



LEA NEWS

Ausgabe 1/2007

Jahrgang 3

LEADERSHIP FOUNDATION 
ILS INSTITUT FÜR
 LEHRERINNENBILDUNG UND
 SCHULFORSCHUNG
 UNIVERSITÄT INNSBRUCK



Universität Zürich
 Institut für Sonderpädagogik

bm:uk

Leadership Academy
 ein Projekt von Klasse:zukunft

LEA: Innovationsprojekt für die OECD

Die Leadership Academy wurde von der OECD als ein besonders interessantes Zukunftsmodell für die Ausbildung zur *School Leadership* vorgeschlagen (insgesamt werden weltweit nur drei Initiativen ausgewählt). Ein Team von drei WissenschaftlerInnen besuchte Forum 3 der LEA-Generation IV. Auf der Basis des Besuchs der Leadership Academy wird von den ExpertInnen ein Bericht erstellt, der die Erfahrungen in Österreich zusammenfasst. Die Ergebnisse fließen in die internationalen Entwicklungen zur Verbesserung der Arbeit von Schulleitung weltweit ein. -> *Bericht folgt*



Das OECD-Expertenteam im Gespräch mit der wissenschaftlichen Leitung und der Projektleiterin der LEA im BMUKK

Impressum

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

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

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

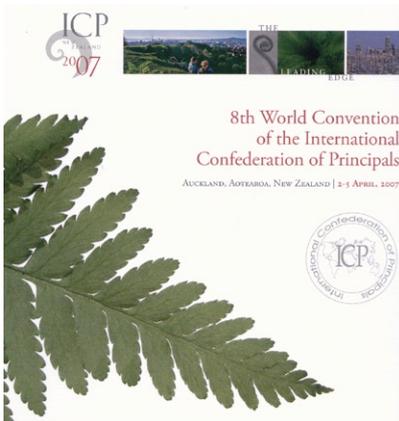
Redaktionsadresse:
 Institut für LehrerInnenbildung
 und Schulforschung
 Universität Innsbruck
 Innrain 52, A-6020 Innsbruck
 E-Mail: Paul.Resinger@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt:

LEA beim Weltkongress für SchulleiterInnen	<i>Seite 2</i>
Neurowissenschaftliche Grundlagen von Leadership	<i>Seite 3</i>
Die Leadership Academy tanzt	<i>Seite 6</i>
New York City Leadership Academy: Kaderschmiede für Problemschulen	<i>Seite 7</i>

PASSION, COURAGE, CONFIDENCE

LEA beim Weltkongress für SchulleiterInnen in Neuseeland



Der 8. Weltkongress für Schulleiterverbände von 2. bis 5. April 2007 in Auckland, Neuseeland, versammelte unter dem Motto „*The Leading Edge*“ führende Expertinnen und Experten zum Thema Leadership. Die

Grundbotschaft durchzog die Veranstaltung auf *allen* Ebenen: SchulleiterInnen sind in jederlei Hinsicht „*leading learners*“: Kate Griffin, Präsidentin des internationalen Dachverbands für Schulleitungen betonte in ihrer Eröffnungsrede: „To them falls both the privilege and the challenge of educating the next generation, they are arguably the most influential people in the world. Effective school leaders and their visions for their schools are driven by values. We believe in our work and in the people that we work with. The link between the value driven purpose of school leaders and the achievement of these aims lies in the application of a highly complex set of personal qualities. These include:

- Passion, courage, confidence, self-belief, tenacity;
- Humility, sensitivity, empathy;
- Patience, resilience and humour.

[...] To quote Nelson Mandela: 'We were limited by lesser facilities, but not by what we could read or think or dream.' Here [at the conference] we shall enjoy wonderful facilities and good company, there should be no limit to our thinking and our dreams

for the future.”

