



LEA NEWS

Ausgabe 2/2014

Jahrgang 10

ILS INSTITUT FÜR
LEHRERINNENBILDUNG UND
SCHULFORSCHUNG
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



BM **BF**
Bundesministerium für
Bildung und Frauen

Leadership Academy

LEA X: Prototyp für Neuorientierung Erfahrungen mit dem LEA-Relaunch

Im Rahmen eines extern begleiteten Review-Prozesses kam es mit Beginn der Generation 10 zu einer Neugestaltung (Relaunch) der LEA, zu dem das BMUKK (ab 2014 BMBF) zahlreiche Stakeholder-Gespräche organisiert hatte. Die Weiterentwicklung des bewährten Konzepts führte zu einer Stärkung der Kohärenz zwischen den nationalen Entwicklungsthemen im Bildungswesen und der Leadership Academy, die sich in einer stärkeren Standortentwicklung auswirken soll.

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 Schüler/innenleistungen verstärkt in die curriculare Architektur der LEA aufgenommen. Die Rolle der Schulleitung ist vor allem für die Schaffung förderlicher Bedingungen für Lernen sowie das Setzen und Erreichen ambitionierter Ziele wichtig. *Fortsetzung auf S. 2*

Impressum

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

Redaktion:
Mag. Mag. Martin Hartmann
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

Redaktionsadresse:
Institut für LehrerInnenbildung
und Schulforschung
Universität Innsbruck
Innrain 52, A-6020 Innsbruck
Martin.Hartmann@uibk.ac.at

Aus dem Inhalt

LEA-Relaunch	Seite 2
Vorankündigung Leadership Academy Generation XII	Seite 3
Mit Sinn und Werten führen	Seite 4
Eine Standesorganisation für die Profession: Das Ontario College for Teachers in Ontario	Seite 6
Zehn Jahre LEA: Rückblick eines LEA-Urgesteins	Seite 8
LEA-Buchempfehlung	Seite 10
Aufgeschnappt	Seite 11

LEA X: Prototyp für Neuorientierung Erfahrungen mit dem LEA-Relaunch

Wilfried Schley & Michael Schratz

Fortsetzung von Seite 1

Die systematische und systemische Standortentwicklung wird seit der LEA-Generation 10 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 BMBF (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 Bildungsministeriums erleichterte.

Erste Trends

Auf Basis der beschriebenen Neuorientierung konnten über Maßnahmen der formativen Evaluation (Leadership-Kompetenz-Skala [LKS], Auswertung der KTC-Checks [Kollegiales Team Coaching], Portfolio-Arbeiten) bereits in Generation 10 erste Trends festgestellt werden, die im Folgenden skizziert werden:

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, der Aufbau von Change-Teams geplant, die Installierung von professionellen Lerngemeinschaften vorbereitet, und die Arbeit mit Feedback sowie das Sichtbarmachen der Erfolge geübt. Die Teilnehmer/innen wurden von den LEA-Netzwerkkoordinator/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 Eigen-dynamik 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 und 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?* Klar kommunizieren (Anforderungen), schwächende/stärkende Verhaltensweisen (Stimme, Körperhaltung, Sprache), Feedback einsetzen.
- *Wie den Bedenken begegnen?* Aussprechen des Vorhabens, Begegnung mit mehreren Bedenkenträgern, Wahrnehmung eigener Reaktion (evtl. mit „inneren Stimmen“), Stimmung wahrnehmen (größer machen), Feedback vom Team einholen, in Resonanz gehen, mich selbst stärken (Atemübungen), darauf eingehen (Pa-

raphrasieren, 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 LEA-Netzwerkkoordinator/innen anhand folgender Fragen erarbeitet:

- *Wie nutzen* wir die Initiativen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität (SQA, QIBB) für die Standortentwicklung (Kompetenzorientierung und Teilstandardisierung, Bildungsstandards, Reife- und Diplomprüfung, neue Lehrpläne etc.)?
- *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 „Pädagog/innenbildung 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, u.a. dadurch *Bereitschaft* für den Wandel zu leben, *Partizipation* und Teilhabe aller zu ermöglichen, die Fähigkeit durch Verdichten und Gewichten zu *Priorisieren*, nachhaltige *Bewegung* zu erzeugen, die *Orchestrierung* vieler Stimmen zu meistern und *Commitment* bei Beteiligten zu erzielen.

Ausblick

Die Erfahrungen in LEA 10 legen nahe, dass eine stärkere Bündelung der Kompetenzen nachhaltigen Führungshandelns zu einer Belebung der Organisations- und Personalentwicklung am Standort führen kann. In den ersten drei Foren der Generation 11 konnten darauf aufbauende Schritte gesetzt werden, wozu die Vertreter/innen von Schwerpunktvorhaben des BMBF durch ihre Beiträge weiterführende Impulse einbrachten.

Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz
Wissenschaftliche Leitung der LEA
Wilfried.Schley@ios-schley.de
Michael.Schratz@uibk.ac.at



Vorankündigung Leadership Academy Generation XII

Die Leadership Academy ist ein österreichweites institutionenübergreifendes Qualifizierungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Frauen für Führungspersonen im Bildungsbereich: Schulleiter/innen, Vertreter/innen des mittleren Managements, die gestalten und Personal anleiten (z.B. Abteilungsvorstände), überregionale Gesamtqualitätsverantwortliche, Landeskoordinator/innen von Schwerpunktvorhaben, Leitungspersonen aus Schulaufsicht, Schulverwaltung und Lehrer/innenbildung.

Als Professionalisierungsmaßnahme bietet die Leadership Academy erlebnisaktivierende Vorträge, praxisnahe innovative Projekte, interaktive Projektentwicklung im Rahmen des kollegialen Teamcoachings sowie Vernetzung im Rahmen von Kleingruppen bis hin zur überregionalen Ebene.

Termine der 12. LEA-Generation: 11. bis 14. Oktober 2015, Forum 1 in Alpbach
13. bis 16. Dezember 2015, Forum 2 in Alpbach
17. bis 20. April 2016, Forum 3 in Alpbach
09. bis 10. Oktober 2016, Forum 4 und Zertifizierung in Alpbach

Mehr Informationen finden Sie auf unserer LEA-Homepage.

Die **Anmeldung** ist von **16. März bis 17. Mai 2015** online auf <http://www.leadershipacademy.at> möglich.

Mit Sinn und Werten führen

Vortrag von Univ.-Prof. Dr. Günter Funke

Zusammengefasst von Martin Hartmann

„Mit Sinn und Werten führen bedeutet, dass ich als Führungskraft einen Blick dafür entwickle, wo andere mit ihrem Gefühl und Empfinden bei Werten dabei sind. Dabei Menschen zu fördern und zu unterstützen, das ist wunderbar. Das ist keine Facharbeit – das ist das Allermenschlichste. Manchmal ist es wichtig, das aller menschlichste wieder neu zu entdecken.“

(Günter Funke)



Professor Dr. Günter Funke spricht in seinem Impulsvortrag zum zweiten Forum der LEA-Generation 11 in Alpbach ein Thema der Führungsdebatte an, das seit einigen Jahren Konjunktur hat: das Führen mit Werten und Sinn. Die Analyse der Ausschreibungstexte von Seminaren und Veranstaltungen zeige: Es handelt sich oft um eine neue Verpackung für die alte „Leier“. Funke bricht in seinem Vortrag mit der Vorstellung „Führen mit Werten und Sinn“ und „noch mehr Erfolg“ passten zusammen. Er argumentiert: Für Unternehmen ist der Wert, der herauskommen muss, vorgegeben (Gewinn). Ein börsennotiertes Unternehmen kann nicht in Sinn und Werte investieren. Es investiert in zukünftige Gewinne. Wie das Ergebnis erreicht werde, sei nebensächlich.

Gemeinschaft und Individuum

Schule ist ein wunderbarer Platz, da es hier um die Entwicklung der Persönlichkeit des Individuums geht. Schule ist ein Ort der Gemeinschaft und die Gemeinschaft braucht keinen Führer. Viktor Frankl unterscheidet zwischen Gemeinschaft und Masse. Der Sinn der Gemeinschaft ist die Förderung der Individualität des Einzelnen, denn ohne die Individualität des Einzelnen gibt es keine Gemeinschaft. Ohne die Förderung der Individualität des

Einzelnen entsteht jedoch Masse und die Masse wiederum braucht Führer, Verordnungen und ein Übermaß an Reglement. Wenn die Schule ein Ort der Begegnung ist, dann geht es in ihr um den Wert der Individualität des Einzelnen.

Sinn und Verantwortung

Je mehr Vorgaben und Richtlinien gemacht werden, desto mehr sind sie ein Hindernis für das Leben von Wert und Sinn. Komplementär formuliert: Je weniger Menschen in Verantwortung (Leitungspersonen) Wert und Sinn leben, desto größer wird das Vakuum, das dann die Richtlinie ausfüllt. Verantwortung hat mit „antworten“ zu tun und ist etwas anderes als Pflichterfüllung. Ich kann das ganze Berufsleben meine Pflicht erfüllen und nicht Verantwortung übernehmen. Verantwortung bedeutet – wie oben bereits erwähnt – ich antworte, ich gebe eine Antwort auf die Frage der Wertberührung und bin dadurch als Person gefragt.

