

Leadership Academy

Trendbericht der 10. LEA-Generation



verfasst von
Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

mit Beiträgen von
Mag. Dr. Silvia Pool Maag
MMag. Martin Hartmann

Innsbruck, Hamburg, Zürich, Februar 2014



Inhaltsverzeichnis

1. Schulleitung und Wirksamkeitsforschung	3
2. Auf dem Weg zur Systemorientierung	4
2.1. Trend 1: Von Maßnahmen zu Prozessen	6
2.2. Trend 2: Von bilateralen Interventionen zu Systemunterstützungen	8
2.3. Trend 3: Von Verbesserungen zu Transformationen.....	9
2.4. Trend 4: Aufbau von Expertise und Professionalität.....	11
3. Ausblick	14
4. Literatur	15
5. Anhang.....	16
5.1. Teilnehmer/innen der 10. LEA-Generation nach Region und Organisationseinheiten	16
5.2. Teilnehmer/innen der 10. LEA-Generation nach Funktionen.....	17
5.3. 10. LEA-Generation: Entwicklungsprojekte der Teilnehmer/innen nach Projektkategorien	17
5.4. Forschung: Leadership-Kompetenz-Skala (LKS) und KTC- Entwicklungschecks	18
5.5. Professionalisierung durch Read-Arounds	23
5.6. Programm der Leadership Spring Academy vom 16. bis 18. März 2014 in Alpbach	26

1. Schulleitung und Wirksamkeitsforschung

Für die Verbesserung der Schülerleistungen zählt neben adäquaten Curricula und exzellentem Unterricht die Schulleitung zu den drei wichtigsten Einflussfaktoren, auf die innerhalb der Schule Einfluss genommen werden kann. Eine wichtige Erkenntnis im Zusammenhang von Schülerleistung und Schulleitung ist, dass Schulleitung die Lernprozesse der Schüler/innen primär indirekt beeinflusst. Schulleiter/innen verbringen den Großteil ihrer Arbeit außerhalb der Klasse. Ihr Einfluss findet deshalb vermittelt durch andere Personen, Maßnahmen und Faktoren wie Lehrer/innen, Unterricht und Schulklima statt.

Die Rolle der Schulleitung ist vor allem für die Schaffung förderlicher Bedingungen für Unterricht und Lernen sowie das Setzen und Erreichen ambitionierter Ziele wichtig. Sie organisiert die Leistung anderer, indem sie die Motivation, Entfaltungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen von Lehrpersonen beeinflusst, die wiederum Unterricht gestalten. Studien weisen darauf hin, dass Schulleitung die Unterrichtsqualität am ehesten positiv beeinflusst, wenn ihre Arbeit mit Lehrer/innen auf förderliche Unterstützung fokussiert. Studien dazu lassen sich in folgende Aktionsbündel zusammenfassen (vgl. Murphy, Hallinger & Heck, 2013, S. 352):

- Lehrer/innen derart Feedback geben, dass sie damit produktiv umgehen können (Hattie, 2013);
- Professionelle Lerngemeinschaften entwickeln, in denen Lehrer/innen Ziele, Arbeit und Verantwortung für die Lernergebnisse der Schüler/innen teilen (Wahlstrom & Louis, 2008);
- reichlich Unterstützung für die Arbeit der Lehrer/innen geben (Leithwood & Jantzi, 2005),
- Systeme entwickeln, in denen die Lehrer/innen die Möglichkeit haben, ihr Können kontinuierlich weiterzuentwickeln und schärfen zu können (Bryk et al., 2010).

Angelpunkt ist die unterstützende Haltung von Schulleiter/innen über das Wahrnehmen von Führung, ein Ansatz mit merklich höherer empirischer Wirksamkeit für die Lernerfolge von Schüler/innen als individuelle Unterrichtsbesuche im Rahmen von Einzelevaluationen (Crum & Sherman, 2008; Louis et al., 2010).

Die 10. Generation der Leadership Academy hat in der Neuorientierung (Relaunch) diese unterstützende Haltung über unterschiedliche Zugänge zur Wahrnehmung von Leadership aufgebaut, um damit die Teilnehmer/innen in der Umsetzung der nationalen Entwicklungsthemen des BMUKK (z.B. NMS, PädagogInnenbildung Neu, Individualisierung und Kompetenzorientierung, QIBB, SQA) über eine entsprechende Führungshaltung zu unterstützen.

In Ergänzung zu den bisherigen Veranstaltungen im Rahmen der Implementation von Policy-Vorgaben sind im Rahmen der Leadership Academy Vertiefungen auf der professionellen Erfahrungsebene der Teilnehmer/innen erfolgt, um im Anschluss in Z-Workshop-Gruppen mit dem Transfer auf die Situationen der Teilnehmer/innen im Berufsfeld weiterzuarbeiten. Diese Bemühungen fanden in der Folge durch den übergeordneten Rahmen der „Theorie U“ von Claus Otto Scharmer (2009) Unterstützung, um Prototypen für Veränderung hervorzubringen und die Vorhaben in den Kollegialen Team Coachings (KTCs) zu schärfen.

Aufgrund der Erfahrung in der Arbeit mit den Teilnehmer/innen während und außerhalb der Foren sowie über die Auswertung der Portfolio-Arbeiten anlässlich der Zertifizierung lassen sich die oben genannten Aktionsbündel in vier Trends überleiten, die sich als erste Erkenntnisse aus dem Relaunch der LEA abgezeichnet haben.

2. Auf dem Weg zur Systemorientierung

Die 10. Leadership-Generation war geprägt von der durchgängigen systematischen Orientierung an der Standortentwicklung. Während in den Generationen zuvor ebenfalls Themen zur Verbesserung der Kooperation im Kollegium, der Bündelung von Maßnahmen zur Entwicklung der Unterrichts- und Schulkultur und der Einführung von Evaluationen zur Abbildung der Entwicklungsfelder schulischer Arbeit im Mittelpunkt standen, gab es in der Generation X – ausgehend von der Bereitschaft der Teilnehmer/innen, dem stringent aufgebauten Programm und der Beteiligung der Fachverantwortlichen aus dem BMUKK – einen deutlichen Schritt in Richtung einer Systemorientierung. Dadurch werden diese ursprünglichen Themen nicht obsolet, sondern finden über das Schaffen eines gemeinsamen Rahmens eine stärkere Ko-

härenz im systemischen Denken und Handeln der Führungspersonen, was wiederum den Lehrpersonen stärkere Handlungssicherheit vermitteln kann.

Die Führung der Schule als System begreift das Handeln der Leitung als Wechselspiel aus Antizipation und Intervention. Die Handlungen werden nicht länger als bloße Reaktionen auf Anliegen und Problemstellungen verstanden, sondern vielmehr als an Vision und Zielsetzung orientierte Beiträge, die an drei Wirkungsgesichtspunkten ausgerichtet wurden:

1) Was ...
... streben wir an?

2) Wie ...
... gehen wir vor?

3) Wozu ...
... dient die Entwicklungsarbeit?