Wie in angelsächsischen Ländern üblich, durchzog dieser „Spirit“ von „There should be no limit to our thinking and our dreams for the future“ die Konferenz. Höhepunkte waren für mich die politisch durchtränkten Präsentationen des Vertreters der Maori im neuseeländischen Parlament unter dem Titel „I am Here Too Sir“ in Anspielung auf die Geschichte der Unterwerfung Neuseelands durch die Engländer und von Li Cunxin, „Mao's Last Dancer“, der aus China in die USA floh und einer der besten Tänzer der Welt wurde. Beeindruckend auch der Auftritt der Premierministerin Helen Clark, deren Bekenntnis zur Bildung für alle ein überzeugendes Votum für die Unterstützung von Leadership auf allen Ebenen des Schulsystems darstellte.

Dass bei diesem Weltkongress auch die wissenschaftliche Leitung der LEA auf der Bühne des Konzerthauses in Auckland gefragt war, zeugt für Anerkennung dessen, was im österreichischen Netzwerk der LEA passiert. Vor 1800 Delegierten zu bestehen, war für mich eine neue Herausforderung! Hier gibt es auch für mich noch zu lernen.

Weitere Informationen zum 8. Weltkongress für Schulleiterverbände: <http://www.icp2007nz.com>



Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz
Wissenschaftlicher Leiter
Kontakt: Michael.Schratz@uibk.ac.at



Gastvortrag „Leadership for Learning: Addressing a Legitimate and Unavoidable Impatience“ von David Green (Vice President, Research and Knowledge Management, New American Schools) beim 3. Forum der LEA-Generation IV.

Neurowissenschaftliche Grundlagen von Leadership

„Wenn eine Führungskraft Resonanz erzeugt, lässt es sich am Gesichtsausdruck der Menschen ablesen: Sie sind aufmerksam und interessiert und ihre Augen leuchten.“ (Daniel Golemann)

Dieses Zitat drückt prägnant aus, was Führung bedeutet. Sehr gerne nehme ich die Gelegenheit wahr, Ihnen Einblick in meine sehr persönliche Forschung wie auch in Erkenntnisse der Neurowissenschaft zu diesem zentralen Thema zu geben. Dieses Thema geht uns alle an. Jedes Neugeborene ist nach der Geburt absolut auf Führungsfähigkeiten angewiesen, die meistens die Mutter oder der Vater übernehmen. Mit unserem zweiten Kind, Simon, der ein Down-Syndrom hat, lernte und entdeckte ich Vieles zum Thema Resonanz, Empathie und prosoziales Verhalten. Die so genannte soziale Neurowissenschaft, auf die ich später zurückkomme, unterstützt meine Erfahrungen.

Bewusstwerden einer neuen Möglichkeit

Die Geburt von Simon war für mich eine unerwartet mächtige Welle, die mich umgeworfen hat. Eigentlich wurden alle meine Konstruktionen und Vorstellungen, mit denen ich bis dahin mehr oder weniger elegant durchs Leben kam, so durcheinander gerüttelt, dass ich es förmlich bersten hörte in meinem Gehirn. Ich war stumpf, freud- und kraftlos und schleppte mich mit schweren Beinen durch den mühsamen Alltag.

„Simon, willst Du leben oder sterben?“ Um diese Frage kreisten meine Gedanken und ich erhielt keine innere Antwort. Vier Wochen nach der Geburt – Simon war schwerkrank – tauchte plötzlich eine ganz andere Frage in mir auf. „Vielleicht kann ich etwas von Dir lernen?“ Gleichzeitig tauchte Simon in meinem inneren Bild als erwachsener Mann auf und sagte: „Mir ist egal, dass ich behindert bin. Du kannst die Chance wahrnehmen, wenn Du willst.“

Zu meinem Erstaunen nahm ich in meinem dunklen schweren Herzen ein winziges kleines Zentrum *mitten in meiner Brust* wahr. Obwohl die räumliche Ausdehnung dieses Zentrums kaum der Rede wert war, unterschied es sich doch deutlich vom riesengroßen Rest des dumpfen Körpers. Es fühlte sich

lebendig an und – vor allem – selbstbestimmt, vibrierte quasi in der Frequenz „ich“. Ich richtete meine Aufmerksamkeit auf dieses Zentrum und horchte. „Ich will die Chance wahrnehmen“, tönte es. Ich wusste, dass dieses kleine lebendige Zentrum ich selber war.