Sinn durch die Realisierung von Werten

Sinn entsteht durch die Realisierung von Werten. Wenn Werte nicht realisiert werden können, dann entsteht ein existenzielles Vakuum, dessen psychosozialen Folgen nicht unterschätzt werden

dürfen, so Funke. Er zitiert Frankl, der den Zusammenhang wie folgt formulierte: „Wir erfüllen unser Leben mit Sinn – den Sinn unseres Daseins erfüllen wir allemal dadurch, dass wir Werte verwirklichen“. Burnout korrespondiert mit der Sinnthematik. Nicht das viele Arbeiten laugt aus, sondern das Arbeiten ohne gefühlten Sinn. Es geht um eine neue Haltung der Schule, mir selbst und den anderen gegenüber. Neue Haltungen entstehen jedoch nicht im Kopf allein, sondern entstehen durch die Realisierung von Werten (vgl. Pestalozzis Kopf, Herz, Hand; MH).

„Was sind denn die Werte, um die es geht, wenn ich als Führungskraft im Bildungswesen aktiv bin?“

Werte müssen gefühlt werden

Nach Funke müssen Werte gefühlt werden: Gefühle sind die Resonanz auf Werte. Um in Resonanz gehen zu können, braucht es Zeit. Funke beobachtet eine Phase der zunehmenden Geschwindigkeit: Wir haben scheinbar immer weniger Zeit und gehen damit immer weniger in Resonanz. Durch Beschleunigung kommt es zur Entwertung. Wir sind, was die Beschleunigungs- und Effizienzsteigerung betrifft, an der Grenze, so Funke. Viele Eltern nehmen dies wahr:

„Zum ersten Mal seit 250 Jahren hat die heutige Elterngeneration flächendeckend nicht mehr die Erwartung, dass es den Kindern einmal besser gehen wird, als ihnen selbst. Ganz im Gegenteil: Sie hoffen, dass es ihnen nicht viel schlechter geht und dass die Krisen nicht so schlimm werden und dass die erreichten Standards einigermaßen zu halten sind. Wir können die Standards nicht mehr steigern, außer wir machen weniger.“

Funke plädiert für ein Weniger: „Wir müssen für Werte Zeit zur Verfügung stellen. Wir bekommen das sonst nicht hin.“ In diesem Zusammenhang bekommen banale Aussagen wieder eine neue Bedeutung: „weniger ist mehr“, „eines nach dem anderen“. Werten Raum zu geben heißt, das „Lebensnotwendige für die Seele zu pflegen“, so Funke. Menschen, die das nicht können, haben keine Ausstrahlung. Fachwissen erzeugt keine Resonanz. Resonanz erzeugt das, für was mein Herz brennt.

Haltungen spürt man im Konflikt

Mit welchen gelebten Werten kommen Schüler/innen und Kolleg/innen in Resonanz, wenn sie mit mir zu tun haben? Was sind meine Haltungen, Grundhaltungen? Grundhaltungen sind im Konflikt wahrnehmbar. Wichtig ist, dass dabei „kein Wert auf der Strecke bleibt.“ Wenn jemand in seinem Wertefühlen nicht beachtet wird, entsteht Beschämung. Wiederholte Beschämung führt zur Traumatisierung. Die Orientierung an Werten heißt nicht mehr Effizienzsteigerung, sondern Steigerung der Lebensqualität an der Schule – nicht im Sinne eines fragwürdigen Wohlfühlfaktors, sondern in der Erfüllung von Leben.

Wertschätzung: Lieben und geliebt werden

Wertschätzung ist ein neuer Begriff für das, was man früher Liebe nannte. Wenn ich andere liebe, lerne ich ihren Wert kennen. Lieben und geliebt werden, bleiben für Funke die Schlüsselwerte. Jeder möchte gemocht sein. Für sein „So-Sein“ gemocht sein, ist der erste Schritt, um in einen Wertebezug zu kommen. Drei Aspekte sind für die Realisierung von Werten zentral:

- Raum haben
- Wert-sein-mögen
- Anerkannt-sein-mögen.

Schule ist ein Wertefeld: Was berührt Menschen im Innersten? Für was ist jemand bereit in Entwicklung zu gehen? Jeder ist selbst gefordert. Um Werte muss ich ringen. Werte können nicht verordnet werden. Werte müssen erspürt werden.

Fazit

Mit Sinn und Werten fühlen ist das Credo, das Univ.-Prof. Dr. Günter Funke für die Schule bereithält. Wenn Schule den Individuen Raum gibt und ihnen Anerkennung zollt, können Werte gefühlt und gelebt werden und Schüler/innen können dadurch in einer Gemeinschaft Sinn erfahren. Es scheint Pestalozzis alter Grundsatz zu sein, der noch immer Bestand hat – es braucht diesen Dreiklang von Kopf, Herz und dem Handeln, der Resonanz erzeugt und echte Wertschätzung möglich macht.