Im Kontext dieser Leitfragen stellte sich die Frage der Gelingensbedingungen von Transformationen am eigenen Standort. Die begleitende Unterstützung durch das wissenschaftliche Team hatte die primäre Aufgabe, die Wirksamkeit der Strategien zu erhöhen. Die Durchführung der thematischen Fachforen war in hohem Maß bestimmt von drei Leitfragen. Die Teilnehmenden wurden angeleitet, ihre Themen als Fragen und Ziele zu beginnen und dann in systemische Prozesse zu übersetzen. Wesentliches Instrument für diese Arbeit war die Z-Strategie¹, mit der es gelingen kann, aus dem Widerspruch aus „Top-down“-Praktiken und „Bottom-up“-Vorgehen einen systemisch dialogischen Entwicklungsprozess in Gang zu bringen. Zusammenfassend lassen sich aus den Erfahrungen der vier Foren und auf Basis der unterschiedlichen Maßnahmen, Instrumente (LKS)² und Rückmeldungen (Portfolio) die im Folgenden beschriebenen Trends ableiten, die sich nach dem Relaunch der LEA herauskristallisiert haben.

¹ Ein auf Basis von Riemann und Schley am Institut für Organisationsentwicklung und Systemische Beratung (IOS) entwickeltes Interventions- und Entwicklungsinstrument.

² Siehe Anhang 5.4 „Forschung: Leadership-Kompetenz-Skala (LKS) und KTC-Entwicklungsschecks“, (Silvia Pool Maag)

2.1. Trend 1: Von Maßnahmen zu Prozessen

Das Handeln von Führungspersonen ist häufig durch eine fragmentierte Praxis von Ad-hoc-Entscheidungen bestimmt. Die Leitungstätigkeit setzt sich täglich mit mehr als hundert Entscheidungsmomenten auseinander, die sich von der Mikro-Ebene (Einzelpersonen) über die Meso-Ebene (Personengruppen → Unterricht in einzelnen Klassen) bis zur Makro-Ebene (Kollegium → Schule als Ganzes) auswirken. Um diese Einzelentscheidungen einem kohärenten Ganzen unterzuordnen zu lernen, wurde ab Forum 2 die Z-Strategie mit dem Ziel eingesetzt, die einzelnen Themenstränge, die sich den Schulen als bildungspolitische Vorgaben zeigen (s.o.), in gestaltbare Prozesse zu bündeln. Dadurch sollten Sinnzusammenhänge, Entwicklungsprozesse und Vorhaben erkennbar, gestaltbar und dadurch führbar werden.

Der Einstieg in die ministeriellen Leitthemen bzw. Reformprojekte erfolgte anlässlich des zweiten Forums unter dem Motto „Leadership im Dialog“ mit den Themenverantwortlichen des BMUKK, wodurch diese niederschwellig mit den Teilnehmer/innen zu folgenden Themen ins Gespräch kommen konnten:

- QIBB – Qualitätsinitiative Berufsbildung (Helene Babel, BMUKK)
- Das neue Lernen an der NMS (Helmut Bachmann, BMUKK)
- Neue Wege in der Professionalisierung von Lehrer/innen (Roland Fischer, Universität Klagenfurt)
- Individualisierung und Kompetenzorientierung als strategisches Ziel für die Allgemeinbildung (Kurt Nekula, BMUKK)
- SQA – Schulqualität Allgemeinbildung (Edwin Radnitzky, BMUKK)
- Potenziale der Vielfalt: Diversität und Inklusion (Rüdiger Teutsch, BMUKK)

Damit wurde nicht nur der im Relaunch gewünschten Integration der aktuellen Policy-Vorgaben entsprochen, sondern auch eine direkte Auseinandersetzung mit Vertreter/innen des BMUKK ermöglicht. Die weiterführenden Schritte im zweiten und dritten Forum konnten darauf aufbauen und waren vor allem dem Anliegen gewidmet, den Teilnehmer/innen die aktuellen ministeriell vorgegebenen Maßnahmen über themenspezifische Workshops mittels Z-Strategie, KTC-Erfahrungen und Transformationsworkshops als am eigenen Standort gestaltbare Prozesse erfahrbar zu machen. Da-

zu diene eine plenare Einführung zum Thema „Wie kommt das Neue ins System?“ sowie das Angebot der Z-Strategie.

Die teilnehmerbezogene Arbeit in Z-Workshopgruppen erfolgte entlang der bei den Kamingesprächen eingeführten thematischen Stränge mit entsprechender Betreuung von Expert/innen, die bereits Erfahrung in der Arbeit mit diesen Themen im österreichischen Schulsystem haben. Über die Betreuung der Netzwerkkordinator/innen wurden die Themen gemäß einer gemeinsamen Vorgabe in Parallelworkshops so bearbeitet, dass – jeweils anhand der eigenen Situation am Standort – die Entwicklung von Zielbildern, der Aufbau von Change-Teams, die Installierung von professionellen Lerngemeinschaften, die Arbeit mit Feedback sowie das Sichtbarmachen der Erfolge geübt werden konnte. Dazu wurden entsprechende Methoden vorgestellt, welche als Instrumente für Leadership am Standort umgesetzt werden können. Begleitend erfolgten Möglichkeiten der Einübung professionellen Auftretens zum Aufbau einer Vertrauenskultur mit dem Ziel der Stimmigkeit und Kongruenz.

Dadurch sollten die Schulleiter/innen und Führungsverantwortlichen lernen,

- Lehrer/innen derart Feedback zu geben, dass sie damit produktiv umgehen können,
- professionelle Lerngemeinschaften zu entwickeln, in denen diese Ziele, Arbeit und Verantwortung für die Lernergebnisse der Schüler/innen erarbeiten konnten,
- reichlich Unterstützung für die Arbeit der Lehrer/innen zu geben und
- Gelegenheiten zu schaffen, in denen die Lehrer/innen die Möglichkeit haben, ihr Können kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu schärfen.

In der Auswertung der Leadership Kompetenz Skala (LKS) zeigte sich, dass erstmals in der Geschichte der Leadership Academy der thematische Brennpunkt der Führungskräfte im ersten Forum bei der Teamarbeit lag, und sich dieser nach einer intensiven Visionsarbeit im zweiten Forum zur Ziel- und Visionsarbeit verschob. Die Schwerpunkte der Entwicklung zeigten sich zu Beginn der Leadership Academy weit homogener als am Ende des Qualifizierungsprozesses. Trotz unterschiedlicher Zugänge bewegten sich viele in gleichen Kontexten. Wo die einen nochmals neu beginnen, steuern andere ihr Schiff bereits in den sicheren Hafen. Das heißt, dass die

einen mit Hilfe des kollegialen Reflexionsprozesses den Mut gewinnen, eingefahrene Strukturen aufzulösen und Routinen zu hinterfragen, während andere schon zu Beginn der Leadership Academy auf Kurs sind und die kollegiale Unterstützung prozessbegleitend nutzen, um ihre Anliegen reflektiert voranzutreiben.

2.2. Trend 2: Von bilateralen Interventionen zu Systemunterstützungen

Viele Schulleiter/innen verstanden ihre Aufgabe in der Vergangenheit als Hilfe, als Problemlösung und individuelle Unterstützung bei schwierigen Situationen innerhalb und außerhalb von Schulklassen, bei neuen Aufgaben sowie Klärungen in Einzelfällen. Daher haben sie sich oft als „Krisenmanager/innen“ verstanden, was sich in früheren LEA-Generationen vor allem in den „critical incidents“ zeigte, die die Teilnehmenden vor dem Besuch des ersten Forums in Form von Mikro-Artikeln geschrieben hatten. Die starke Fokussierung auf den damit verbundenen Problemraum bei der Initiation in die LEA wurde aufgegriffen, thematisiert und – mit Unterstützung der KTCs – geöffnet, um den Systemblick zu schärfen und das Führungsverhalten stärker auf systemische Unterstützung zu lenken.