Bis heute ist dieses *Zentrum* immer wieder mikroskopisch klein, wenn ich es verloren habe und wieder beginne, darauf zu achten. Ich achte auf jede Veränderung, wenn mein Intellekt Hypothesen produziert. Ob ich sie verwerfe oder nicht, hängt einzig davon ab, wie sich die lebendigen Etwas in meiner Körperwahrnehmung in Beziehung zu den verschiedenen Hypothesen organisieren. Mit Hilfe dieses lebendigen Zentrums und der Körperwahrnehmung wird mir bewusst, welche Konstruktionen, Wertsysteme und Handlungsmöglichkeiten sich je nach Situation als brauchbar für mich erweisen. Brauchbar war und ist für mich alles, was die innere Verbindung zu Simon wiederherstellt: Mir wurde beispielsweise bewusst, dass Simon und ich immer gleichzeitig im Sumpf waren und gleichzeitig wieder herauskamen. Er war entweder schlaff und lahm oder widerspenstig, und ich war entweder kraftlos und deprimiert oder gereizt und nervös. Die restliche Familie litt mit. Hatte ich mein lebendiges Zentrum gefunden, fühlte ich mich zwar noch gefesselt im ganzen Rest meines zappeligen oder gelähmten Organismus; doch ich konnte bewusst die verschiedensten Hypothesen und Handlungsmöglichkeiten ausprobieren und gleichzeitig beobachten, wie sich die lebendigen „Etwas“ zuerst in der vertikalen Mitte, dann in meinem ganzen Körper verteilten. War ich wieder voller Leben, änderte sich auch das Verhalten von Simon: Er hatte wieder einen *wachen Blick* und war an uns und unserer Welt sehr interessiert.

Die lebendigen „Etwas“ und die Wissenschaft

Für Menschen mit einem systemischen Weltbild ist es nicht verwunderlich, dass die Änderung

meiner Konstruktionen eine Veränderung von Simons Verhalten bewirkt. Das ist das tägliche Brot für jeden systemischen Therapeuten. Jemand, der die Schaffheit von Simon und die Depression der Mutter mit dem überzähligen Chromosom erklärt, sucht höchstens ein Medikament, um Muskeltonus und Depression zu beeinflussen. Er findet es naiv, wenn eine Mutter meint, durch das Ändern ihres Weltbildes den Gesundheitszustand ihres Kindes beeinflussen zu können. Ohne das systematische Beobachten der lebendigen „Etwas“ in mir drin hätte mein Intellekt gar nie gewagt, ungewohnte Ideen zu entwickeln, wie ich es tat. Ich hätte auch nie das Durchhaltevermögen gehabt, aus den vielen schulmedizinischen, heilpädagogischen oder „esoterischen“ Hypothesen die herauszufiltern, welche für mich brauchbar waren. Neben der Beobachtung, dass meine „Methode“ Simon und seiner Entwicklung gut tut, gelang es mir auch objektiv darzustellen, dass das Ändern *meiner Konzepte, Ideen und Wertvorstellungen* wirkte: Sowohl bei geistig behinderten Kindern als auch bei mir veränderte sich dadurch die Sauerstoffsättigung und -abgabe im Körper (eine Möglichkeit, Stresszustände zu objektivieren).

Gehirnprogramme

Alle Zustände, die ich bei mir selber und Sie bei sich und Ihren Lehrkräften und SchülerInnen beobachten können, können auch aus Sicht der Hirnforschung beleuchtet werden. Ob ein Mensch motiviert ist oder vor Angst gelähmt, vor Wut zerplatzt oder Zärtlichkeit empfindet, entspricht verschiedenen „Gehirnprogrammen“, die sich auf der Gedankenebene, auf der emotionalen Ebene, auf der Motivationsebene und auf der Stoffwechselebene auswirken. Wenn Sie also lernen, Ihre eigenen gedanklichen, emotionalen und körperlichen Zustände zu beobachten und lernen, was sie selbst verändern können und was nicht, verändern Sie nicht nur Ihren Stoffwechsel, Sie verändern auch Ihre „Resonanz“ oder Ausstrahlung und „stecken“ Ihre Umgebung mit Ihrem Gefühl quasi an. Aus diesem Grunde gehört Selbststeuerung zum professionellen Werkzeug für Führungskräfte.

