

Abstracts

Parallelprogramm, Freitag, 4. September 2009

Parallel Programme, Friday, 4th September, 2009

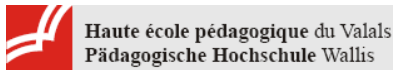
The International Seminar and the School Leadership Symposium 2009 is hosted by



supported by



in cooperation with



Freitag, 4. September 2009 Parallel Programm (deutschsprachig)
Friday, the 4th of September 2009, Parallel Programme (in German)

DE – 1**Parallele Sessions mit Kurzvorträgen (Kurzvorträge in Folge, je ca. 20 Minuten)****DE 1.1 Führungskräfteentwicklung Teil 1***Moderation: Prof. Dr. Stephan Huber***Personalentwicklung von Schulleitenden: Development Center zur Kompetenzentwicklung***Prof. Dr. Christine Bieri, Dr. Patricia Schuler und Brigitte Stirnemann*

Schulleiterinnen und Schulleiter bewegen sich im Spannungsfeld der Veränderungen in Schulfeld und Schulorganisation. Sie sehen sich mit hohen Anforderungen und ständigen Veränderungen konfrontiert. Das bedingt, dass sie selbst über hohe Kompetenzen verfügen, die kontinuierlich weiter entwickelt werden müssen. Ausgangspunkt für diese Entwicklung ist eine gezielte Potentialanalyse, die mit Hilfe eines Development Centers vorgenommen werden kann. Ein Development Center ist sowohl ein Instrument zur individuellen Laufbahnplanung als auch der Personalentwicklung, das auf einem klar definierten Anforderungsprofil (Kompetenzprofil) der beruflichen Tätigkeit beruht. Im Gegensatz zum Assessment Center hat es keinen selektiven Charakter.

In diesem Beitrag werden in einem ersten Teil aktuelle internationale Trends der Theorie und Praxis von Development Centers präsentiert. Im zweiten Teil soll Einblick gegeben werden in die Entwicklung eines Development Centers für Schulleitende an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Im Vordergrund steht dabei die Frage danach, *wie* zentrale Kompetenzen ausgewählt werden.

Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte: Kompetenzprofil Schulmanagement 2.0*Prof. Dr. Stephan Huber und Maren Hiltmann*

Angesichts der zentralen Bedeutung schulischer Führungskräfte für Qualität und Entwicklung von Schulen werden im Rahmen der Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften Fragen der Auswahl, Qualifizierung und Unterstützung immer dringlicher. Allerdings geraten jegliche Professionalisierungsmaßnahmen an ihre Grenzen, sofern nicht auch die persönlichen Neigungen und Motive einer Person zu den Anforderungen an pädagogische Führungstätigkeiten passen. Angebote, die einer Person helfen, eine Antwort auf diese Passungsfrage zu bekommen, sind rar. Hier können Self-Assessments auf Basis psychologischer Testverfahren einen sinnvollen Beitrag leisten. Bislang existierten jedoch keine speziellen für den Schulleitungskontext entwickelten eignungsdiagnostische Testverfahren, die eine Passungsüberprüfung in diesen Aspekten erlauben.

In Zusammenarbeit von Prof. Huber und Prof. Wottawa (Universität Bochum) entstand das Kompetenzprofil Schulmanagement – KPSM. Das Assessment-Tool erlaubt die Passungsüberprüfung in insgesamt sechs zentralen Anforderungsbereichen. Das Self-Assessment eignet sich für Schulleiterinnen und Schulleiter sowie an Führungstätigkeit interessierte Lehrkräfte und Mitglieder von Projekt- und Steuergruppen. Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten einen ausführlichen Feedbackbericht zu über 20 verschiedenen Anforderungsdimensionen, die den sechs zentralen Anforderungsbereichen zugeordnet sind. Vorgestellt werden die Entwicklung des online-basierten Potenzialanalyseinstruments für pädagogische Führungskräfte und seine praktische Erprobung bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern (N=600). Dabei wird eingegangen auf die theoretischen Grundlagen des Instrumentes, Testkennwerte, Normierung und Evaluationsergebnisse (N=400).

Möchten Sie Schulleiter/in werden? Entwicklung eines Interessen-Fragebogens*Dagmar Zois und Prof. Dr. Johannes Mayr*

Am Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt wird derzeit in Zusammenarbeit mit dem Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (Zug) ein Interessen-Fragebogen für zukünftige Schulleiter/innen entwickelt. Es soll einen Überblick über die Aufgaben von Schulleitungen vermitteln und Lehrer/innen klären helfen, ob eine Leitungsfunktion für sie attraktiv wäre.