Systemunterstützung bedeutet Führen in sozialen Kontexten, die von Fächern, Stufen, Abteilungen, Projekten und Teams durchdrungen sind. Damit kommt der Partizipation, der Verantwortungsteilung und der Entwicklungsarbeit im Dialog ein besonderer Stellenwert zu. Systeme in ihrer Eigendynamik und Verantwortung für Ziele, Qualitäten und Prozesse zu stärken, bedeutet ein verändertes Verständnis von Praxis der Führung zu entwickeln. Dieses verlangt stärkere Orientierungen über anstehende Entwicklungen, klarere Begründungen für Ziele, größere Eindeutigkeit von Kontexten.

Dazu wurden im Rahmen der LEA Zielbilder erarbeitet, um sie in der Praxis zu testen und dem Kollegium, der Abteilung oder dem Schulumfeld mitzuteilen. Dabei ging es vor allem um Fragen wie: „Wie sag’ ich’s nun meinen Leuten?“ oder „Wie bringe ich das Vorhaben so klar auf den Punkt, dass ich auf deren Engagement bei der Umsetzung zählen kann?“ Die Art, wie ein Vorhaben präsentiert wird, entscheidet wesentlich über den Erfolg mit. In praxisbezogenen spielerischen Szenen wurde erprobt, wie die Teilnehmer/innen Stimme, Körpersprache und Sprache schwächend oder stär-

kend in der Kommunikation einsetzen können. Das Feedback der anderen gab dabei Auskunft über die eigene Wirkung und trug zu einer verbesserten Fokussierung bei.

Eine zentrale Herausforderung an eine Führungskraft ist es, souverän mit der eigenen Stimmung und der Reaktion der anderen umzugehen. Um diese Fähigkeit speziell zu schulen, erfolgte im Angebot von LEA-Cult ein Workshop des Teams um Anita Zieher (Leiterin Theatre Works, Kommunikationstrainerin, Schauspielerin, Kabarettistin), in dem folgende Themen in unterschiedlichen Präsentations- und Übungsformen umgesetzt wurden:

- *Wie sag' ich's meinen Leuten?* Anforderungen klar kommunizieren, schwächende/stärkende Verhaltensweisen (Stimme, Körperhaltung, Sprache) sowie Feedback einsetzen.
- *Wie den Bedenken begegnen?* Aussprechen des Vorhabens, Begegnung mit mehreren Bedenkenträgern, Wahrnehmung der eigenen Reaktionen (evtl. mit „inneren Stimmen“), Stimmung wahrnehmen (größer machen), Feedback vom Team einholen, in Resonanz gehen, mich selbst stärken (Atemübungen, Mentor/in), darauf eingehen (Paraphrasieren, Reframen), Präsenz zeigen.

2.3. Trend 3: Von Verbesserungen zu Transformationen

Schulleitungstätigkeit bleibt nicht länger auf der Ebene eines administrativen Geschehens stehen. Der Anteil der Gestaltung nimmt zu. Veränderungen werden im Rahmen von strategischen Entwicklungen im Gesamtsystem vorgenommen. Dafür ist eine vorausschauende Gestaltung notwendig. Die Zielbilder benötigen Prozesse der Vergemeinschaftung und Akzeptanz. Sie sind als Herausforderungen zu konzipieren, die gemeinsam anzugehen sind. Führung beruht auf gekonnter Partizipation.

Eine Führungsmentalität, die sich auf die Notwendigkeit der Einführung und die konsequente Umsetzung von Vorgaben beruft, entspricht nicht länger einem aktivierenden und Kräfte mobilisierenden Verständnis von Leadership als Gestaltung und Entfaltung der schulischen und systemischen Ressourcen und Potenziale. Nur dort, wo sich das bestehende Wissen und Können in die Entwicklung zukünftiger Strategien und Konzepte einbauen lässt und die Akteure selbst zu Gestaltern ihrer konkreten Kontexte werden, kann Identifikation entstehen.

Transformationen machen sich an Systemherausforderungen fest, die nicht nur sachliche Begründungen und fachliche Planungen benötigen. Vielmehr gilt es, Bereitschaften zu wecken („open mind“), Abschied zu nehmen von vertrauten Gewohnheiten („open heart“) und Entschiedenheit und Verantwortlichkeit zu fördern („open will“). Im dritten Forum erfolgte über die Z-Strategie der Schritt von der Implementierung und Evaluation zur Gestaltung der Transformation und Realisierung von „next practice“. Dazu wurden im Plenum (nach den Vorgaben der Z-Strategie) durch Inputs des wissenschaftlichen Teams folgende Themen eingeführt: Musterwechsel („letting go & letting come“), Antizipation der Feedbacks aus dem System, Vorstellen von imaginativen Verfahren („seeing systems“), Verbindung von Intuition und Reflexion in der selbstbewussten Schule.

Dieser Prozess war besonders bedeutsam, da es hier darum gehen musste, die „Kluft zwischen Wissen und Handeln“ zu schließen. Wenn Veränderung mehr sein soll als Hinzufügung neuer Methoden und Angebote (additive Form) und es entscheidend ist, das Neue mit dem Bestehenden zu verbinden (integrative Veränderung) sowie darüber hinausgehend das Bestehende im Musterwechsel (transformationale Veränderung) abzulösen, ist das Veränderungsdesign und die Prozessgestaltung entscheidend.

Dazu konnten in Weiterführung der Z-Strategie-Workshop-Gruppen – wiederum unter der Leitung der Netzwerkkoordinator/innen und Themenexpert/innen – die bereits im zweiten Forum bearbeiteten Entwicklungsthemen am Standort in Richtung Transformation und Implementierung weiter geführt werden, wozu folgende Fragen dienten:

- Wie nutzen wir die Initiativen zur Sicherung und Weiterentwicklung der *Unterrichts- und Schulqualität (SQA, QIBB)* für die Transformation?
- Wie nutzen wir Kompetenzorientierung und *Teilstandardisierung (Bildungsstandards, Reife- und Diplomprüfung, neue Lehrpläne)* zur Standortentwicklung?
- Wie gewinnt die *Neue Mittelschule* durch die Standortentwicklung einen systemischen Zugang zur „next practice“?
- Wie gelingt es mit der *Tagesbetreuung* ein neues Paradigma des Lernens und der Entwicklung in die Schulen zu bringen?
- Wie wird aus „*Inklusion / Integration*“ ein innovativer Zugang zur Arbeit mit

Kindern mit speziellen Biographien?

- Wie wird aus der *Professionalisierung* der pädagogischen Praxis ein Aufbruch in ein neues Kapitel der Schulkultur?
- Wie arbeiten wir an der *Sprach- und Lesekompetenz* im Kontext der *Migration*?
- Welche Impulse zur *PädagogInnenbildung Neu* lassen sich in der Gemengelage der unterschiedlichen Institutionen der Lehrerbildung synergetisch bündeln?

