.

Die Weiterentwicklung von Schule braucht eine „knowledge-rich profession“, in welcher Schule und Lehrer/innen die Autorität haben zu handeln, das nötige Wissen besitzen und auf effektive Unterstützungssysteme zugreifen können. Transformative Führung strebt nach Veränderungen zweiter Ordnung und erhöht die Fähigkeit anderer in der Schule Veränderungen erster Ordnung in Bezug auf Lernen zu erreichen. Sie steigert die Fähigkeit anderer Menschen Leadership zu übernehmen. In erfolgreichen Schulen kennen „Learning Leaders“ die Leute, die Organisationen, die Gruppen und die Kontexte der Schule. Sie stellen mehr Fragen, als Antworten zu geben und sie sind am Puls dessen, was bei Lehren und Lernen an der Schule läuft. Sie finden Wege kreative Energien freizusetzen, dies ist die Kraft, die Experimentierfreude fördert und die Fähigkeit von lernzentrierter Leadership entwickelt.



„Flying below the radar“ schlägt MacBeath als Konklusion für gelungenes Führen vor. Effektive Schulleiter/innen sind diejenigen, die nicht besessen sind in der Hierarchie oben zu stehen, sondern diejenigen, die die Dinge angehen, die Zuversicht haben und Innovation umsetzen. Sie lassen sich nicht von den Umständen abbringen, sondern folgen ihren Visionen.

Literaturhinweis:

Townsend, T. & MacBeath, J. (2011). International Handbook of Leadership for Learning (Springer International Handbooks of Education, Vol. 25). Dordrecht et al.: Springer.

MacBeath, J. & Cheng, Yc (Ed.) (2008). Leadership for Learning: International Perspectives. Rotterdam et al.: Sense Publishers.

Zusammenfassung/Reflexionen:

John MacBeath denkt die Weiterentwicklung von Bildungssystemen vom Individuum aus und fordert deshalb die gesellschaftlichen Trends und die Veränderungen in den Lebenswirklichkeiten der Schüler/innen zu berücksichtigen. Er fragt: Welchen Mehrwert leistet Schule? Bekommen Schüler/innen die Kompetenzen, die sie brauchen? Wie und wo lernen Schüler/innen am besten? Ein Kopieren anderer Bildungssysteme funktioniert nicht. Jedes System muss sich selbst entwickeln. Entwicklung geschieht durch Shared Leadership, durch Personen die „unter dem Radar fliegen“ und so Schule und Lernen voranbringen.

6. K2: Louise Stoll – Empowering Professionalism through Professional Learning Communities

Louise Stoll von der Universität London zählt zu den renommiertesten Expertinnen im Bereich Leadership. Vor vier Jahren besuchte sie als Vertreterin der OECD für eine Case Study die LEA. Es war signifikant, dass die OECD von 22 Ländern die LEA als eine von fünf Best-Practice Initiativen für Systemleadership ausgewählt hat. In ihrem Vortrag spricht Louise Stoll über Professional Learning Communities (PLCs), einen Empowering-Ansatz, der die *Entwicklung des Bildungssystems von der Profession aus denkt*. Durch professionellen Austausch in sogenannten Communities of Practice wird Weiterentwicklung angeregt.



Es ist wichtig, die „Capacity“ des Einzelnen, der Organisation und des Systems weiterzuentwickeln. Mit diesem Punkt schließt Louise Stoll an den Vortrag von John MacBeath an. Wie er, sieht sie die internationalen Entwicklungen mit Rankings von Bildungssystemen und Schülerleistungen kritisch und fordert einen intensiveren Blick auf die Lebenswirklichkeit der Schüler/innen und deren Lernen.

Das Lernverständnis der UNESCO mit den vier Säulen des Lernens⁵ bietet den Ausgangspunkt für Stoll: Learning: to know, to do, to live together, to be. Die Veränderungen in der Lebenswirklichkeit der Schüler/innen – darin ist sie sich mit MacBeath einig – verlangen eine *Reflexion des Lernbegriffs*. Es geht um die Kompetenzen und Skills, die Schüler/innen benötigen. Tony Wagner von der Harvard Universität hat die Survival Skills, die beim Lernen der Schüler/innen und auch der Lehrer/innen im Zentrum stehen sollten, herausgearbeitet.

⁵ Eine detaillierte Beschreibung des Modells findet sich auf der Homepage der UNESCO, siehe: <http://www.unesco.org/delors/fourpil.htm>.