Zu diesem Zwecke wurde basierend auf Literaturrecherchen, schriftlichen und mündlichen Befragungen und unter Verwendung von Items aus einem Fragebogen zu den Tätigkeitsvorlieben von Schulleiter/innen (Huber, im Manuskript) eine Erstfassung erstellt. Diese wurde an 140 Schulleiter/innen, 100 Lehrer/innen und 100 Pädagogikstudent/innen erprobt. Durch Faktoren- und Itemanalysen sollen eine tragfähige Dimensionierung für den Fragebogen erstellt und geeignete Items ausgewählt werden. Dabei wird eine Passung mit aktuellen Aufgabenanalysen für schulische Führungskräfte angestrebt (vgl. dazu Huber & Schneider, 2007). Die Endfassung soll als Selbsterkundungs-Verfahren in das Laufbahnberatungsprogramm CCT implementiert werden. Darüber hinaus soll das Instrument auch in der Forschung Verwendung finden.

CCT – Career Counselling for Teachers [www.cct-austria.at; www.cct-germany.de; www.cct.switzerland.ch].

Huber, S. G. & Schneider, N. (2007). Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet? In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, Carmen Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassencheidt (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung (10.24). München: Wolters Kluwer.

DE 1.2 Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement Teil 1*Moderation Dr. Stefanie Schnebel***Praxisphasen in der Lehrerausbildung als Potential für die Schulentwicklung***Dr. Stefanie Schnebel*

Hintergrund und Fragestellung: Viele Schulen betreuen regelmäßig Lehramtsstudierende oder Lehreranfänger in ihren ersten schulpraktischen Versuchen. Diese Ausbildungssituationen stellen für die Schulen besondere Herausforderungen dar. Gleichzeitig beinhaltet die Arbeit mit den Anfängerinnen und Anfängern auch Möglichkeiten für die betreuenden und begleitenden Praxislehrpersonen bzw. Mentoren, für die Schulleitungen und die Kollegien an der eigenen Professionalität zu arbeiten. Widersprüchliche Erwartungen und das Aufeinandertreffen verschiedener Organisationen erschweren allerdings einen produktiven Umgang mit dieser Aufgabe. Häufig wird die Betreuung vorwiegend als zusätzliche zeitliche und organisatorische Belastung erlebt und kaum produktiv genutzt. Allerdings können auf der Ebene des Unterrichts wie der Schule als ganze durch die Lehreranfänger neue Impulse eingebracht werden und organisatorische wie inhaltliche Chancen erwachsen. Bisher liegen noch kaum Studien vor, welche die Wechselwirkungen zwischen Lehrerausbildung in Praxisphasen an Schulen und der dortigen Schul- und Personalentwicklung aufgreifen. Es soll deshalb in der hier referierten im Rahmen des Modellversuchs „Kompetenzentwicklung im Praxisjahr“ (KOPRA) der Pädagogischen Hochschule Weingarten durchgeführten Studie konzeptionell und empirisch gefragt werden, welche Auswirkungen die Arbeit von Schulleitungen und MentorInnen mit Lehreranfängern auf die eigene Professionalität und auf die Weiterentwicklung der Organisation haben können.

„Basic Statements“ zum Begriff der Schulentwicklung

Prof. Dr. Bernd Gasch

Ausgehend von der Definition von Schule als ein dauerhaftes, zielgerichtetes, strukturiertes soziales System benötigt sie sowohl Stabilität als auch Elastizität, um den Anforderungen ihrer Umwelt gerecht zu werden. Dieses Gleichgewicht einzuhalten ist eine dauerhafte Kernaufgabe einer/s guten Schulleiters/in. Bei spezifischen externen oder internen Änderungen sind jedoch spezielle Maßnahmen nötig, die häufig als „Schulentwicklungsprojekt“ bezeichnet werden. Diese Terminologie wird im Kontext anderer Begriffe (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, usw.) diskutiert.

Es wird erörtert, inwieweit dafür spezielle Projektgruppen eingesetzt werden sollten, welche Rolle der/die Schulleiter/in darin einnehmen könnte und welche Folgerungen sich aus dem Gesamtprozess ergeben.

Schulqualitätsevaluation und-entwicklung mit dem Course Experience Questionnaire (CEQ)

Dr. Claude Müller Werder

Mit der verschärften Konkurrenzsituation im tertiären Bildungsmarkt wird die Schulqualität einer Bildungsinstitution zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor. Eine Evaluation der Schulqualität im Sinne einer Analyse eines Bildungsprogrammes mit dem Ziel, die Schulqualität zu entwickeln und zu verbessern, sollte sich nur auf eine Qualitätsdimension beschränken (z. B. häufig Qualität der Lehr- und Lernsituationen im Sinne von Lehrveranstaltungs-evaluationen), sondern möglichst alle Dimensionen (Struktur, Prozess und Ergebnis) umfassen (siehe auch Ditton 2002). Ein Instrument, die Lehrqualität in einem weiteren Sinne zu erfassen, stellt der Course Experience Questionnaire (CEQ) dar (siehe Wilson, Lizzio & Ramsdem 1997). Dieses Instrument wird im angelsächsischen Raum bereits sehr breit im Bildungsmonitoring und in der empirischen Unterrichtsforschung eingesetzt. Die deutsche Version des CEQ wurde im Rahmen einer wissenschaftlichen Evaluationsstudie (Müller 2007) entwickelt und wird seither im Rahmen des Schulentwicklungsprogrammes an der Höheren Fachschule für Tourismus Graubünden (HFT GR) verwendet.