2.4. Trend 4: Aufbau von Expertise und Professionalität

Schulleiter/innen bringen in ihren neuen Beruf zunächst (Fach)Expertise aus ihrer Unterrichtstätigkeit ein. Die Absolvierung der Kurse zum Schulmanagement ermöglicht den ersten Schritt in die Tätigkeit der Schulleitung, welche die meisten Teilnehmer/innen in die LEA mitbringen. Allerdings wachsen aufgrund neuer gesellschaftlicher Herausforderungen und einer Neuorientierung im Schulsystem die Anforderungen an die Professionalität der Lehrer/innen. Die Professionalität zeigt sich allerdings immer erst vor Ort in der Fähigkeit mit Komplexität, Diversität, Ambivalenz und Ungewissheit konstruktiv umzugehen. Der Lehrerprofession ist die Antizipation von Aufgaben im Stil der Vorbereitung wesensbestimmend. Viele Leitungsverantwortliche übertragen diese Prägung auch auf ihre Führungstätigkeit. Gespräche, Konferenzen, Besuche verlaufen nach Drehbuch. Die Wirklichkeit ist allerdings oft anders und so entsteht jeweils eine Diskrepanz zwischen der Antizipation und der Aktion.

Professionalität von Führungspersonen zeigt sich nicht nur in Wissen und Können, sondern vor allem darin, Wissen und Können in der jeweiligen Situation wirksam einzusetzen. Peter Senge bezeichnet diese Fähigkeit als Personal Mastery (individuelle Könnerschaft), die er als eine der Kerndisziplinen für den Aufbau einer lernenden Organisation ansieht. Da Organisationen nur lernen, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen, ist es für ihn wichtig, dass das menschliche Potential der in einer Organisation arbeitenden Individuen optimal genutzt wird. Für ihn geht Personal Mastery über Kompetenz und Fachwissen hinaus, sie bedeutet für ihn, dass „man an das Leben herangeht wie an ein schöpferisches Werk und dass man eine kreative im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung vertritt“ (Senge, 1996, S. 173). Wir

erfassen die Vorstellung eines „professionellen Selbst“ deshalb im Konzept der „Personal Mastery“, da wir auch im Blick auf die Leiterpersönlichkeit die Systemebene nicht aus den Augen verlieren wollen. Führungspersonen agieren im Rahmen der Strukturen, die sie vorfinden, die sie jedoch nicht als gegeben hinnehmen, sondern im Sinne professioneller Verantwortung mitgestalten und weiterentwickeln helfen.

Strategische Leadership schließt die Aufgabe der Transformation ein. In gesonderten Workshops sind die Leitungskräfte auf diese Rolle und Aufgabe vorbereitet worden. In Transformationsworkshops lernten die Teilnehmer/innen:

- *Bereitschaft für den Wandel erzeugen*

Leadership benötigt Gefolgschaft. Diese kann nicht eingefordert werden, vielmehr müssen alle den gleichen Kenntnisstand erwerben, die Bedingungen und Ressourcen müssen transparent sein und es muss eine Bereitschaft gegeben sein, im Prozess zu lernen und erkannte Schwächen zu beseitigen. Leitung benötigt Legitimation von den Beteiligten.

- *Sichtbarmachen und Partizipation ermöglichen*

Vorarbeiten, Alternativen, Elemente des Neuen müssen sichtbar sein. Dazu bedarf es eines Raums für gemeinsames Denken. Die Kultur der schulischen Evolution und Ko-Kreation muss sich parallel zu den Vorhaben entwickeln. Das führt zu einem iterativen Prozessdenken. Voraussetzung dafür ist ein Raum für gemeinsames Denken und Entwickeln von Perspektiven. Statt gegeneinander zu diskutieren gilt es diskursiv zu sichten, zu reflektieren und anzureichern. Auf diese Weise wird die kollektive Intelligenz angesprochen und durch die Partizipation aktiviert.

- *Priorisieren durch Verdichten und Gewichten erzielen*

Aus der Fülle der Elemente und Ideen gehen die Schritte im Prozess mit der Logik der Maßnahmen hervor, die das koordinierte Handeln in der Transformation bestimmen. Die Priorisierungen und Akzentuierungen der Elemente bilden am Ende die Partitur, nach der das Stück gespielt wird.

- *Bewegung erzeugen: Weg von... und hin zu...*

Jede erfolgreiche Veränderung wird als Prozess zielführend realisiert. Themen haben einen Ausgangspunkt und ein Ziel. Wir lösen uns von einer vertrauten Gewohnheit (z.B. äußere Leistungsdifferenzierung) und bewegen uns auf etwas Neues zu, das sich erst noch herauschält und kristallisiert (z.B. Prototypen der Differenzierung).

- *Orchestrierung meistern*

Eine wesentliche Leitungsfunktion ist die der Koordinierung der Aktivitäten mit dem Ziel der Orientierung. Es gilt die Ausrichtung auf ein gemeinsames Kapitel der zukünftigen Arbeit zu entwerfen, die dazu notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, die passenden Werte und Haltungen einzunehmen und schließlich die Abstimmung der erforderlichen Prozesse voranzutreiben. So entsteht aus den Puzzleteilen ein Bild.

- *Commitment erzielen*

In allen Transformationen nimmt die Irritation in der Ablösung von vertrauten Mustern zu und erzeugt ein hohes Maß an Instabilität. Jede Veränderung wird getragen durch Vertrauen und Bindung. Diese sind die entscheidenden metastabilisierenden Maßnahmen. Es ist notwendig, die Absichten und Ergebnisse, aber auch die Fehler und Entwicklungsaufgaben zu vergemeinschaften. Damit sichern wir die Bereitschaft und Verbindlichkeit im Handeln der Beteiligten.

Zur Professionalisierung gehört auch das Wahrnehmen von wissenschaftlichen Erkenntnissen. Dazu hat auch das Read-Around beigetragen: als „Beitrag zur Differenzfähigkeit, indem einerseits die Anregung zum Lesen von wissenschaftlicher Literatur die eigene Leadershipfähigkeit weiterentwickelte, und indem andererseits durch die Reflexion und den Diskurs mit den anderen auch die eigene Expertenschaft wahrgenommen wurde und neue Potenziale freigesetzt werden konnten.“³

³ Siehe Anhang 5.5. Professionalisierung durch Read-Arounds (Martin Hartmann)

3. Ausblick

Bildungssysteme werden anhand ihrer gesellschaftlichen Aufgabe, ihrer spezifischen Funktion und der damit verbundenen Aufgaben begründet und ausgerichtet. Sie gewinnen Legitimation und Legitimität durch das Handeln der Akteure in ihren Systemzusammenhängen. Am Ende zählt jedoch, was tatsächlich an Zielerreichung und Qualität gewinnt. Dieses Bewusstsein für die Verantwortung den Kindern, den Eltern, der Gesellschaft gegenüber hat viele der Teilnehmenden geprägt. Es wird nicht länger erklärend auf problematische Schülerzusammensetzungen und andere belastende Faktoren verwiesen. Vielmehr lautet die Frage, wie können wir unsere Wirksamkeit steigern.