*Univ.-Prof. Dr. Günter Funke ist
Leiter des Berliner Instituts für
Existenzanalyse und Lebensphänomenologie*

Eine Standesorganisation für die Profession: Das Ontario College of Teachers in Ontario (Kanada)

Michael Schratz

Das *Ontario College of Teachers* ist die professionelle Standesorganisation von Lehrer/innen in der kanadischen Provinz Ontario. Sie wurde 1997 von Regierungsseite gegründet, um Lehrer/innen in Ontario in die Lage zu versetzen, ihre eigene Profession im Interesse der Öffentlichkeit auf der Grundlage von professionellen Standards selbst zu steuern. Jede Lehrperson, die an einer staatlichen Schule in Ontario unterrichten möchte, muss Mitglied des *College of Teachers* werden und eine Zertifizierung durchlaufen. Das College wird von einem Gremium geleitet, das sich aus 23 von allen Lehrkräften in Ontario gewählten Lehrer/innen sowie 14 von der jeweiligen Regierung ernannten öffentlichen Persönlichkeiten zusammensetzt (Sliwka, 2008, S. 46).

Als selbstregulative Standesorganisation stellt das *Ontario College of Teachers* sicher, dass Kinder und Jugendliche ausschließlich von Lehrenden unterrichtet werden, die ihr berufliches Handeln und Verhalten an transparenten professionellen und ethischen Standards ausrichten. Dazu entwickelte das *Ontario College of Teachers* zwei zentrale Dokumente, die sogenannten *Standards of Practice* (Standards der Lehrer/innenpraxis) und die *Ethical Standards of the Teaching Profession*, einen ethischen Verhaltenskodex für Lehrpersonen. Die Standards werden jeweils in einem Turnus von fünf bis sechs Jahren erneut zur Diskussion gestellt und überarbeitet, so dass sie die gesellschaftlichen Veränderungen in der Lehrerrolle widerspiegeln.

Die *Standards of Practice* (siehe Kasten rechts) beschreiben einen Kanon aus Wissen, Fertigkeiten und Werten, den alle Lehrkräfte in Ontario miteinander teilen. Ihre Zielsetzung ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und einer gemeinsamen Sprache aller Lehrkräfte darüber, was Professionalität im Lehrerberuf ausmacht. Darin verpflichten sich die Lehrpersonen in Ontario,

- auf der Grundlage von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen zu handeln (professionelles Wissen);
- Lernende, die jeweils als Individuen beim Lernen gesehen werden, zu unterstützen (profes-

The *Standards of Practice for the Teaching Profession* provide a framework of principles that describes the knowledge, skills and values inherent in Ontario's teaching profession. These standards articulate the goals and aspirations of the profession. These standards convey a collective vision of professionalism that guides the daily practice of members of the *Ontario College of Teachers*. The Purposes of the *Standards of Practice for the Teaching Profession* are:

- to inspire a shared vision for the teaching profession
- to identify the values, knowledge and skills that are distinctive to the teaching profession
- to guide the professional judgment and actions of the teaching profession
- to promote a common language that fosters an understanding of what it means to be a member of the teaching profession.

The *Standards of Practice for the Teaching Profession* are:

Commitment to Students and Student Learning

Members are dedicated in their care and commitment to students. They treat students equitably and with respect and are sensitive to factors that influence individual student learning. Members facilitate the development of students as contributing citizens of Canadian society.

Leadership in Learning Communities

Members promote and participate in the creation of collaborative, safe and supportive learning communities. They recognize their shared responsibilities and leadership roles in facilitating student success. Members maintain and uphold the principles of the ethical standards in these learning communities.

Ongoing Professional Learning

Members recognize that a commitment to ongoing professional learning is integral to effective practice and to student learning. Professional practice and self-directed learning are informed by experience, research, collaboration and knowledge.

Professional Knowledge

Members strive to be current in their professional knowledge and recognize its relationship to practice. They understand and reflect on student development, learning theory, pedagogy, curriculum, ethics, educational research and related policies and legislation to inform professional judgment in practice.

Professional Practice

Members apply professional knowledge and experience to promote student learning. They use appropriate pedagogy, assessment and evaluation, resources and technology in planning for and responding to the needs of individual students. Members refine their professional practice through ongoing inquiry, dialogue and reflection.

- sionelle Praxis);
- in Schulen als professionelle Lerngemeinschaften Führungsverantwortung zu übernehmen (Leadership in professionellen Lerngemeinschaften);
- sich fortlaufend durch Wissenserwerb, professionellem Austausch, Reflexion und Erforschung der eigenen Praxis weiterzuentwickeln (fortlaufende Professionalisierung).

Die *Ethical Standards of the Teaching Profession* (siehe Kasten rechts) sollen sowohl in die Profession hineinwirken, als auch die Sicht der Gesellschaft auf die Profession der Lehrer/innen beeinflussen (Sliwka, 2008, S. 48). Die vier ethischen Grundlagen sind *care*, *respect*, *trust* und *integrity*. Mit Hilfe der ethischen Standards sollen die Lehrpersonen Orientierung in ethischen Dilemmasituationen finden können.