1. Critical thinking and problem solving
2. Collaboration across networks and leading by influence
3. Agility and adaptability
4. Initiative and entrepreneurship
5. Effective oral and written communication
6. Accessing and analysing information
7. Curiosity and imagination

Kooperative Fähigkeiten sind, so Stoll, die **entscheidende Qualität** für persönliche und institutionelle Weiterentwicklung. „Ich bin, wer ich bin, auf Grund der Beziehungen, die ich zu Anderen habe.“ Sie spricht von einem „cooperative imperative around the world“ und sieht dies auch durch eine Studie von McKinsey & Partner (2010) bestätigt. Staaten, welche die besten Verbesserungen haben, sind jene, die am stärksten auf Kooperation zwischen Schüler/innen, in Schulen und außerhalb achten. Professionelle Lerngemeinschaften setzen an diesem Punkt an. Sie stärken die Kooperation in Schulen und Schulsystemen.

Stoll berichtet über ihre Forschung zu PLCs: Ergebnis des Projekts ist, dass **PLCs inklusiv** sind (Stoll, et al. 2006). Sie sind also einschließend, nehmen Menschen in die Profession mit hinein und lösen die Privatheit von Klasse und Lehrperson auf. Das Professionelle definiert sich nicht über Qualifikation, sondern über die Inkludiertheit und das Eingebundensein in eine Gruppe. Damit tragen PLCs zu einem **kollektiven Verständnis von Professionalität** bei. In ihrer Untersuchung beobachtete sie, dass neben Lehrpersonen auch anderes Personal an Schulen in PLCs integriert wurde. Stoll fordert, dass in Zukunft auch noch stärker Schüler/innen in diese Gemeinschaft integriert werden sollten.



Professionelle Lerngemeinschaften zeichnen sich durch folgende **Charakteristika** aus (Bolam et al., 2005):

- Shared values and vision
- Collective responsibility for pupils' learning
- Collaboration focused on learning
- Group as well as individual professional learning
- Reflective professional enquiry
- Openness, networking and partnerships
- Inclusive membership
- Mutual trust, respect and support

Das Konzept der professionellen Lerngemeinschaft, das sich ursprünglich nur auf Schulen bezog, wurde auf Schulbezirke und ganze Schulsysteme ausgeweitet. Ein Beispiel dafür ist, wie Louise Stoll erklärt, die Provinz Ontario. Sie sieht in der Leadership Academy ein Beispiel einer professionellen Lerngemeinschaft und spricht von einer „Learning Academy“.

Um die **Effektivität von professionellen Lerngemeinschaften** zu beurteilen gibt es folgende Kriterien:

- Welchen Einfluss hat die PLC auf das Lernen und die sozialen Entwicklungen der Schüler/innen?
- Welche Wirkung hat die PLC auf die Einstellungen und Praktiken der Lehrpersonen? Fühlen sich Lehrpersonen unter denselben Rahmenbedingungen besser? Entwickeln sich ihre Führungsfähigkeiten?
- Sind die Veränderungen durch die PLC in der Kultur verankert? (nach Bolam et al., 2005)

Professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke leiten:

Im letzten Abschnitt ihres Vortrags geht Louise Stoll der Frage nach, wie professionelle Netzwerke geleitet werden können. Es geht darum, die Kultur einer Organisation zu gestalten, ein Architekt zu sein. Kultur zeigt sich darin, wie wir Dinge machen, wie wir über sie sprechen und sie sehen. Stoll regt eine Reflexion zu folgenden Fragen in der Gruppe an:

- Was siehst du, wenn du in deiner Schule, Organisation herum gehst?
- Was sagen dir diese Dinge?
- Gibt es Hinweise dafür, dass ihre eine professionelle Lerngemeinschaft seid?

Robinson hat untersucht, welches Verhalten von Schulleiter/innen Einfluss auf Lernen hat. Den größten Effekt auf die Verbesserung von Bildungsprozessen hat die Teilnahme von Schulleiter/innen an professionellen Lernaktivitäten (z.B. Fortbildung). Hellen Timperly aus Neuseeland hat eine ähnliche Studie gemacht. Die Studie kam zum Schluss, dass Leiter/innen den größten Einfluss haben, wenn sie die **professionelle Lernaktivität leiten**. Stoll geht von einem konstruktivistischen Lernverständnis aus. Lernen wird dabei durch das Stellen von Fragen stimuliert. Für Leitungspersonen gilt es in Anlehnung an Halbert und Kaser folgende Fragen zu stellen (vgl. Stoll, Halbert & Kaser, 2010):