Dieses Wirksamkeitsthema wird das österreichische Schulsystem weiterbeschäftigen. Daher wird es auch in der Leadership Spring Academy (siehe Programm im Anhang) einen hohen Stellenwert einnehmen und die daraus erwachsenden Umsetzungsprojekte in der Region füllen. Darüber hinaus ergibt sich aus den ersten Erfahrungen des Relaunch eine stärkere Strukturierung nach wünschenswerten Leadership-Kompetenzen, die sich aus den Erfahrungen eines zentraleuropäischen Forschungs- und Entwicklungsprojekts ableiten lassen⁴. Folgende fünf Bereiche werden in Form eines Kompetenzrahmens für Schulleiter/innen unter dem Begriff „Central 5“ subsumiert:

- Leading and managing learning and teaching: *Führen als Lernentwicklung*
- Leading and managing change: *Führen als Veränderung*
- Leading and managing self: *Selbstführung*
- Leading and managing others: *Führen im Dialog und in Interaktion*
- Leading and managing the institution: *Führen als Strategie, Konzept- und Projektentwicklung am Standort*

Diese Führungsbündel werden als erforderliche Kompetenzen den Bildungsgang der nächsten LEA-Generation bestimmen, wozu es erforderlich sein wird, über eine ge-

⁴ Das EU-Projekt „International Cooperation for School Leadership“ (ICSL), beauftragt durch die Bildungsministerien der Zentraleuropäischen Länder Österreich, Slowenien, Ungarn, Slowakei und Tschechien, ging der Frage nach, was einen Schulleiter/eine Schulleiterin im 21. Jhd. erfolgreich macht. Ziel der zweijährigen Forschungsarbeit war es, einen Kompetenzrahmen für Schulleiter/innen zu definieren. <http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/books/leadership2013.pdf>

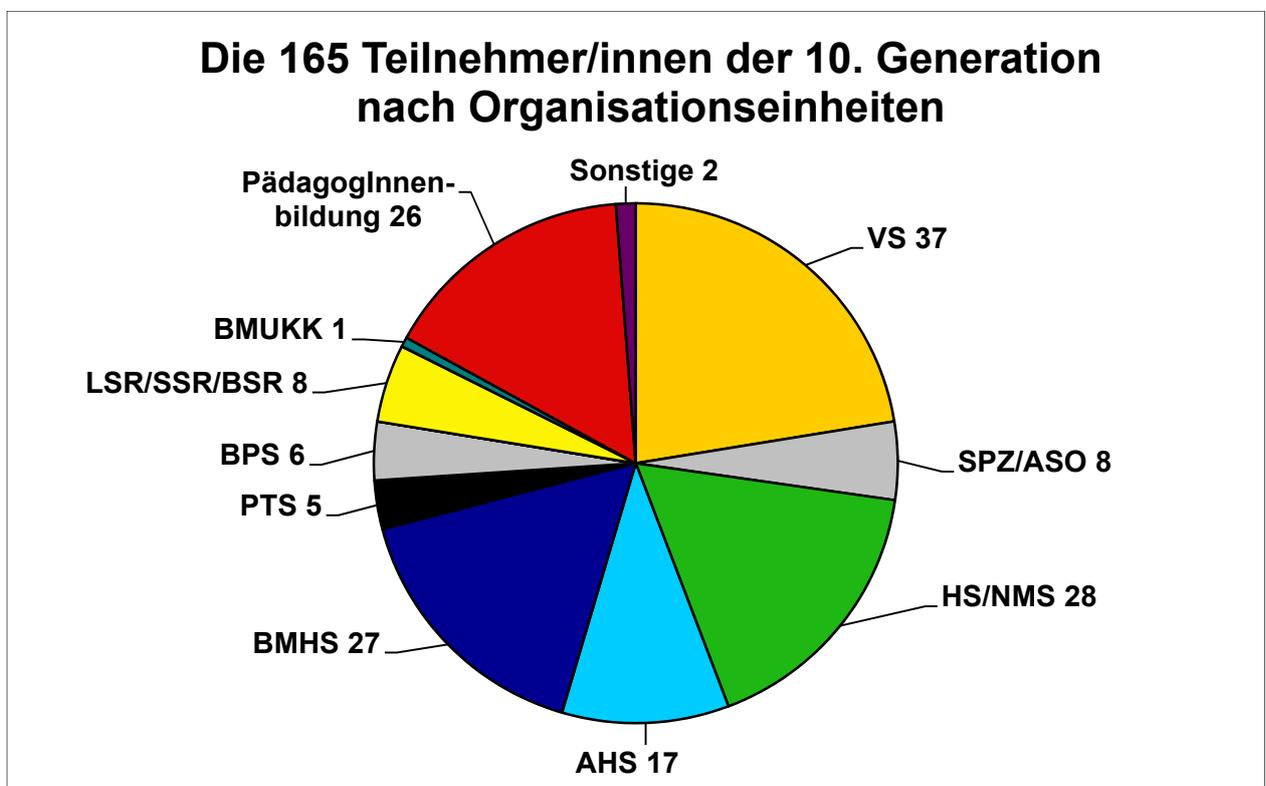
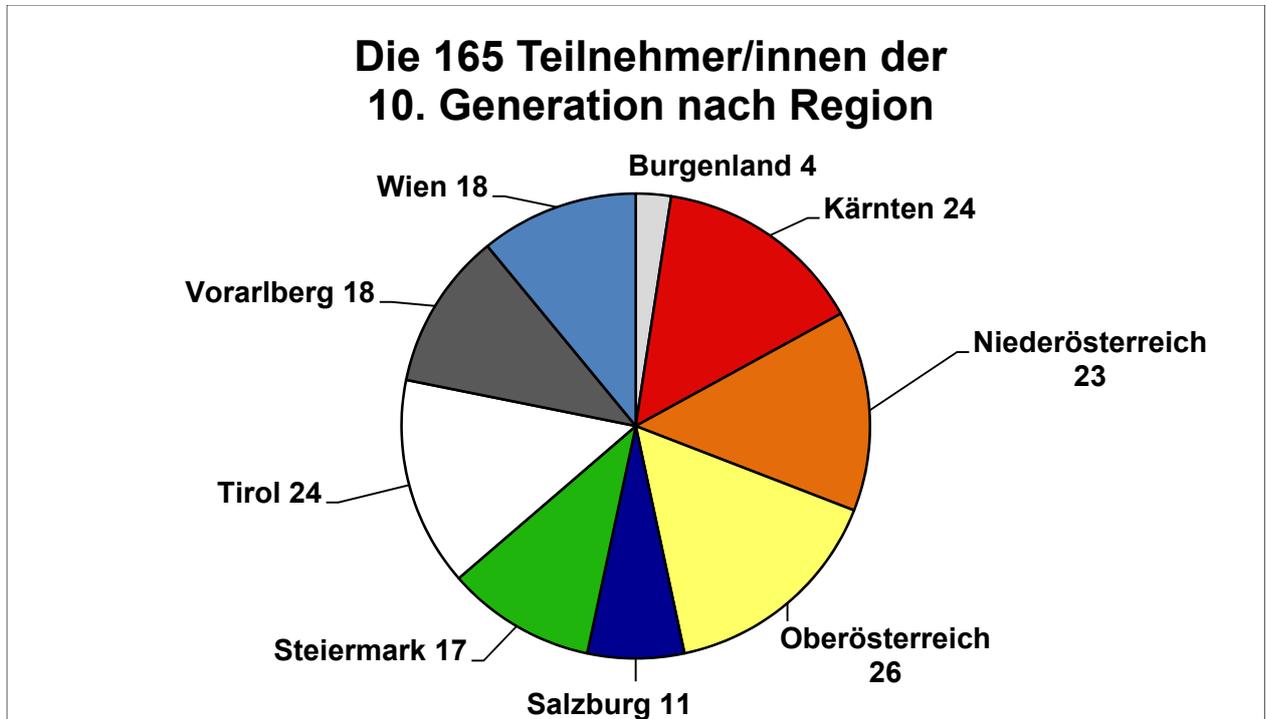
eignete soziale Architektur die einzelnen Bereiche für die individuelle Könnerschaft der Teilnehmer/innen so zugänglich zu machen, dass sich daraus eine souveräne Professionalität mit hoher individueller und systemischer Selbstwirksamkeit entwickelt.