Die verschiedenen Hirnprogramme, die sich im Laufe der Evolution entwickelt haben, sind alle gleich wichtig für das Überleben. Die Kunst besteht darin, die Signale Ihres eigenen Systems zu kennen und sinnvoll zu interpretieren:

Fürsorge, Hingabe, Zärtlichkeit

Nicht nur beim Stillen, sondern in allem fürsorgli-

chen, zärtlichen Verhalten wird sowohl bei Männern wie bei Frauen Oxitozyn ausgeschüttet. Oxitozyn ist quasi das Antistresshormon; es ist der Stoff, der in einem Zustand von Sicherheit und Geborgenheit im Gehirn gefunden wird. Wenn Sie sich bewusst werden, welche Grundhaltung und welches Verhalten Ihnen ein Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit gibt, können Sie sich und Ihre Umgebung vor ungesundem Stress schützen.

Positive Motivation, Interesse, Neugier, Lust

Interesse und Neugier sind die Voraussetzungen für das Entdecken der Welt; sie sind die Voraussetzungen für freiwilliges Lernen. In einem Zustand von Interesse und Neugier fließt im Gehirn mehr Strom, die Wachheit nimmt zu, der Zuckerverbrauch wie der Sauerstoffverbrauch steigt in den aktivierten Arealen. Falls ein Verhalten von einem angenehmen Reiz beantwortet wird, wird dieses Verhalten begünstigt. Die positive Verstärkung und die Bewältigung einer Herausforderung führen zu einer Verfestigung (Lernen) der beteiligten neuronalen Verbindungen. Im Gehirn wird ein ganzer Cocktail an Substanzen, unter anderem Serotonin ausgeschüttet, was auf der emotionalen Ebene einem Glücksgefühl entspricht. Diese Ausschüttung von Transmittersubstanzen ist ein Regenerationsbad für das ganze Gehirn. Das Synapsenwachstum (Lernen) wird angeregt. Die Motivation steigt, das Verhalten zu wiederholen. Die Kunst besteht darin, im richtigen Moment das „Richtige“ zu tun. Das „Richtige“ ist das, was Ihnen ein Gefühl von Interesse und Motivation gibt.

Angst und Bedrohung

Angst organisiert Ihren ganzen Körper so, dass er in einem optimalen Zustand für Kampf oder Flucht ist oder sogar ohnmächtig wird, was einem „Totstellreflex“ entspricht. Es ist egal, ob die Angst aus einer realen Lebensbedrohung oder einer Vorstellung, die Sie nicht kontrollieren können, entsteht. In dem Kampf-Flucht-Programm werden Stresshormone ausgeschüttet, die Blutdruck, Puls und Atmung beschleunigen, die Fortpflanzungshormone werden gedrosselt. Das Gehirn schaltet auf automatische Reflexe und altes Verhalten um. Das Frontalhirn wird kaum mehr durchblutet. Es ist wichtig, dass Sie Ihre persönlichen „Stressmarker“ kennen. So wissen Sie, dass eine Gefahr droht, die eine sinnvolle Lösungsstrategie verlangt. Ob Sie die adäquate Lösungsstrategie gefunden haben, merken Sie daran, dass die Stressmarker verschwinden und sie konzentriert sind auf Ihre Arbeit oder zufrieden mit ihrer Entscheidung für diese Situation. Manchmal ist die adäquate Lösungsstrategie etwas