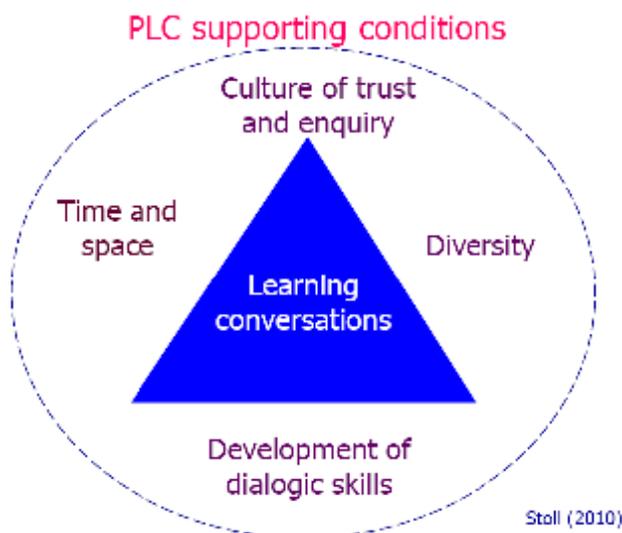
1. What have you identified as a critically important learning challenge for young people in your school?
2. How can that challenge be turned into a question for exploration?
3. How can you develop, use or adapt classroom/school criteria for learning success that will guide your exploration?
4. How will you support ongoing educator learning?
5. What engaging learning and teaching will you develop?
6. How will you assess the learning of your students?
7. How will you look for and identify patterns that will inform your next area of inquiry?

Für das Gelingen von PLCs sind **Reflexionsschleifen** wichtig. Diese gehen von der Herausforderung der Schüler/innen über die Unterstützungsmöglichkeiten der Lehrperson, den Erwerb neuer professioneller Fähigkeiten hin zur Umsetzung und Bewertung des Erfolgs der gewählten Strategien.

Das entscheidende für professionelle Lerngemeinschaften ist, dass das Lernen im Zentrum steht, dies geschieht durch „**Learning Conversations**“. Eine „Learning Conversation“ zeigt sich laut Stoll darin: „How educators make meaning together and jointly come up with new insights and knowledge. These conversations lead to intentional change to enhance practice and student learning.“

Als Leitungsperson kann man durch folgende Faktoren professionelle Lerngemeinschaften und damit „Learning Conversations“ fördern (siehe Abbildung):

- Zeit und Raum zur Verfügung stellen
- Für eine Kultur von Vertrauen und Neugier sorgen
- Diversität sicherstellen
- Dialogische Fähigkeiten fördern



„An effective professional learning community has the capacity to promote and sustain the learning of all professionals with the collective purpose of enhancing pupil learning.“
(Bolam et al., 2005)

Leiter/innen setzen die Bedingungen für eine lernende Organisation. Sie können für Lehrpersonen das nötige Umfeld schaffen, um etwas Neues auszuprobieren. Das betrifft Leiter/innen auf allen Ebenen des Systems: von der Schule über die Schulaufsicht bis hin zur Schulverwaltung.

Literaturhinweis:

- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). Creating and sustaining effective professional learning communities. University of Bristol: Research Report RR637. Online: http://www.gtce.org.uk/133031/133036/133039/133358/eplc_final_report
- McKinsey & Partner (2010). How the world's most improved school systems keep getting better. Online: <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better/>
- Stoll, L., Halbert, J., and Kaser, L. (2010). *Deepening learning in school-to-school networks*. In *International Handbook on Teacher and School Development*. London: Routledge. Online: <http://www.bmt.smm.lt/wp-content/uploads/2009/09/10-09-15-Louise-Stoll-Judy-Halbert-and-Linda-Kaser-Deepening-Network-Learning.pdf>
- Stoll, L., McMahon, A. and Thomas, S. (2006). Identifying and leading effective professional learning communities. In *Journal of School Leadership* 16 (5), 620-640.

Zusammenfassung/Reflexionen:

Louise Stoll knüpft mit ihrem Empowering-Ansatz an die Überlegungen von John MacBeath an. Durch die Stärkung der Profession wird eine Steigerung der Qualität des Bildungssystems angestrebt. In Gemeinschaften, so genannten professionellen Lerngemeinschaften, findet Professionalisierung „von unten“ statt. Lerngemeinschaften setzen bei den Akteuren an und lassen sie ihr Handeln reflektieren. Es besteht eine enge Verknüpfung zwischen Reflexion und Aktion. Die Akteure setzen das Gelernte direkt in ihrem Arbeitskontext um, Transferprobleme werden dadurch vermieden. Stoll konnte die integrierende Wirkung von Lerngemeinschaften in eigenen Studien nachweisen. PLCs durchbrechen die Fragmentation des Lehrberufs (ich und meine Klasse) und schaffen Gemeinschaft, ein kollektives Verständnis und Handeln. PLCs beschränken sich nicht nur auf Schulen, sondern sind auch auf größere Kontexte, wie Schulbezirke, Bildungsregionen oder ganze Schulsysteme übertragbar. Die Leadership Academy ist ein Beispiel für eine systemweite professionelle Lerngemeinschaft.