Damit diese Vorlagen nicht nur Worte auf Papier darstellen, werden die Lehrpersonen durch das *Ontario College of Teachers* angeregt, in unterschiedlichen Arbeitsformen „probehandelnd“ mit den Standards sowie mit dem Verhaltenskodex zu arbeiten. Dazu dienen vorbereitete Fallbeispiele und Arbeitsanweisungen, in denen sie in Gesprächszirkeln mit ethischen Dilemma-Situationen konfrontiert sind. Durch das Bearbeiten der Fälle (z.B. in Form von Rollenspielen, Gruppenanalysen etc.) soll den Teilnehmer/innen bewusst werden, dass es keine vorgefertigten Antworten auf praktische Probleme gibt, weshalb das erforderliche Wissen *und* entsprechende Reflexionsfähigkeit erforderlich sind.

Das *Ontario College of Teachers* ist ein Beispiel dafür, wie die Profession an Profil und Anerkennung gewinnen kann, wenn es eine professionelle Standesorganisation gibt, die im Sinne der Qualitätssorge Verantwortung für die Professionalität des Berufsstands nach innen und außen übernimmt. Eine solche Berufsorganisation setzt nicht nur Standards für die Aus- und Weiterbildung, sondern dient auch der Karriereentwicklung und Einflussnahme auf die Bildungspolitik. Als unabhängige Einrichtung ist sie nicht direkt dem staatlichen bzw. politischen Einfluss ausgesetzt, wodurch sie die berufliche Autonomie und Selbstregulierung ermöglicht. Die Schaffung einer derartigen Einrichtung könnte auch in den deutschsprachigen Ländern neue Impulse auf die Professionalisierung im und Qualitätsentwicklung des Lehrerberufs ausüben.

The Ethical Standards for the Teaching Profession

The *Ethical Standards for the Teaching Profession* represent a vision of professional practice. At the heart of a strong and effective teaching profession is a commitment to students and their learning.

Members of the Ontario College of Teachers, in their position of trust, demonstrate responsibility in their relationships with students, parents, guardians, colleagues, educational partners, other professionals, the environment and the public.

The *Purposes of the Ethical Standards for the Teaching Profession* are:

- to inspire members to reflect and uphold the honour and dignity of the teaching profession;
- to identify the ethical responsibilities and commitments in the teaching profession;
- to guide ethical decisions and actions in the teaching profession;
- to promote public trust and confidence in the teaching profession.

The *Ethical Standards for the Teaching Profession* are:

Care

The ethical standard of *Care* includes compassion, acceptance, interest and insight for developing students' potential. Members express their commitment to students' well-being and learning through positive influence, professional judgment and empathy in practice.

Trust

The ethical standard of *Trust* embodies fairness, openness and honesty. Members' professional relationships with students, colleagues, parents, guardians and the public are based on trust.

Respect

Intrinsic to the ethical standard of *Respect* is trust and fair-mindedness. Members honour human dignity, emotional wellness and cognitive development. In their professional practice, they model respect for spiritual and cultural values, social justice, confidentiality, freedom, democracy and the environment.

Integrity

Honesty, reliability and moral action are embodied in the ethical standard of *Integrity*. Continual reflection assists members in exercising integrity in their professional commitments and responsibilities.

Die Auseinandersetzung mit den Berufsleitbildern, Standesregeln und ethischen Standards im internationalen Vergleich legt nahe, dass die Wirksamkeit von Vereinbarungen, die für die gesamte Lehrer/innen-Profession gelten sollen, nicht verordnet

werden können, sondern einen breit abgestimmten Bezugsrahmen erfordern, der auf hohe Akzeptanz bei allen Mitgliedern der Profession stößt und über eine starke Selbstverpflichtung und -regulierung gesteuert wird. Dazu gehört aber auch das Commitment, sich konsequent zur Steigerung der Bildungsprozesse aller Schüler/innen und einer innovativen Entwicklungshaltung zu verpflichten. Dahinter steht ein Qualitätsverständnis, das über ein quantitatives Erfassen von Schüler/innenleistungen hinausgeht und Zuwendung sowie Gerechtigkeit anstrebt (Cochran-Smith & Power 2010, S. 12).

Literatur

Sliwka, A. (2008). Professionalisierung durch Selbstregulierung: Teaching Councils in Irland, Kanada und Australien. *Journal für LehrerInnenbildung*, 8(3), 45-51.
Cochran-Smith, M., & Power, C. (2010). New Directions for Teacher Preparation: Ten trends spell out where teacher preparation is heading. *Educational Leadership*, 67(8), 7-13.



Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz
Wissenschaftliche Leitung der LEA
Michael.Schratz@uibk.ac.at

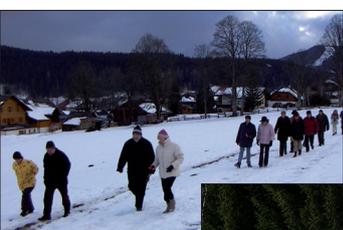
Zehn Jahre LEA: Rückblick eines LEA-Urgesteins

Johannes Kainz



Mit den Worten „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, angelehnt an Hermann Hesse, startete der Moderator am Sonntag, dem 7. November 2004 im Veranstaltungszentrum in Ramsau in der Steiermark das 1. LEA-Forum. Dieser Zauber ist mir erhalten geblieben, weil ich persönliche Weiterentwicklung als kontinuierlichen, anstiftenden Prozess erlebt habe und erlebe und Veränderungsprozesse ja immer einen Anfang haben.

Mit den Worten „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, angelehnt an Hermann Hesse, startete der Moderator am Sonntag, dem 7. November 2004 im Veranstaltungszentrum in Ramsau in der Steiermark das 1. LEA-Forum. Dieser Zauber ist mir erhalten geblieben, weil ich persönliche Weiterentwicklung als kontinuierlichen, anstiftenden Prozess erlebt habe und erlebe und Veränderungsprozesse ja immer einen Anfang haben.



„Wege entstehen im Gehen.“ Dieser Ausspruch des großen spanischen Dichters und Philosophen Antonio Machado begleitete die Teilnehmenden nicht nur im 2. Forum im Jänner 2005 und vor allem nicht nur sportlich.

Meine LEA-Geschichte, mein LEA-Interesse begann bereits im Sommersemester 2004 als ich

das Grundkonzept einer virtuellen Fortbildungsakademie für Leitungspersonen im Bildungsbereich dargelegt bekommen habe. Ich fand diese Idee einer Leadership Academy und das Umsetzungskonzept so spannend, dass ich unbedingt dabei sein wollte. Dieses gemeinsame Lernen – „Leadership for Learning“ – hat mich bis heute nicht losgelassen.

Für ein Weiterqualifizierungskonzept von etwa 300 Führungspersonen gleichzeitig an einem Ort wurde ein eigenes Seminar-Design entwickelt. Zur Unterstützung bei der Umsetzung dieser Idee wurde je nach Größe eines Bundeslandes eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitenden, ursprünglich Moderator/innen gesucht. Aus dieser Gruppe entstanden in einem intensiven Entwicklungsprozess die heute



Hinter der Bühne, auf der Bühne und in der Region:
Das LEA-Netzwerk lebt (hier LEA VIII)



Auftakt in Ramsau am Dachstein Mit Schwung in die 1. Generation KTC-Neuland erobern

allseits bekannten Netzwerkkordinator/innen der Bundesländer. Ich wurde auf meine Bewerbung hin vom Landesschulrat für diese Funktion nominiert und habe bisher in sieben LEA-Foren in Ramsau in der Steiermark und in 36 Foren in Alpbach das „Wachsen“ einer Fort- und Weiterbildungsidee mitverfolgen und begleiten dürfen.



Alpbach: *The story goes on*

Was mich an der Idee so begeistert hat war und ist noch immer die Prozessorientierung, das auf Eigenverantwortlichkeit ausgelegte persönliche Lernen in Lernpartnerschaften, das Coaching und das kontinuierliche

Bewusstmachen der Vielzahl von Lernräumen und Lernmöglichkeiten. Als äußerst positiv erlebe ich das LEA-Netzwerk, eine effektive Möglichkeit, das Wissen und die Weisheit der Vielen gegenseitig nutzbar machen zu können. Es braucht dafür einzig das Wollen und das Tun.

Ich beschreibe nun meine wesentlichsten Erfahrungen und Erkenntnisse, die ich in zehn Jahren LEA machen durfte.

In unserem System, hier meine ich die Summe aller Institutionen unseres Bildungssystems, gibt es mehr Erfahrung mit Themen und Formen der Organisation und deren Veränderung und viel weniger mit solchen der Emotionen, der Beziehungen und der Führung. Auf allen hierarchischen Ebenen scheinen für Leitungspersonen die unterschiedlichen Werthaltungen, Verhaltensmuster, Energien und Ängste der Mitarbeitenden in den eigenen Institutionen, aber auch der Schulpartner und außerschulischen Institutionen die größte Herausforderung für Veränderungsprozesse zu sein.

Auf allen Ebenen ist für das Bewältigen von Konflikten aus meiner Sicht sehr viel, zu viel Energie und Aufwand erforderlich und zu wenig Know-how dafür vorhanden. Konflikte, Widerstände werden überwiegend als Belastung, nicht jedoch als Lernchancen wahrgenommen.

