

Leadership Academy: Trendbericht der 10. Generation

Zusammenfassung

1. Neuorientierung durch LEA Relaunch

Der Relaunch der Generation X ermöglichte eine Neuorientierung der Leadership Academy (LEA) hin zu einer stärkeren *Systemorientierung*. Aufgrund der aktuellen Debatte um die Wirksamkeitsforschung von Schulleitungshandeln im Anschluss an die Hattie-Studie sowie die Erkenntnisse der neuen Bildungsforschung wurden auch Fragen der Verbesserung der Schülerleistungen verstärkt in die curriculare Architektur der LEA aufgenommen. Die Rolle der Schulleitung ist vor allem für die Schaffung förderlicher Bedingungen für Unterricht und Lernen sowie das Setzen und Erreichen ambitionierter Ziele wichtig.

Die systematische und systemische Standortentwicklung wird ab der 10. LEA-Generation stärker fokussiert hin zu *Transformation* (nicht nur verbessern oder verändern, sondern – im Sinne von Leadership – neu denken). Transformationsprozesse an Schulen erfordern Kooperation im Kollegium, Entwicklung der Unterrichts- und Schulkultur, Evaluation, systemisches Denken und Handeln zur Entwicklung einer ganzheitlichen *Führungskultur*. Führung wird dabei als Wechselspiel von Antizipation und Intervention verstanden und orientiert sich an Vision und Zielsetzung (Fragen wie: *Was streben wir an? Wie gehen wir vor? Wozu dient die Entwicklungsarbeit?*).

Die in der Zwischenevaluation gewünschte stärkere Anbindung der LEA an die aktuellen Reform- bzw. Entwicklungsprojekte des BMUKK (z.B. SQA, QIBB, NMS, Professionalisierung von Lehrer/innen, Individualisierung und Kompetenzorientierung, Vielfalt – Diversität und Inklusion) erfolgte über eine Verlinkung mit weiteren relevanten Systemprozessen durch „*Leadership im Dialog*“. Dazu erfolgte die Einbeziehung relevanter Schlüsselpersonen, was die angestrebte Integration der aktuellen Policy-



Vorgaben über eine direkte Auseinandersetzung mit Vertreter/innen des BMUKK erleichterte.

Auf Basis der beschriebenen Neuorientierung (LEA-Relaunch) konnten über Maßnahmen der formativen Evaluation (Leadership-Kompetenz-Skala [LKS], Auswertung der KTC-Checks [Kollegiales Team Coaching], Portfolio-Arbeiten) bereits in Generation X erste Trends festgestellt werden, die im Folgenden skizziert werden.

2. Erste Trends

- **Von Maßnahmen zu Prozessen**

Führungshandeln bedeutet Entscheidungen im Kontext vielfältiger Maßnahmen und Vorgaben (sowie dem Anspruch „*Wie kommt das Neue ins System?*“) zu treffen. Als Instrument zur Professionalisierung wurde dazu die Z-Strategie eingesetzt, mit der sich die einzelnen Themenstränge, die sich den Schulen als bildungspolitische Vorgaben zeigen, in gestaltbare Prozesse bündeln ließen. Dazu wurden standortbezogen Zielbilder entwickelt, wurde der Aufbau von Change-Teams geplant, die Installierung von professionellen Lerngemeinschaften vorbereitet, die Arbeit mit Feedback sowie das Sichtbarmachen der Erfolge geübt. Die Teilnehmer/innen wurden von den Netzwerkkordinator/innen (NeKos) betreut und bei der Einübung professionellen Auftretens zum Aufbau einer Vertrauenskultur mit dem Ziel der Stimmigkeit und Kongruenz begleitet.

- **Von bilateralen Interventionen zu Systemunterstützung**

Führen in sozialen Kontexten und mit Systemblick bedeutet Orientierung an zukünftigen, kontextualen Veränderungen (*weg von* Krisenmanagement *hin zu* zukunftsorientierter Entwicklung). 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 korrespondierende Zielbilder erarbeitet, um sie in der Praxis zu testen, sowie in LEA-Cult jene Fähigkeiten geübt, die in Transformationsprozessen zur Bewältigung anstehender Herausforderungen erforderlich sind. Dazu zählen Fragen wie:

- *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 Reaktion (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.

- **Von Verbesserungen zu Transformation**

In der Führungsarbeit tritt die *Gestaltung* von Schule in den Vordergrund (vor der Verwaltung). Dazu benötigen Führungspersonen ein Verständnis von Leadership als Entfaltung schulischer und systemischer Ressourcen und Potenziale mit Orientierung an zukünftigen Strategien und Konzepten. Das gelingt am ehesten, wenn die Beteiligten zu Gestaltern ihrer konkreten Kontexte werden, wodurch Identifikation mit der Entwicklung entsteht. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten wurden über das Instrument der Z-Strategie in Begleitung der Netzwerkkoordinator/innen anhand folgender Fragen erarbeitet:

- *Wie nutzen* wir die Initiativen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität (SQA, QIBB) für die Transformation, Kompetenzorientierung und Teilstandardisierung (Bildungsstandards, Reife- und Diplomprüfung, neue Lehrpläne) sowie 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 lassen* sich Impulse zur PädagogInnenbildung Neu synergetisch bündeln?
- **Aufbau von Expertise und Professionalität**
Gelingendes Führungshandeln bedeutet gelebte Professionalität, die sich in der Fähigkeit zeigt, mit Komplexität, Diversität, Ambivalenz und Ungewissheit konstruktiv umzugehen. Das verlangt von Führungspersonen, ihr Wissen und Können situativ und kontextsensibel einzusetzen, um dadurch *Bereitschaft* für den Wandel zu leben, *Partizipation* und Teilhabe aller zu ermöglichen, nachhaltige *Bewegung* zu erzeugen, die *Orchestrierung* vieler Stimmen zu meistern, zu *priorisieren* und *Commitment* bei Beteiligten zu erzielen.

3. Ausblick

Die gesammelten Erfahrungen in der 10. LEA-Generation legen nahe, die Kompetenzen nachhaltigen Führungshandeln stärker zu bündeln. Dazu wird auf den transnational unter Mitarbeit des BMUKK entwickelten Kompetenzrahmen „Central 5“ für Schulleitungshandeln zurückgegriffen. Führen als *Entwicklung des Lernens und Lehrens*, *Veränderung am Standort*, *Selbstbildung*, *Dialog und Interaktion*, *Strategie*, *Konzept- und Profilentwicklung* soll in den künftigen Generationen eine neue Grundstruktur für die Kompetenzentwicklung von Führungspersonen im österreichischen Bildungswesen bilden.

Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley

Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

Februar 2014