Führungspersonen spielen für das Gelingen von Lerngemeinschaften eine entscheidende Rolle. Sie schaffen die Rahmenbedingungen und prägen die Kultur des Gelingens. Wie MacBeath fordert Stoll eine Fokussierung auf das Lernen der Schüler/innen und weitet dies auf alle Beteiligten aus. Lernen wird durch Reflexion und Konversation angeregt. „Learning Conversations“ sind der Schlüssel zur Weiterentwicklung. Eigene Bilder und Strategien werden hinterfragt und neue Lösungswege entwickelt. In diesem Prozess entwickeln sich die Fähigkeiten der Beteiligten weiter.

7. Strategie-KTCs: Transfer in den österreichischen Kontext, Öffnung des Feldes

Die Strategie-KTCs bilden einen Versuch einer professionellen Lerngemeinschaft auf Systemebene. Jede Gruppe stellt einen sozialen Akteur dar. Dadurch ergibt sich ein Systemblick. Die *Themen des Systems* werden sichtbar. Die Gruppe reflektiert als Bildungssystem: Was ist uns als Herausforderung begegnet? Welche Resonanzen ergeben sich vor dem Hintergrund der zwei gehörten internationalen Inputs? Im Unterschied zur üblichen KTC stehen nicht die Herausforderungen einer einzelnen Schule oder Führungssituation im Zentrum, sondern die kollektiven Herausforderungen des Systems. Im Unterschied zu den üblichen KTC-Gruppen sind die kollektiven KTC-Gruppen größer und umfassen 12 Personen. Der Fallgeber ist kein Individuum mit einem Anliegen, sondern das Kollektiv, das ein gemeinsames Anliegen formuliert. Der Prozess wird durch die Netzwerkkoordinator/innen (NEKOs) unterstützt.

Die Gruppen sind rasch arbeitsfähig und finden in den kollektiven Diskurs. Die Auswertung am Abend mit den NEKOs zeigte, dass sich die Mehrheit der erarbeiteten Themen auf der ersten Ebene befindet und sich das Durchdringen zu den *Themen hinter den Themen* (Themen zweiter Ordnung) als Herausforderung darstellte. Zwei Themen hinter den Themen sind sichtbar. Dies ist einerseits das *Thema Professionalität* in allen Facetten und zweitens das Thema der *Synchronisierung der Einzelvorhaben*. Auf Ebene von Einzelprojekten ist eine Steigerung des Projektmanagements sichtbar, was noch offen ist, ist eine Abstimmung der Einzelinitiativen.



Die NEKO's haben zurückgemeldet, dass der **Fokus auf die Schüler/innen und ihr Lernen**, wie es in den internationalen Beiträgen angesprochen wurde, im Diskurs in den Gruppen noch wenig vertreten war. Daraus leitet sich ein weiteres Thema zweiter Ordnung ab: die Orientierung an den Lernprozessen und Lebenswelten der Schüler/innen. Was sich bewährt hat, war die Heterogenität in den KTC-Gruppen. Leitungskräfte in Österreich sind in der Lage innerhalb von kurzer Zeit mit Leitungskräften aus anderen Bereichen des Bildungssystems lösungsorientiert über die eigenen Systemgrenzen hinweg zusammen zu arbeiten.

Exemplarische Schlüsselthemen waren:

Weg mit den alten Zöpfen – Mut zur neuen Frisur (Lehrerbildung neu, Dienstrecht neu)

Bild der offenen Baustelle verbunden mit einer Aufbruchstimmung

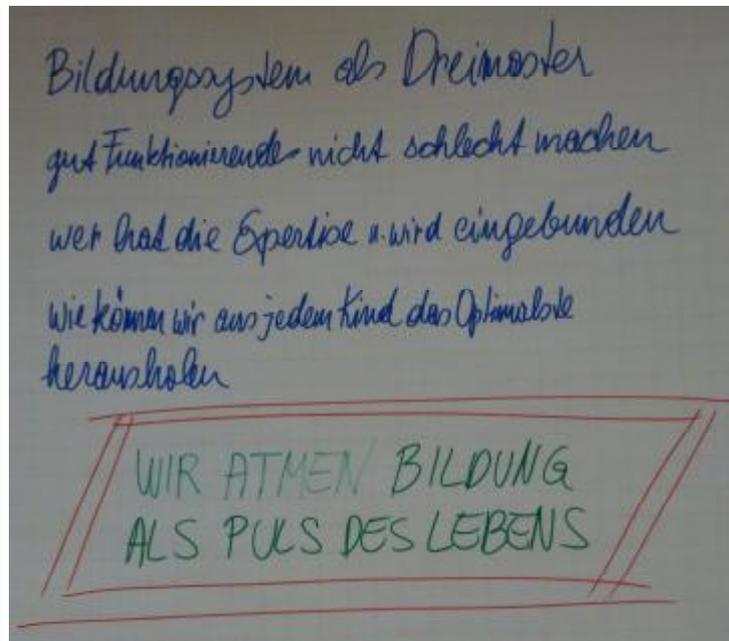
Geht nicht, gibt's nicht. Enable!