4. Literatur

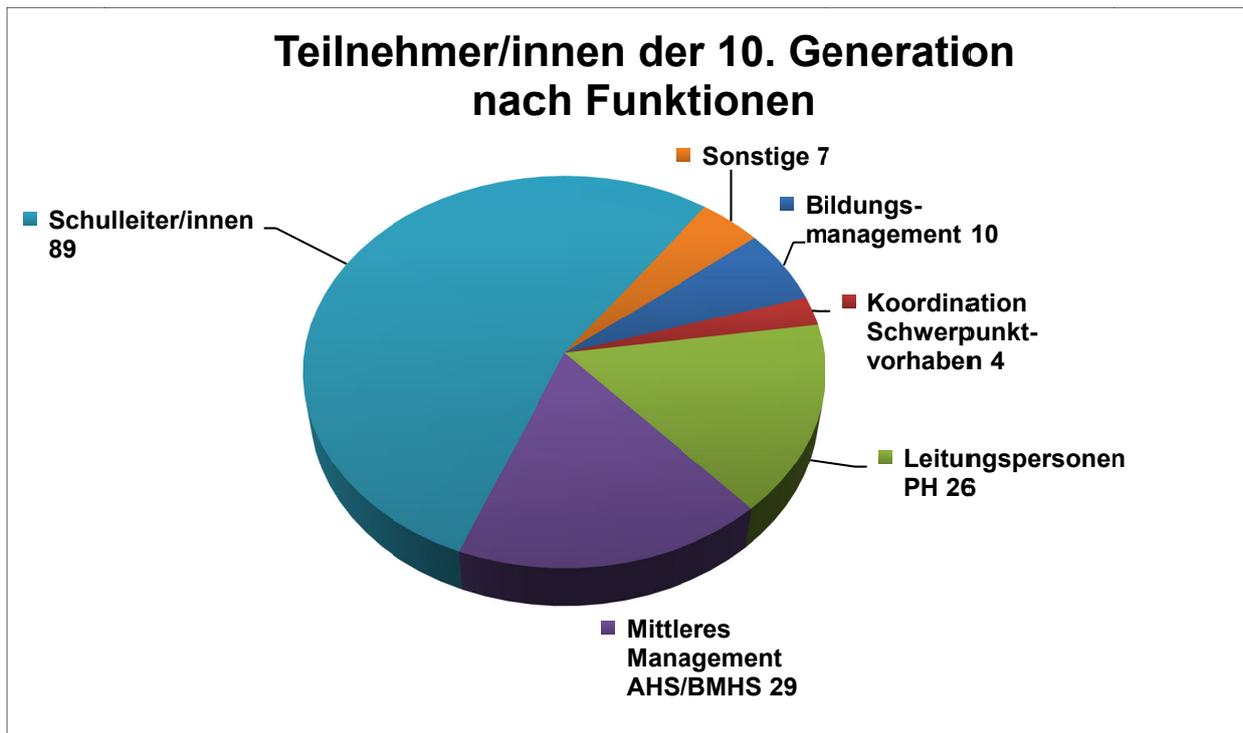
- Bryk, A., Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S. & Easton, J. (2010). *Organizing Schools for improvement. Lessons from Chicago*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Crum, K. S. & Sherman, W. H. (2008). Facilitating high achievement: High school principals' reflection on their successful leadership practices. *Journal of Educational Administration*, 46, 562-580.
- Hattie, J. (2013). *Lernen sichtbar machen*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. & Anderson, S. F. (2010). *Investigating the links to improved student learning: final report of research findings*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Murphy, J., Hallinger, P. & Heck, R. H. (2013). Leading via Teacher Evaluation: The Case of the Missing Clothes? *Educational Researcher*, 42 (6), 349-354.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Senge, P.M. (1996). *Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wahlstrom, K. L. & Louis, K.S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44, 458-495.

5. Anhang

5.1. Teilnehmer/innen der 10. LEA-Generation nach Region und Organisationseinheiten



5.2. Teilnehmer/innen der 10. LEA-Generation nach Funktionen



5.3. 10. LEA-Generation: Entwicklungsprojekte der Teilnehmer/innen nach Projektkategorien



5.4. Forschung: Leadership-Kompetenz-Skala (LKS) und KTC-Entwicklungsschecks

Silvia Pool Maag

Die Leadership-Kompetenz-Skala

Das LKS-Tool

Die Leadership-Kompetenz-Skala ist ein Befragungsinstrument zur Erfassung von Führungskompetenzen, das in Anlehnung an Ulrich et al. (2000) sowie Fisher & Sharp (1998) für die Leadership Academy entwickelt wurde. Das standardisierte Instrument ist seit 2004 fester Bestandteil der Qualifizierungsarbeit in der Leadership Academy und steht den Teilnehmenden als Online-Tool zur Verfügung. Das Tool ermöglicht sowohl eine Selbsteinschätzung als auch eine Fremdeinschätzung durch die Mitarbeitenden.

Stichprobe

Bei der 10. LEA-Generation nahmen 131 Personen an der Befragung teil, davon waren 58 % weiblichen Geschlechts. Zu 64 % bestand die Gruppe aus Leitungspersonen in hierarchischer Führungsfunktion (z.B. Rektor/innen, Schulleitungspersonen, Inspektor/innen) und zu 36 % aus Personen mit lateraler Führungsfunktion (z.B. Abteilungs- oder Fachvorstände, Fachkoordinator/innen). Annähernd 60 % der Personen ist erst seit maximal fünf Jahren in leitender Funktion tätig, weitere 24 % seit sechs bis zehn Jahren und 16 % der Befragten seit elf Jahren und mehr. Die Gruppe ist sehr berufserfahren: 65 % der Teilnehmenden ist mehr als 20 Jahre berufstätig.

Führungskompetenzen

Insgesamt liegen die selbst- und die fremdzugeschriebenen Führungskompetenzen im Bereich der guten bis sehr guten Werte. Die Stärken im Bereich der Führungskompetenzen liegen im:

- Fokussieren auf die Zukunft

- Vision in Handlung umsetzen
- Fördern von Individualität und Heterogenität
- Ermöglichen von Innovation.

Die Einschätzungen zeigen Stärken beim „Fokussieren auf die Zukunft“ und in der Umsetzung von „Vision in Handlung“. Die Herausforderungen liegen beim „Mobilisieren von individuellem Engagement“, im Besonderen in den Bereichen „Macht und Autorität teilen“ sowie „Aufmerksamkeit lenken“. Die Fähigkeit, Macht und Autorität zu teilen besteht darin, Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen, sie anzusporren sowie ihre Talente einzubeziehen und eine natürliche Autorität durchzusetzen. Aufmerksamkeit zu lenken bedeutet, Präsenz zu zeigen, empathisch und kommunikativ zu sein sowie Vertrauen zu erzeugen und positive Emotionen zu schaffen. Diese Fähigkeiten zeigen sich in ihrer Ausprägung kontextsensibel. Der Frage, inwiefern Arbeitskontext und Führungsfunktion die Ausprägung von bestimmten Führungskompetenzen unterstützt, ist weiter nachzugehen.

Laterale Führungskompetenzen

Auch die Ergebnisse der Führungskräfte in lateralen Führungssituationen verweisen auf eine große Ausgewogenheit in den Kompetenzausprägungen: Die Ergebnisse bewegen sich allesamt auf sehr gutem Niveau. Die Stärken liegen darin, Anerkennung auszudrücken, Motivation und Engagement zu erzeugen, Feedbackkultur zu leben und Unterstützung anzubieten. Die Herausforderungen sehen die Führungspersonen darin, bewusste Aktionen zu setzen, Rollen zu bestimmen und zu vergeben sowie Ziele zu setzen und andere einzubinden.