„Altbekanntes“, manchmal etwas wirklich „Neues“. Die adäquate Lösungsstrategie ist also sehr individuell und situationsabhängig. Wichtig ist, dass Ihre Stressmarker verschwinden und sich stattdessen ein Gefühl von Freude und Stolz oder Dankbarkeit einstellt. In diesem Zustand wird in Ihrem Gehirn Serotonin ausgeschüttet. Das Synapsenwachstum wird angeregt und Sie sind daran, die *Herausforderung zu bewältigen*. Bei chronischen, *unbewältigten* Stresssituationen verkümmern die Synapsen (Verlernen). Im Gehirn wird Platz für eine völlige Neuorientierung geschaffen. Auch eine Krankheit (Herzinfarkt, hoher Blutdruck, Depression, Rückenschmerzen etc.), die Folge von chronischem Stress ist, kann eine völlige Neuorientierung auslösen. So gesehen ist jeder Stresszustand Chance für eine kreative Lösung.

Bindung und Leadership

Im limbischen System befinden sich Neuronen, die „mitfühlen“. Sie sind angeboren und die Voraussetzung für Empathie. Das Angestecktwerden von der Stimmung geschieht automatisch. Ob jemand sich zurückzieht, um nicht überflutet zu werden von einer negativen Stimmung oder ob er versucht, ein „prosoziales“ Verhalten zu entwickeln, um die Stimmung zu ändern, hängt von der Entwicklung

und Aktivierung viel jüngerer Hirnstrukturen (präfrontaler Cortex und Temporallappen) ab, die erst zwischen 20-25 Jahren voll ausreifen. Sich auf die Stimmung der Menschen einstimmen, die einem in einer Leadership-Funktion anvertraut sind, ohne in der Stimmung steckenzubleiben, ist ein lebenslanger Weg. Es ist eine Kunst, im richtigen Moment durchzuhalten oder loszulassen, einführend zu sein oder distanziert zu handeln oder zu warten, zu fordern oder zu gewähren, nicht zu wissen und offen zu sein oder mit Klarheit ein Ziel zu verfolgen.

Können die wertvollen und wirksamen Techniken und Fähigkeiten, die Sie schon kennen, situationsgerechter eingesetzt werden mit Hilfe dieser gezielten Aufmerksamkeitsfokussierung auf Ihre Mitte? Es wird sich erst zeigen, wenn Sie neugierig geworden sind und anfangen, die „lebendigen Etwas“ in sich selbst aufzuspüren und ihnen zu folgen für die Ziele, die Ihnen am Herzen liegen.

Irmgard Federer, Dr. med., ist in eigener Praxis für Psychiatrie und Psychotherapie tätig und entwickelte eine eigene Methode, Empathie und Konstruktivismus zu integrieren. Sie ist tätig in der Schulentwicklung und Lehrerbildung und ist systemische Supervisorin.



Literatur: Federer, I. & Kamm, M.T. (1999). „Handeln aus dem Zentrum“. Integration von Denkprozessen Ennetbaden: Institut für Strukturell-Soziale Integration.

Silvia Pool Maag, LEA-Teammitglied, hat geheiratet und wurde Mutter!

Wir gratulieren herzlich und wünschen der jungen Familie viel Glück!



Damit auch Ihnen ein Augenschein des Wonnepfropfens nicht vorenthalten bleibt, eine Impression von Yves Janis Pool Maag, geboren am 22.05.07 um 03:27.

Es geht uns allen gut. Yves ist unser größtes Glück: Er ist ein wunderbares Baby, das sich prächtig entwickelt und Mami und Papi mit seinem Plaudern und Lächeln unterhält und mit seinen Bedürfnissen auf Trab hält. Als Familie finden wir langsam unseren Rhythmus und freuen uns über das Leben zu dritt.

*Herzliche Grüße,
Silvia Pool Maag*

Die Leadership Academy tanzt

Interview mit Dr. Bernhard Weiser

200 SchulleiterInnen und Führungskräfte im Bildungswesen kommen nach dem offiziellen Programm der LEA freiwillig zum Tanzen zusammen. Ist das nicht etwas ungewöhnlich?