Alle in ein Boot holen und den Flottenverband auf Kurs bringen

Tag X: 1.9.2015 der Start eines neuen Schulsystems

Experimente brauchen Führung

Wir atmen Bildung als Puls des Lebens



Zusammenfassung/Reflexionen:

Die strategischen KTCs waren in kurzer Zeit arbeitsfähig. Das LEA-Netzwerk trägt, eine gemeinschaftliche Arbeitskultur ist etabliert. Teilnehmer/innen aus unterschiedlichen Generationen und Bundesländern arbeiteten produktiv zusammen. Die Themen befanden sich primär auf der ersten Ebene. Das Erarbeiten von strategischen Themen (Themen hinter den Themen) bedarf weiterer Schärfung. Als Themen zweiter Ordnung zeigten sich Professionalisierung, Synchronisierung und lernseitige Orientierung.

8. K3: Mats Ekholm – Interplay as a Basis for School Development

Nach dem Opening zum zweiten Tag durch die wissenschaftliche Leitung spricht Mats Ekholm über Zusammenarbeit als Grundlage für Schulentwicklung.

Zu Beginn seines Vortrags geht er auf die Grundfragen und Hintergründe schulischer Bildung in Schweden ein. Ausgehend von den zwei Gegensätzen, nämlich dem Lernen durch Zuhören (Einer, der was weiß, sagt es dem, der nichts weiß) und dem Praktischen Tun (das Stellen von Fragen = learning by doing and reflecting) setzte sich in Schweden der Ansatz des learning by doing durch. Mats Ekholm spannt den Bogen von Rousseau über Dewey bis zu den Reformen in Schweden. Learning by doing and reflecting.

Beginnend mit einem nationalen Diskurs während des zweiten Weltkriegs wurde das Schulsystem in Schweden umgebaut, um eine offene Gesellschaft, die das Eindringen von Faschismus verhindern soll, zu unterstützen. Es gab eine Versuchsphase in den Regionen, die zu einem nationalen System inklusiver Schulen (Schulen für alle) geführt hat. **Lehrer/innen sind Leaders of Learning** in Schools (lange Beziehung zwischen Lehrer/innen und Schüler/innen, mehrere Jahre, individuelle Entwicklungspläne und Feedback für Schüler/innen).

In Schweden wurde den Kommunen die Verantwortung für die Schulen übertragen. Auf zentraler Ebene werden nur die Grundstrukturen vorgegeben (Schulstufen). Alles andere ist den Kommunen frei gestellt. Die Schulleiter/innen haben eine zentrale Rolle in Schweden. Sie managen die autonome und eigenverantwortliche Schule. Die **Aufgaben von Schulleiter/innen** sind:

- To state the ideology of the school
- To structure time, tasks and people – challenge the work of teachers (e.g. working methods)
- To direct evaluation work
- To show evident reactions
- To find administrative and economic solutions
- To identify the patterns of relations
- To work with conflicts
- To preserve as well as develop

Ekholm untersuchte die Veränderungen im Unterricht im Rahmen der breit angelegten Bildungsreformen in Schweden. In seiner **Langzeitstudie über 25 Jahre** stellte er fest, dass es im Unterricht wenig Veränderungen in den Arbeitsmethoden (Frontal, Einzelarbeit, Gruppenarbeit) gab. **Veränderungen in den Arbeitsmethoden im Unterricht finden sehr langsam statt.** Weiters fand er in einer Studie heraus, dass es im hoch zentralistischen System, vor der Autonomisierung, große Unterschiede zwischen den Schulen gab. Seine Studie gehört zu einen der wenigen Langzeitstudien, die Veränderungen auf Unterrichtsebene über einen so langen Zeitraum untersucht haben.

Mats Ekholm leitet dann über zur **Ausbildung von Schulleiter/innen**, an deren Konzeption er selbst mitgearbeitet hat. In der Schulleiterausildung werden Schulleiter/innen mit den Grundfragen der Gestaltung von Schule konfrontiert. Eine dieser Fragen war: Brauchen wir Schulklassen? Dieses radikale in Frage stellen hat dazu geführt, dass es keine herkömmlichen



Schulklassen in Schweden mehr gibt. Sie haben Lerngruppen. Dies ist der Grund, weshalb Schweden nicht mehr an den OECD-Statistiken über Klassengrößen teilnimmt.