Gegenüberstellung Selbst-/Fremdeinschätzung

„Macht zu teilen und Kontrolle abzugeben“ fällt Führungspersonen in hierarchischen Führungspositionen nicht leicht, was von den Mitarbeitenden ebenfalls so gesehen wird. Das „Einnehmen der Sichtweise der Schüler/innen“ bekommt in der Bewertung der Führungskompetenzen einen großen Stellenwert, sowohl bei der Selbsteinschätzung wie auch beim Führungsfeedback.

Zusammenfassung

Die Werte der Selbst- und der Fremdeinschätzungen bewegen sich auf dem Niveau von „Leadership-Stärke“. Die Mitarbeitenden sind sehr zufrieden mit den Führungskompetenzen ihrer vorgesetzten Personen bzw. mit den Kompetenzen der Team- und Gruppenleiter/innen. Sie wünschen sich eine „leichte Steigerung“ des Kompetenzniveaus in den Bereichen Organisationsgestaltung und Mobilisieren von individuellem Engagement (hierarchische Führung) sowie in lateralen Führungskontexten mehr Rollenklarheit, eine bessere Planung von Projekten in Etappen und mehr Klarheit in der Kommunikation. Demgegenüber streben die Führungskräfte eine ordentliche Entwicklung ihrer Kompetenzen an: Sie wollen ein Gefühl der Souveränität in der Führung entwickeln, an Rollenklarheit gewinnen und ihre Problemlösefähigkeit und Handlungssicherheit weiterentwickeln.

Führungsthemen, die unter den Nägeln brennen: Ergebnisse aus der Analyse der KTC

Forum 1

Die 165 Schlüsselthemen verweisen auf folgende Schwerpunkte der Entwicklung beim Start in die Leadership Academy: Die Teilnehmenden zielen darauf ab, ihr Team und weitere Mitstreitende in den Entwicklungsprozess einzubinden. Sie beabsichtigen, ihre Visionen zu entwickeln und andere dafür zu sensibilisieren. Dabei sind die Zielklärung und die Planung der Umsetzung wichtig sowie die eigene Positionierung und die Profilierung der eigenen Rolle. Bereits zu diesem Zeitpunkt im Entwicklungsprozess ist es den Teilnehmenden wichtig, auf ihre Ressourcen zu achten, die Stärken und Fähigkeiten gezielt einzusetzen und die innere Balance und das Wohlbefinden nicht aus den Augen zu verlieren.

Forum 2

Beim zweiten Forum ändert sich die Gewichtung der Themen im Vergleich zum ersten. Die Schlüsselthemen verdeutlichen zwei wichtige Energiequellen der Entwick-

lungsarbeit: Erstens die Kraft der Vision und der Ziele und zweitens die Inspirationskraft der Führungsperson. Viele Führungskräfte haben sich nochmals intensiv mit Themen der Visions- und Zielarbeit befasst: Einige haben die Herausforderung, einen neuen Weg zu gehen, angenommen und dafür etwas riskiert (unbekanntes Glück) und losgelassen. Andere haben die ersten Schritte eingeleitet und eine Strategie entwickelt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Wiederum andere waren bereits auf dem Weg und haben sich primär mit der Beseitigung von Hindernissen beschäftigt. Die Selbstarbeit war ein weiteres Schwerpunktthema der Entwicklung der Führungskräfte: Sie zeigen ein hohes Bewusstsein für ihr Wohlbefinden (Kraft tanken, sich Zeit nehmen, inne halten und auf sich achten, sich schützen), für ihr Selbstvertrauen (eigene Fähigkeiten und Ressourcen erkennen und einsetzen) und für ihre eigenen Grenzen sowie für ihre Wirkmächtigkeit. Sie wissen, dass etwas von ihnen ausgeht, das andere beeinflusst. Das führt dazu, dass sie Freude, Begeisterung und Zuversicht zeigen (das Glas ist schon halb voll), sich positiv einstellen und darüber ihr Team motivieren.

Forum 3

Die Ziel-, Selbst- und Rollenarbeit waren noch einmal Brennpunkte der Entwicklungsarbeit, jedoch mit neuen qualitativen Färbungen: Das Führen zum Ziel hin wurde wichtig und damit verbunden das Vertrauen in das Gelingen, das Hören auf die innere Stimme und die Intuition sowie der Einbezug der vorhandenen Stärken und Ressourcen. Andere Führungskräfte haben sich erst zu diesem Zeitpunkt im Prozess von altem Ballast befreit und neue Wege eingeschlagen. Wo die einen sich bereits zurücklehnen, stolz sind und ihre Erfolge genießen, sind andere noch dabei, sich abzugrenzen, Arbeit abzugeben, Prioritäten zu setzen und neue Wege einzuschlagen. Der Authentizität, Akzeptanz und dem Zeigen von Gefühlen räumen viele Führungskräfte einen hohen Stellenwert ein, wie auch dem Übernehmen von Führung und Verantwortung gekoppelt an die Haltung, etwas einfordern zu können.

Zwei Beobachtungen zum Schluss:

1. Erstmals in der Geschichte der Leadership Academy lag der thematische Brennpunkt der Führungskräfte im ersten Forum bei der Teamarbeit. Nach ei-

ner intensiven Visionsarbeit im zweiten Forum verschob sich dieser Brennpunkt zur Ziel- und Visionsarbeit.

2. Die Schwerpunkte der Entwicklung zeigten sich zu Beginn der Leadership Academy weit homogener als am Ende des Qualifizierungsprozesses. Wo die einen nochmals neu beginnen, steuern andere ihr Schiff bereits in den sicheren Hafen. Das heißt, während die einen mithilfe des kollegialen Reflexionsprozesses den Mut gewinnen, eingefahrene Strukturen aufzulösen und Routinen zu hinterfragen, sind andere schon zu Beginn der Leadership Academy auf Kurs und nutzen die kollegiale Unterstützung prozessbegleitend, um ihre Anliegen reflektiert voranzutreiben.

Literatur

Fisher, R., Sharp, A. (1998). *Führen ohne Auftrag. Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen*. Frankfurt a.M.: Campus.

Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (2000). *Ergebnisorientierte Unternehmensführung: Von der Zielformulierung zu messbaren Erfolgen*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

5.5. Professionalisierung durch Read-Arounds

Martin Hartmann

Im Zuge des LEA-Relaunch wurden bei der 10. LEA-Generation erstmals Read-Arounds eingeführt. Sie zielen darauf ab, die Implementierung von strategischen Entwicklungsprojekten zu unterstützen. Erkenntnisse aus der Wissenschaft werden genutzt und somit die Handlungsoptionen der Teilnehmer/innen erweitert, aber auch die Profession durch die Reflexion der Texte wird gestärkt. Die ausgewählten Texte dazu waren:

- Bruch, H. & Vogel, B. (2005). *Organisationale Energien*. Wiesbaden: Gabeler 2005, 249-266.
- Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2008). Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 4-11.
- Doppler, K. (2009). Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 4-13.
- Heinrich, M. (2012). Vermessen um zu steuern! Geht das überhaupt? *Friedrich Jahresheft*, 35-38.
- Dederling, K. (2012). Das „Who-is-Who“ der Vermessung. Zentrale Instrumente im Überblick. *Friedrich Jahresheft*, 40-41.