Die Leadership Academy steht auch für das Ungewöhnliche, wenn es sinnvoll ist und den Lern- und Arbeitsprozess ergänzt.

Was hat nun Tanz mit den Zielen der LEA zu tun? Ist das denn nicht nur ein angenehmes Freizeitvergnügen?

Die soziale Ebene ist eine sehr wichtige für das Gelingen von Leadership in der Schule. Viele inhaltlich gut durchdachten Projekte scheitern im sozialen und kommunikativen Bereich. So ist es eine wesentliche Aufgabe von Schuldirektoren und -direktorinnen, aus einer meist sehr zufällig zusammengesetzten Ansammlung von oft sehr verschiedenen Lehrer und Lehrerinnen ein Team zu formen.

Und: Der gemeinschaftliche Tanz führt seit Jahrtausenden die Menschen in all ihrer Verschiedenheit zusammen. Das braucht unsere Schule ebenso notwendig wie unsere gesamte westliche Kultur.

Um welche Tanzformen handelt es sich hier eigentlich?

Bei der LEA tanzen wir lebendige energetisierende Tänze sowie beruhigende und meditative.



Was bewirkt dieser gemeinsame Tanz bei den Führungskräften in der Leadership Academy?

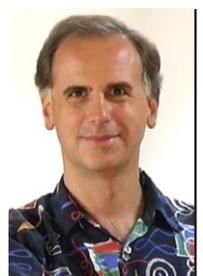
Die TeilnehmerInnen werden lockerer, kommen körperlich und damit auch innerlich in Bewegung, lassen im Tanz ihre Emotionen fließen und sich von Musik, Bewegung und dem Kontakt mit den anderen berühren. Als Psychotherapeut und Psychologe weiß ich, dass wir im Tanz an ganz tiefe unbewusste Ressourcen aus der Pränatalzeit und der frühen Kindheit anknüpfen können. Das gemeinsame Schwingen in einem Rhythmus, der Körperkontakt beim Tanz im Kreis, all das führt uns in sehr frühe Bereiche unseres Seins zurück, die uns als Kraftquellen zur Verfügung stehen.

Und die gemeinsame Bewegung im Tanz schafft ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Und SchuldirektorInnen spüren trotz aller Kontakte doch oft die Einsamkeit, die mit dieser Rolle verbunden sein kann.

Wie gelingt es Ihnen eigentlich, so viele Führungskräfte zum gemeinsamen Tanz zu bringen?

Die Frage ist durchaus berechtigt. Ein Schulleiter hat mir nach einem Tanzabend gestanden: „Ich hätte nie gedacht, dass ich im Leben jemals mit 200 Direktoren gemeinsam tanzen werde.“ Ich kenne die Ängste vor dem Tanz in unserer Kultur, vor allem jene der Männer. Durch eine etwas spielerische und mit Inhalten verknüpfte Animation versuche ich, diese Ängste zu nehmen.

Es geht hier nicht um richtig oder falsch, um die Perfektion des Körperausdrucks, es geht allein um die gemeinsame Freude an der Bewegung. Das versuche ich aus den Menschen herauszulocken. Das Erlernen der Schritte erfolgt spielerisch, manchmal unmerklich und zumeist im direkten Tun und plötzlich ist das Erfolgserlebnis da. Ganz nach dem LEA-Prinzip: *doing before learning!*



Dr. Bernhard Weiser
Teammitglied

Kontakt: Bernhard.Weiser@uibk.ac.at

New York City Leadership Academy: Kaderschmiede für Problemschulen

**Ein Vorortbericht von Maria Gruber-Redl
aus Gesprächen mit der Geschäftsführerin Dr. Sandra Stein
und KandidatInnen am 30. Mai 2007 in Long Island City, Court Square**

Angehende Schulleiterinnen und Schulleiter zu inspirierenden und visionären Führungspersonen zu machen, ist der Leitgedanke der New York City Leadership Academy, eine gemeinnützige, aus dem Unterrichtsressort ausgegliederte Institution, die der amtierende Bürgermeister Michael Bloomberg 2003 gemeinsam mit dem für Bildung verantwortlichen Mitglied der Stadtregierung, Joel Klein, im Rahmen der Bildungsreform „Children First“ ins Leben rief.