Ein interessanter Aspekt der Schulleiterausbildung in Schweden ist, dass Schulleiter/innen im Rahmen ihrer Vorbereitung für das Schulleitungsamt ein fünfwöchiges Praktikum an einem „für die Region typischen Arbeitsplatz“ absolvieren (z.B. als Bergarbeiter/in in den Minen oder in den Wäldern). Des Weiteren werden zwei Wochen in einem anderen Teil des Jugend- oder Sozialsystems (anderer Schultyp, Polizeistation) vorgeschrieben. Dieses Experiment gab Mut für die Entwicklung eines neuen *mehrstufigen Ausbildungskonzepts* mit folgenden Phasen:

- Tasting the role of a school leader before the job starts
- Introduction period during the early phase
- Deepening education during the first years on the new job
- Continuous in-service training

Diese institutionalisierte Schulleiterausbildung wird von sechs Universitäten in Schweden angeboten.

Um *regionale Schulentwicklung* zu starten gibt es *regionale Entwicklungszentren*. Lehrerbildungsinstitutionen wurden von den Kommunen herausgefordert mehr mit Schulen in Kontakt zu kommen, um mehr von der Erfahrung an den Schulen aufzunehmen. Die regionalen Entwicklungszentren sind lose gekoppelte Systeme, die sich spezielle Fragen anschauen und Lösungen erarbeiten.

Mats Ekholm sagt, eine neue Herausforderung für Bildungssysteme ist die Frage: Welche Formen der Kooperation lassen sich finden, um neue Lösungen für die aktuellen Herausforderungen des Bildungssystems zu entwickeln? Die Bildung von Netzwerken ist auch in der Ausbildung von Schulleiter/innen in Schweden ein wichtiger Punkt. Die Ausbildung stimuliert Netzwerke. Teilnehmer/innen bilden Clubs, die über die Ausbildung hinweg bestehen und wichtig für die Schulleiter/innen sind. Im Bereich der Professionalisierung wird in Schweden diskutiert wie Schulleiter/innen und *Lehrpersonen in der Produktion von Wissen teilhaben*, dahinter steht die Überzeugung, dass die Entwicklung von berufsspezifischem Wissen wichtig für die *Profession* ist.

Mats Ekholm erklärt: „Wir sehen die Lösung in regionalen Entwicklungszentren. Dass wir dort Wissenschaftler und Praktiker zusammen bringen, die Wissen erzeugen. Das Problem ist, Wissen muss man sichern und man muss es aber auch für die Breite zugänglich machen. Traditionell verwendet man dafür Texte – das ist die alte Art Wissen zu verteilen. Akademische Texte haben die Problematik, dass sie meistens für Leute, die in der Praxis gute Arbeit leisten möchten ziemlich wenig bringen. Das Lesen akademischer Texte hat mir wenig geholfen Konflikte zu lösen oder eine Lösung auf ein konkretes Problem zu finden. Wir haben herausgefunden, dass Lehrer/innen und Schulleiter/innen Teil der Wissensproduktion sein sollten. Wir denken, dass es wichtig ist, die Arten der Wissensproduktion zu ändern.“

Zusammenfassung/Reflexionen:

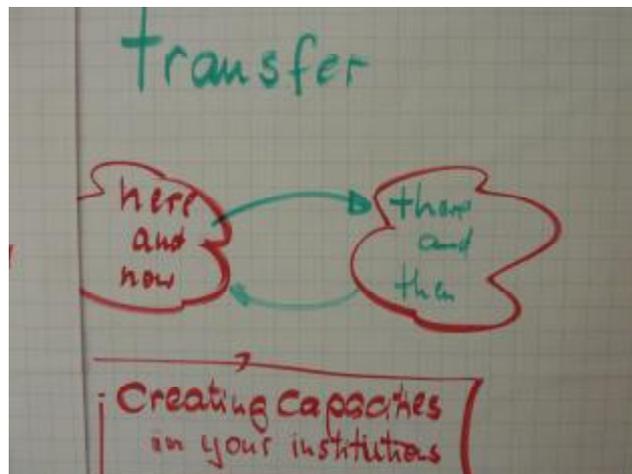
Das radikale in Frage stellen bestehender Grundüberzeugungen über schulische Bildung kennzeichnen die Entwicklung des schwedischen Bildungssystems. Ekholm zeigt dies an der Entwicklungsgeschichte in Schweden auf. Dies führte unter anderem zur Abschaffung von herkömmlichen Schulklassen hin zu einer neuen Organisation in Lerngruppen. In seiner international einzigartigen Langzeitstudie konnte er zeigen, dass trotz einer Grundhaltung „des Schule neu Denkens“ Veränderungen auf Ebene des Unterrichts lange Zeit benötigten. Regionale Entwicklungszentren und die Produktion von Wissen durch Lehrpersonen und Schulleiter/innen sind aus schwedischer Sicht die Hebelpunkte professioneller Weiterentwicklung. Eine Profession kennzeichnet sich durch ihr spezifisches Wissen, das sie selbst generiert.