Der bei weitem überwiegende Anteil der Teilnehmenden, die ich in dieser Zeit begleiten und betreuen durfte, war und ist mit sehr hohem Engagement für die Weiterentwicklung der eigenen Leadership und der eigenen Institution bei der Sache. Fand im Kollegialen Team Coaching wirklich intensives empathisches Zuhören statt, war auch die Arbeit im Resonanzraum sehr intensiv und das daraus zu entwickelnde Schlüsselthema ergab sich sehr rasch schlüssig und nachvollziehbar.

Da die Teilnehmenden des Leadership Academy aus allen Bildungseinrichtungen und -institutionen kommen, ist auch ihre Heterogenität ständig präsent, wird jedoch als gegenseitige Bereicherung sehr positiv bewertet.

Was ich bis heute nicht verstehen kann, vielleicht auch nicht verstehen will, ist, dass es uns in einzelnen Fällen nicht gelingt, jene für den Prozess einer persönlichen Leadership-Entwicklung zu gewinnen, die die Verantwortung für den eigenen Lernprozess noch nicht bereit sind zu übernehmen, im Gegensatz zu jenen, die sich mit großer Neugierde und Interesse bei der LEA und im Netzwerk das holen, was sie für ihre persönliche Weiterentwicklung brauchen und für sinnvoll halten.

RR Mag. Johannes Kainz, MAS, PSI i.R.
Netzwerkkordinator für Kärnten
seit der LEA |
hakainz@aon.at



LEA-Buchempfehlung

Khan, S. (2013). Die Khan Academy: Die Revolution für die Schule von morgen. Aus dem Englischen von Joannis Stefanidi. München: Rieman, 256 Seiten.

Es ist nicht das erste Mal, dass eine Innovation im Bildungsbereich und Kritik am Bildungssystem von außen kommt. Salman Khan gehört zu einer Reihe von Expert/innen aus anderen Bereichen (Precht aus der Philosophie, Spitzer aus der Neurologie, Hengstschläger aus der Genetik), die sich bewegt fühlen, sich kritisch über die Schule zu äußern. Drei Aspekte unterscheiden Khan von anderen selbst-ernannten Bildungsexpert/innen. Erstens nimmt er eine inklusive, demokratische Position ein: „Jedem von uns muss an einer erstklassigen Bildung für alle Menschen gelegen sein. Wer weiß schon, woher das nächste Wissenschaftsgenie kommt?“ Zweitens stellt er wie eine Lehrperson pädagogisch-didaktisch relevante Fragen: „Wie lernen Menschen eigentlich? Ist das vorherrschende Klassenzimmermodell [...] im digitalen Zeitalter noch sinnvoll? Warum vergessen Schüler/innen nach einer Klassenarbeit so vieles von dem, was sie angeblich „gelernt“ haben?“ Drittens setzt Khan seine Worte in Taten um, und das tat er, bevor er anfang, sich über „die Schule von morgen“ öffentlich zu äußern. Dabei setzte er die finanzielle Sicherheit seiner Familie aufs Spiel und verließ seinen Job als Hedgefonds-Manager, um dieser Berufung zu folgen.

Musterwechsel: Mathematik anders lernen

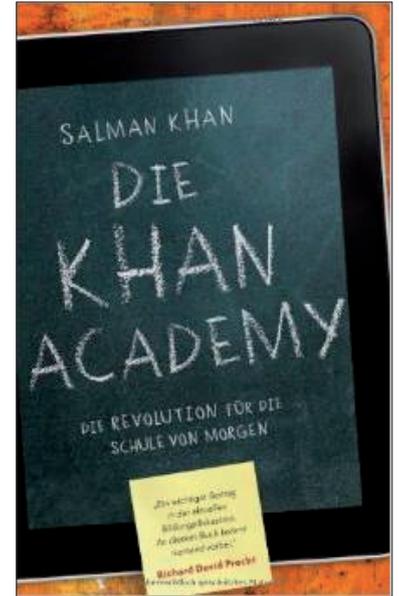
Die Khan Academy erzählt diese Geschichte, wie Khan aus der Not heraus ein Blended-Learning-Programm für die Nachhilfe mit seiner Cousine, Nadia, entwickelte. Nadia befand sich am Rande des Scheiterns (gemessen an Schulnoten) in der Mathematik; ihr weiterer Weg auf eine Universität war gefährdet. Als Khan von der Ferne Nachhilfe mit Nadia begann, agierte er aus seinem umfassenden Wissen in der Mathematik heraus. Seine Unbenommenheit als Nicht-Lehrer (er wollte „so unterrichten, wie ich selbst gerne unterrichtet worden wäre“) befreite ihn von angelernten fachdidaktischen Überlegungen und Vorstellungen. Ihm war auch klar, was er nicht wollte: den ermüdenden Vorgang der Reproduktion, rein mechanisches Auswendiglernen und Formelpauken. Fachdidaktisch kann er nicht anders als von der Mathematik selbst

auszugehen und bereitete für Nadia kurze Videos und Übungen zu den Themen vor, damit sie sich das darunterliegende Wissen und Können, das für Mathematik in der