Bei der Analyse des Schulsystems fielen das regelmäßige Scheitern und die rasche Ablöse von DirektorInnen an Problemschulen auf. Im Mai 2006 waren bereits über die Hälfte der SchulleiterInnen aus dem Schuljahr 2001/2002 wieder ausgestiegen. Investitionen in die Sicherheit, Infrastruktur oder in Lehrpersonal und Unterrichtsmethodik schienen vergebens solange sich die Schulen von ihrer Führung her nicht soweit stabilisieren konnten, dass Konflikte ausgetragen und mit der Problemlösung vor Ort begonnen werden konnte.

Um diesem Mangel zu begegnen, so lautete 2003 eine Idee, sollen neue möglichst motivierte und ethnisch diverse SchulleiterInnen rekrutiert und vor deren Einsatz an einer eigenständigen Leadership Academy besonders ausgebildet werden. Wenn jährlich rund 70 hochqualifizierte AbgängerInnen auf einen Arbeitsmarkt von 1.450 DirektorInnenposten treffen, dann bedeutet das einen nicht unerheblichen Anteil von rund 5%. Im Laufe von mehreren Jahren, so lautet das Kalkül, kann somit eine nachhaltige Steigerung der Leadershipqualität und ein systemischer Wandel erreicht werden.

New York City hat mit 1,1 Millionen SchülerInnen ungefähr so viele SchülerInnen wie ganz Österreich. Im Vergleich zu Österreich mit rund 6.000 Schulen sind an den 1.450 Schulstandorten in New York City große Schulen mit über 2.000 Jugendlichen keine Seltenheit; ebenso wenig wie unterschiedlichste Leistungsergebnisse bei standardisierten Tests, verschiedenste soziale Hintergründe und eine hohe ethnische Diversität.

Mit der 14-monatigen Leadership Ausbildung

„Aspiring Principals Program“ (APP) soll die nächste Generation von SchulleiterInnen an öffentlichen Schulen des „Big Apple“ rekrutiert und vorbereitet werden, um die Qualität des Unterrichts und Lernerfolge aller SchülerInnen an den problematischsten Schulstandorten der Stadt zu verbessern. Das Programm ist ein Eckpfeiler der „Children First“ Reform: Bloomberg und Klein sind überzeugt, dass SchulleiterInnen die wichtigsten „Change Agents“ an Schulen sind.

Für das APP werden derzeit stellvertretende DirektorInnen und LehrerInnen mit besonderen Aufgaben oder professionellen Erfahrungen aus ihrer bisherigen Funktion herausgenommen. Sie nehmen 14 Monate lang Vollzeit an Lernprozessen teil, die darauf ausgerichtet sind, persönliche und unterrichtsbezogene Leadershipkompetenzen sowie Managementexpertise zu entwickeln. Teilnahmebedingung ist u.a. jedenfalls eine dreijährige Unterrichtstätigkeit. Während des einjährigen Programms wird das Gehalt (rund 72.000 US-Dollar p.a.) von der Bildungsabteilung der Stadt fortgezahlt. Sämtliche Trainingskosten (rund 50.000 US-Dollar pro Teilnehmer/in und Ausbildung) finanziert die Academy zum Großteil über private Geldmittel von Stiftungen und Unternehmen. Im Austausch für die erhaltene Ausbildung verpflichten sich die Teilnehmenden zu einer mindestens fünfjährigen Tätigkeit als SchulleiterInnen.