9. Vertiefungsworkshops und Transfer in die Regionen

Die Transferworkshops bieten die Möglichkeit, die drei Referent/innen als Expert/innen für die praktische Umsetzung zu nutzen. Sie haben die Eigenschaft bewiesen Umstände als Realität anzunehmen und in Möglichkeiten umzuwandeln. Zwei Stunden hatten die Teilnehmer/innen intensiv Zeit ihr Wissen für die praktische Umsetzung durch die Expertise der Vortragenden in einem der drei Bereiche zu vertiefen. Die Kernpunkte der Workshops werden auf Plakaten festgehalten und am Ende der Veranstaltung im Plenum ausgetauscht.



Nach der Mittagspause treffen sich die Teilnehmer/innen in Regionalgruppen. Sie denken konkret darüber nach, wie die Inputs in die Region kommen.



10. Der Blick von Außen: Podiumsdiskussion mit den internationalen Expert/innen

Das Symposium ist an seinem Höhepunkt angelangt. Die Ergebnisse werden verdichtet und der Prozess von außen gespiegelt. Die internationalen Expert/innen nehmen zusammen mit den Professoren auf dem Podium Platz. Wilfried Schley und Michael Schratz präsentieren die *Ergebnisse aus den Transfer Workshops*. Der Workshop mit Louise Stoll hatte die konkrete Umsetzung von PLCs zum Thema. Das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit ist eine Schatzkiste (*treasury box*) mit konkreten Leitlinien:



- Unterstützende Strukturen finden
- Professionelle Lerngemeinschaften für Leadership bilden
- Vertrauen und Zuversicht auf allen Ebenen schaffen und eine veränderte Einstellung gegenüber Fehlern entwickeln
- Türen und Fenster öffnen: an das eigene Team glauben und ihm vertrauen, an sich selbst glauben und „just start!“
- Ein Gefühl für die Vorteile einer Learning Community schaffen
- Den Status als professionelle Lerngemeinschaft analysieren und Strategien zur effektiven Weiterentwicklung schaffen

Unter dem Stichwort „*Drivers for Change*“ präsentiert Michael Schratz aus dem Workshop mit John MacBeath Promotoren für Wandel:

- Das Interesse und die Erforschung der virtuellen Realität von Schüler/innen
- Teamgeist unter den Lehrpersonen
- Die Schaffung eines Umfeldes, das Veränderungen anregt
- Den Einfluss der/des eigenen Leadership/Unterrichts hinterfragen
- Für Heterogenität und Inklusion sorgen und dadurch versteckte Kräfte reflektieren

Mats Ekholm fasst die *Ergebnisse* aus seinem Workshop selbst zusammen und bringt sie gezielt auf den Punkt.

- Ein Paradigmenwechsel ist erforderlich und es ist notwendig ihn jetzt anzugehen
- Innerhalb dieses Paradigmenwechsels braucht es eine neue Lernkultur, in der Lernen gemeinsam stattfindet (auch Lehrpersonen von Schüler/innen)



Critical Part

Am Ende des Symposiums steht die kritische Außensicht mit Empfehlungen der Expert/innen. *Louise Stoll* drückt ihre Wertschätzung für die Weiterentwicklung der LEA in den vier Jahren seit ihrem Besuch aus. Ihre Kernreflexion ist mit einem Paradigmenwechsel durch die LEA verbunden. Sie resümiert:

Als die Leadership Academy fokussiert ihr darauf: „being the change, that you want to see“, „being able to work in and on the system“, ihr habt ein System, das sich verändert, aber es ist nicht komplett verändert. Wie wir gestern sagten, Reformen werden kommen, verschiedene Arten von Reformen und ihr sollt fähig sein, diese zu nehmen, zu gestalten und verantwortlich dafür zu sein. Die **LEA ist eine Professional Learning Community**. Worüber wir in allen Phasen des Symposiums gesprochen haben, ist die Verbindung zwischen diesem Netzwerk und eurer eigenen Lerngemeinschaft. Entscheidend für professionelle Lerngemeinschaften ist gemeinsame Zeit. Schafft euch diese Zeit. Die Kernbotschaft als kritische Freundin ist: **Just do it! You are a big group! Powerful group! You are the change agents.**

John MacBeath greift die Formel „Just do it!“ auf und ermutigt „unter dem Radar zu fliegen“. Es ist das, was erfolgreiche Leiter/innen und Schulen machen. Er plädiert in Zeiten internationaler Vergleichsstudien für eine Rückbesinnung auf das Wesentliche: „Wir müssen lernen zu messen, was wir schätzen, nicht was wir leicht messen können.“ Er stellt die **Schüler/innen und ihr Lernen ins Zentrum** und gibt folgende Fragen als Denkanstoß: „Was macht ihr mit Kindern, die nicht involviert sind, die kein Interesse haben, die aus dem System fallen? Wie schaffen wir es die Brücke zwischen dem Leben in der Schule und dem, was außerhalb der Schule statt findet zu schlagen? Diese Kernfragen sind Herausforderung für alle Bildungssysteme.“

Mats Ekholm schließt die kritische Außensicht. Die Vielzahl von Verknüpfungen (durch die LEA) zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Systems beeindruckt ihn. Er regt an, Forscher/innen – neben der LEA – stärker für die Entwicklung an der Schule zu nutzen.