Die Auswahl der Texte erfolge auf Grundlage der Besprechungen im BMUKK, wobei zentrale Anliegen aufgegriffen wurden:

- (1) Mobilisierung von Energie für Entwicklungsprozesse am Standort;
- (2) Zukunftsorientierung und Kreation neuer Lösungen in Entwicklungsprozessen (Presencing);
- (3) Weiterentwicklung des Systems durch Partizipation (weise Führung am System);
- (4) Sensibilisierung für den Paradigmenwechsel in der Steuerung des Bildungsbereichs (Vermessen um zu steuern, Zentrale Instrumente im Überblick, Governance).

Die Texte wurden jeweils vor den Foren zur Vorbereitung zusammen mit einem Leseauftrag ausgesandt. Zu Beginn der Read-Around-Einheiten bei den Foren frischten die Teilnehmer/innen die Lektüre mithilfe der Reflexionshilfen auf und diskutierten anschließend mit den Lernpartner/innen bzw. im Plenum die Konsequenzen für die weitere Entwicklungsarbeit.

Neben der konkreten Arbeit mit den Texten gab es Inputs zum Umgang mit Fachliteratur. So wurden beispielsweise etablierte Zeitschriften vorgestellt. Ziel der Reflexion der Texte war es auch – wie bereits oben erwähnt – durch das Lesen einen Beitrag zur Professionalisierung zu leisten und eine lernende Schule als lesende Schule zu sehen. Durch das Modeling – das Lesen von aktueller Fachliteratur – kann das Lesen im Kollegium angeregt werden. Bei Konferenzen können kurze Inputs zu gelesenen Büchern oder Rezensionen gegeben werden, auch Lesegruppen können angeregt werden und Literatur kann im Konferenzzimmer aufgelegt werden.

Die Reflexions- und Diskursfähigkeit erweitern das Personal Mastery, indem auch ganz konkreten Fragen nachgegangen wird. Die Teilnehmer/innen wurden aufgefordert, den gelesenen Text auf ihre eigene Leadership zu prüfen wie auch darüber nachzudenken, welche Aussagen für die Entwicklung am eigenen Standort besonders relevant sind und welche Handlungsfolgen sich daraus ableiten lassen. Durch die oben beschriebene Methode gibt es auch einen Synergieeffekt: Indem die Teilnehmer/innen die Texte nicht nur mit dem eigenen Standort in Verbindung bringen, sondern auch von der Umlegung der Gedanken und Strategien an ihnen nicht bekannten Standorten hören, kann sich ihr Professionsbewusstsein weiter entfalten. Durch das Teilen von Wissen und Können entwickelt sich auch eine Kultur des Dialoges und neues Potenzial kann genutzt werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Read-Arounds guten Anklang bei den Teilnehmer/innen gefunden haben und auch einen Beitrag zur Differenzfähigkeit geleistet haben, indem einerseits die Anregung zum Lesen von wissenschaftlicher Literatur die eigene Leadershipfähigkeit weiterentwickelte, und indem andererseits durch die Reflexion und den Diskurs mit den anderen auch die eigene Expertenschaft wahrgenommen wurde und neue Potenziale freigesetzt werden konnten.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zeigten, dass hinsichtlich des Umgangs mit Fachliteratur und der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse teilweise große Unterschiede bestehen bzw. bestanden. Die Teilnehmendengruppe wies eine hohe Diversität auf, von Personen, die wenig Routine in der Nutzung von Fachtexten haben (der Großteil der Teilnehmer/innen), bis hin zu einer kleinen Gruppe von Personen, die sehr routiniert damit ist. Hier kann die Diversität der Gruppe eine Bereicherung sein. Es könnten z.B. Aufgaben zum Erfahrungsaustausch mit Literatur in die Lernpartnerschaft bzw. KTC-Arbeit integriert werden.

5.6. Programm der Leadership Spring Academy vom 16. bis 18. März 2014 in Alpbach

Leadership Spring Academy

Wirksamkeit von Bildungsprozessen im österreichischen Schulsystem

Programm

16. bis 18. März 2014

Sonntag, 16. März 2014

- 14:15-14:45 Eintreffen der Teilnehmer/innen und Registrierung
- 14:45-16:00 Eröffnung durch Bundesministerin Gabriele Heinisch-Hosek
- Thematische Einstimmung durch die wissenschaftliche Leitung:
„Der Beitrag der Leadership Academy zur Entwicklung der Wirksamkeit von Bildungsprozessen“
- Dialog im Plenum: Leadership als Entwicklungsaufgabe im österreichischen Bildungssystem
- 16:00-17:30 Keynote I: Univ.-Prof. Dr. Joachim Bauer, Universität Freiburg:
„Neurowissenschaftliche Grundlagen und Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Bildungsprozessen“
- 17:30-18:00 Austausch im Plenum mit Univ.-Prof. Dr. Joachim Bauer
- 18:00-18:30 Pause
- 18:30-19:45 Vertiefung der Erkenntnisse aus Keynote I in moderierten Workshops
- 19:45-20:15 Transfer der Erkenntnisse und Ansatzpunkte für Schul- und Systementwicklung mit Vorschau auf die Keynotes von Univ.-Prof. Dr. Hannelore Faulstich-Wieland und Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Beywl
- ab 20:15 Abendessen im CCA
Raum für generationenübergreifende Begegnungen



Montag, 17. März 2014

Vormittag:

- 08:00-08:30 Registrierung
- 08:30-10:00 Keynote II: Univ.-Prof. Dr. Hannelore Faulstich-Wieland, Universität Hamburg:
„Geschlechtergerechtigkeit als Führungsaufgabe“
- 10:00-10:30 Kaffeepause
- 10:30-12:00 Vertiefung der Erkenntnisse aus Keynote II in moderierten Workshops
- 12:00-12:30 Dialog im Plenum mit Univ.-Prof. Dr. Hannelore Faulstich-Wieland: Ansatz-
punkte für Schul- und Systementwicklung
- 12:30-14:30 Mittagessen in den Gasthäusern

Nachmittag:

- 14:30-16:00 Keynote III: Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Beywl, Fachhochschule Nordwestschweiz:
„Lernen sichtbar machen: Die Ergebnisse der ‚Hattie-Studie‘ in der deutsch-
sprachigen Bildungslandschaft und Ableitung relevanter Erkenntnisse“
- 16:00-16:30 Kaffeepause
- 16:30-18:00 Vertiefung der Erkenntnisse aus Keynote III in moderierten Workshops
- 18:00-18:30 Dialog im Plenum mit Univ.-Prof. Dr. Beywl: Ansatzpunkte für Schul- und Sys-
tementwicklung
- 18:30-19:30 Fishbowl zur Verdichtung: „Wie lassen sich die Erkenntnisse der drei Keyno-
tes in Entwicklungsprojekte umsetzen?“
- 19:30 Abendessen in den Gasthäusern



Dienstag, 18. März 2014

- 08:00-08:30 Registrierung
- 08:30-09:30 Evaluation braucht Leadership
Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Beywl und wissenschaftliche Leitung
- 09:30-10:30 Parallelworkshops I: Umsetzungsstrategie am Standort
- 10:30-11:00 Kaffeepause
- 11:00-12:30 Parallelworkshops II: Umsetzungsstrategie am Standort
- 12:30-13:30 Prozessreflexion und Ausblick auf nächste Schritte
- 13:30 Mittagsimbiss im CCA (auf Wunsch)