Oberstufe vorausgesetzt wird, aneignen konnte. Er korrigierte die Aufgaben, um nützliche Informationen für ihre Telefongespräche zwischendurch zu gewinnen – ganz im Sinne der förderlichen Rückmeldung, die laut Schulwirksamkeitsforschung so wichtig ist. Und das alles intuitiv, orientiert stets am Verstehen aus der tiefen Überzeugung, dass Nadia erfolgreich sein wird. In der Tat: Nadia bekam gute Noten in der Schule und studiert inzwischen.

Virale Ausbreitung, Tiefenstruktur auf den Kopf gestellt

Andere begannen, die öffentlich zugänglichen Inhalte zu nutzen. Die virale Verbreitung begann und bis Mitte 2012 hatte die Khan Academy sechs Millionen Benutzer; eine Erfolgsstory besonderer Art. Die Revolution der Khan Academy liegt darin, dass Tiefenstrukturen in der Schule auf den Kopf gestellt werden. Statt gleicher Zeitspanne und variablem Verständnisgrad für alle, wird auf *mastery* (übersetzt als „zielerreichendes Lernen“) für alle gezielt und die festgelegten Zeitspannen variiert. *Mastery teaching and learning* bedeutet Null-Toleranz von Lücken im Fachwissen bzw. in fachlichem Kompetenzaufbau, aus der Überzeugung heraus, dass alle Schüler/innen erfolgreich sein können. Khan kritisiert die systemische und systematische Toleranz für unterschiedliche Lernergebnisse, die durch die taktierten alt-industriellen Strukturen verursacht werden (Klassen nach biologischem Alter, Lernziele und Standards nach Schulstufe, gleiche Zeitspanne für alle). Diese Strukturen verhindern das Erreichen der Ziele durch alle.



Anwendung im öffentlichen Bildungssystem

Inzwischen wird die Khan Academy auch in Schulen verwendet, und dabei beforcht. Die Fallstudie „Los Altos“ zur Khan Academy zeigte auf, dass „langsame“ Schüler/innen eingeteilt in Förderkursen ihre „schnellen“ Mitschüler/innen sogar überholen, wenn sie die Chance erhalten, sich an Zielerreichung zu orientieren und die Lücken in ihren mathematischen Kenntnissen zu schließen. Es ist zu hoffen, dass weitere Anwendungsbeispiele in öffentlichen Bildungssystemen beforcht werden.

Bildungstheoretische Diskussion

Khans Versuch, sich an bildungstheoretischen Diskussionen zu beteiligen, scheitert. Seine Recherche als Fachfremder besteht aus oberflächlichen Google-Suchergebnissen und wird auf populäre, aber dafür zugängliche und ansprechende Weise genutzt, um seine Argumentation für seinen Ansatz zu

bestärken und dessen Wirkung zu erklären. Seine didaktische Konzipierung entspringt der Logik der Mathematik; ob dieses Rezept für alle Fächer gilt, ist fragwürdig. Nichts desto trotz sind seine Gedankengänge auch für Professionist/innen im Bildungssystem anregend und relevant. Zum einen stellt er den Anspruch der *lückenlosen Bildung* für alle und präsentiert Belege dafür, dass dies machbar wäre. Das ist wahrlich neu. Zum anderen erkennt er das Unterrichten als eine höchst persönliche Kunst und zugleich präzise Wissenschaft an. Aus diesem Respekt und aus Anerkennung spricht er über die übliche kritikfreudige Leserschaft hinaus auch Lehrer/innen, Schulentwickler/innen und Bildungsexpert/innen an, und das ist eine Seltenheit.

Tanja Westfall-Greiter, M.A.
Zentrum für lernende Schulen
an der Universität Innsbruck
tanja.westfall-greiter@zls-nmseb.at



Aufgeschnappt



„Dass ich auch im Urlaub so nett an die LEA erinnert werde, hätte ich gar nicht erwartet; umso mehr ganz herzliche KTC-Grüße aus Kanada!“
Seen @ Vancouver Island



*Ein Schnappschuss von
Mag. Jörg Hopfgartner
BHAK Wien 10
Absolvent der LEA VII*

Wir laden alle aus dem LEA-Netzwerk herzlich ein, von ihren Entwicklungsinitiativen zu berichten, Bücher zu besprechen oder andere interessante Beiträge einzureichen. Bitte senden Sie diese an Martin.Hartmann@uibk.ac.at. Redaktionsschluss für den nächsten Newsletter: 15. März 2015.