Michael Schratz und Wilfried Schley danken den Teilnehmer/innen und Gästen des Symposiums und resümiert: Durch die internationalen Gäste und Englisch als Arbeitssprache war es eine andere Art der Diskussion, eine sehr bereichernde. Die Idee der PLCs hat großen Anklang gefunden. Das Thema der Verankerung in der Region und Abstimmung von Initiativen im Gesamtsystem ist angesprochen und benötigt Weiterarbeit. **Das Treffen über die Generationen hinweg ist erfolgreich.** Der Geist der LEA ist spürbar: die aktive Mitarbeit einer lebendigen Community mit großem Potenzial.

Resümee:

Die drei zentralen Ziele des internationalen Symposiums wurden in hohem Maß erreicht: die *Perspektiven* konnten durch die hoch besetzten Beiträge *erweitert* und der österreichische Leadership-Diskurs an die internationalen Entwicklungen angedockt werden. Der Vergleich mit den internationalen Erfahrungen der Referent/innen wurde nicht nur als bereichernd empfunden, sondern es konnten auch viele Impulse für die Weiterarbeit gewonnen werden. Das Symposium knüpfte an die ersten generationenübergreifenden Treffen der LEA (next practice-Symposium in Linz und die Sommer Akademien in Baden und Velden) an und bot das erste Mal die Möglichkeit zum *kollegialen Austausch* im internationalen Format. Wichtige Schritte zur Vernetzung und zur Schaffung eines gemeinsamen Bewusstseins wurden angebahnt. Die Impulse der Frau Bundesministerin zur Bedeutung eines neuen Verständnisses von Professionalität wurden aufgegriffen, um Aufgaben für die *Weiterentwicklung des Netzwerks* und des Systems zu klären. Angeregt durch die Referent/innen zeichneten sich Zukunftsthemen ab: Die Verknüpfung der Führungsverantwortung mit dem Lernen der Schülerinnen und Schüler; die Einrichtung und Pflege professioneller Lerngemeinschaften sowie System-Leadership durch Vernetzung von Schulen in der Region.

In dieser Hinsicht spiegelten die *Referent/innen* aus dem Ausland ihre kritische *Außensicht* am Ende der Veranstaltung: Für *Louise Stoll* ist die Leadership Academy eine große professionelle Lerngemeinschaft, die sich über die Verbindung im Netzwerk den künftigen Herausforderungen auf den unterschiedlichen Systemebenen zu stellen vermag, um Innovationen im System zu ermöglichen und zugleich am System und dessen Weiterentwicklung zu arbeiten. *John MacBeath* greift die Formel „Just do it!“ auf und plädiert in Zeiten internationaler Vergleichsstudien für eine Rückbesinnung auf das Wesentliche: „Wir müssen lernen zu messen, was wir schätzen, nicht das zu messen, was wir leicht messen können.“ Er stellt die Schüler/innen und ihr Lernen ins Zentrum und fragt, wie es möglich sein kann, die Brücke zwischen dem Leben in der Schule und dem, was außerhalb der Schule stattfindet, zu schlagen? Diese Kernfragen sind Herausforderung für alle Bildungssysteme. *Mats Ekholm* weist auf die Vielzahl von Verknüpfungen (durch die LEA) zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Systems hin, die es zur weiteren Entwicklung an der Schule zu nutzen gilt.

Die Anregungen durch die internationalen Gäste haben die generationenübergreifenden Aktivitäten bereichert und neue Impulse zur Verankerung in der Region gesetzt. Die vertiefenden Workshops gaben Unterstützung für die praktische Umsetzung von Ideen vor Ort. Aus den Workshops entwickelten sich neue Vernetzungsmöglichkeiten in der und für die Region. Der Blick über die regionalen und nationalen Zäune erweiterte den Horizont in Richtung systemischen Denkens und Handelns und eröffnete neue Möglichkeiten der Vernetzung. Zugleich kam es zur Abstimmung von Initiativen im Gesamtsystem, das den Kontakt mit den Führungskräften auf allen Systemebenen benötigt – mit der abschließenden Frage: Wie können wir das Lernen auf allen Ebenen des Systems stärken und die eigene Profession auf dieser Basis weiterentwickeln? Mit der Beantwortung dieser Frage werden sich alle weiteren Aktivitäten auseinandersetzen müssen, wollen sie dem hohen Anspruch der Botschaft aus dem internationalen Symposium gerecht werden.