Die BewerberInnen eines Ausbildungsjahrgangs durchlaufen ein mehrstufiges und aufwändiges Auswahlverfahren. Damit versteht sich das APP als Qualifizierungsmaßnahme und als gezielter Selektionsprozess zukünftiger SchulleiterInnen. Die

jährlich ausgewählten 70 bis 90 TeilnehmerInnen absolvieren ein sechswöchiges Intensivprogramm im Sommer, ein 10 Monate langes Fachpraktikum unter der Mentorenschaft eines erfahrenen Schulleiters bzw. einer erfahrenen Schulleiterin an dessen/deren Schule („Residency“), und mit Ende des Schuljahres eine planende Abschlussphase. Bei Letzterer geht es darum, die KandidatInnen beim Übergang in Schulleitungspositionen karrieretechnisch zu unterstützen. Wichtig ist der verantwortlichen Geschäftsführerin Dr. Sandra Stein, dass die ethnische Vielfalt an Schulen auch durch die Teilnehmenden widergespiegelt wird.

Während des Sommerprogramms arbeiten die nach Schularart geteilten Zweige (Elementary School, Middle School und High School) mit jeweils rund 25 Teilnehmenden an simulierten Schulprojekten zu Themen wie Personalentwicklung, Budget und Schulentwicklung. Dazu werden innerhalb des Zweiges von der Academy fixe Lerngruppen von fünf bis sechs Mitgliedern festgelegt. Diese Teams bilden die ExpertInnen der Academy auf Basis der Bewerbungsunterlagen und -gespräche mit dem Ziel, Personen mit unterschiedlicher Berufserfahrung, Persönlichkeit und unterschiedlichen Denkansätzen zusammenzubringen. „Durch die Heterogenität der Gruppe soll ein Mehrwert entstehen“, sagt Sandra Stein. „Zugleich schaffen wir eine Lernumgebung, die dem Berufsfeld gleicht und die es ermöglicht, Teambildung, Kommunikation und situationsbezogenes Leadership täglich zu üben.“ Gemeinsam wird an praxisbezogenen Projekten gearbeitet, wobei die inhaltlichen Rollen rotieren. Am Ende jeder Woche wird Erlerntes in einem angeleiteten Feedbackprozess vertieft. Dabei werden individuelle Stärken und Schwächen der zukünftigen

gen Leader herausgearbeitet und reflektiert.

In der Folge arbeiten die TeilnehmerInnen 10 Monate als „Schatten“ eines Schulleiters bzw. einer Schulleiterin. Während dieser Zeit gilt ein besonderes Augenmerk jenen Bereichen, die während des Sommerprogramms als individuelle Schwachstellen erkannt wurden. Gleichzeitig betreuen sie ein Forschungsprojekt in diesem Bereich. Zweimal in der Woche besuchen sie weiterhin Leadership-Entwicklungseinheiten der APP-Fakultät, um das Lernen während der Fachpraxis zu reflektieren und zu vertiefen.

Philosophie und Design der Ausbildung sind darauf angelegt, ein starkes Elitedenken zu erzeugen. Dies ist neben dem Vorwurf eines zu undifferenziierten Heranziehens der Curricula privatwirtschaftlicher Managementausbildungen und einer zu kurzen Berufserfahrung ein Hauptkritikpunkt an dem APP-Konzept. „Inexperienced but trained“, beschreibt Samuel G. Freedman die elitären AbsolventInnen, die in einem Schnellverfahren in leitende Positionen gebracht würden. Doch gibt es die Automatik Abschluss Aspiring Principals Program-Bestellung zum Schulleiter bzw. zur Schulleiterin wirklich? Von den rund 275 APP-AbsolventInnen üben heute immerhin 166 eine Führungsfunktion an den Schulen von New York City aus!



Mag. Maria Gruber-Redl
 Projektleiterin der
 Leadership Academy im BMUKK
 Sektion III
 Maria.Gruber-Redl@bmukk.gv.at

Weitere Informationen: <http://www.nycleadershipacademy.org>
<http://schools.nyc.gov/default.aspx>
<http://www.usnews.com/usnews/news/articles/061022/30bloomberg.htm>
<http://www.nytimes.com/education/>

Termine LEA-Generation V

1. Forum: 2. bis 5. Dezember 2007
2. Forum: 6. bis 9. April 2008
3. Forum: 21. bis 24. September 2008
4. Forum (Zertifizierung): 3. bis 5. Dezember 2008