In diesem Beitrag wird ein Überblick über Entwicklung, Aufbau und Güte des Course Experience Questionnaire gegeben, der konkrete Einsatz des Instruments im Rahmen eines Schulentwicklungsprogrammes an einer höheren Fachschule vorgestellt und sein Nutzen für die Schulqualitätsevaluation und -entwicklung diskutiert.

Literatur:

- Ditton, H. (2002). Evaluation und Qualitätssicherung. In R. Tippelt (Hrsg.), Handbuch Bildungsforschung (775–790). Opladen: Leske und Budrich.
- Müller, C. (2007). *Implementation von Problem-based Learning – Eine Evaluationsstudie an einer Höheren Fachschule*. Bern: Hep-Verlag.
- Wilson, K., Lizzio, A. & Ramsden, P. (1997). The development, validation and application of the course experience questionnaire. *Studies in Higher Education*, 22(1), 33–53.

DE 1.3 Schulqualität , Schulentwicklung, Schulmanagement Teil 2*Moderation: Tobias Feldhoff***Schulleitung in eigenverantwortlicher/selbstständigen Schulen***Tobias Feldhoff und Prof. (em.) Dr. Hans-Günter Rolf*

Mit dem Einsetzen der Schulqualitätsdebatte in Deutschland Mitte der 90er Jahre und der Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Einzelschulen veränderte und erweiterte sich auch das Verständnis von Schulleitung. Von Schulleitungen wird nun nicht mehr erwartet eine Lehrkraft mit Zusatzaufgaben zu sein, sondern als Führungsperson die Schule in zentraler Verantwortung mit Vorgesetztenfunktionen und Budgetverantwortung zu leiten. Der Beitrag greift die Debatte einer erweiterten Verantwortung von Schulen und Schulleitungen auf und liefert anhand von Daten aus dem Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen Anhaltspunkte zum Schulleitungshandeln in Schulen mit erweiterter Eigenverantwortung.

Die Rolle und Funktion von Schulleitung bei der Initiierung, Implementierung und (Institutionalisierung) von Innovation am Beispiel der Schulprogrammarbeit*Michael Lämmerhirt*

Die neuere Schulleitungsforschung stellt heraus, dass die Schulleitung eine Schlüsselrolle hinsichtlich der Leistung und der Qualität von Schulen einnimmt und als „Türöffner“ für schulische Innovationen gilt. Darüber hinaus wird sie auch als „Change Agent“ schulischer Entwicklungsprozesse gekennzeichnet. Dies gilt insbesondere auch für die Schulprogrammarbeit. Während im anglo-amerikanischen Raum bereits seit Anfang der 1980er Jahre die Rolle der Schulleitung und deren Einfluss auf Schulentwicklung und die Wirksamkeit auf die Leistungsfähigkeit der Schule konsequent erforscht wird, steckt die Schulleitungsforschung in Deutschland noch eher in den „Kinderschuhen“. Aber auch einige deutschsprachige Autoren knüpften in neuerer Zeit an internationale empirische Forschungen an, so dass auch in Deutschland die Schulleitungsforschung inzwischen als ein eigenständiger Bereich erziehungs- und sozialwissenschaftlicher Schulforschung etabliert ist. In diesen Forschungszusammenhängen wurde auch recht gut empirisch (korrelativ) belegt, dass eine prinzipielle Wirkung der Schulleitung auf die Schuleffektivität besteht. Trotzdem existiert hinsichtlich der Wirkmechanismen noch erhebliche Unklarheit und es bedarf in diesem Bereich intensiver Aufklärung bzw. Forschung. Um genauere Erkenntnisse zu gewinnen, welche Rolle und Funktion die Schulleitung in Innovationsprozessen einnimmt, wird derzeit eine Untersuchung innerhalb eines Dissertationsprojektes an der Martin-Luther-Universität in Halle durchgeführt, über die berichtet werden soll. Im Zentrum der durchgeführten Untersuchung steht als spezifische schulische Innovation die Schulprogrammarbeit mit ihrem phasenförmigen Ablauf. Konkret handelt es sich um eine vertiefte Analyse der realen innerschulischen Innovationsprozesse wobei insbesondere der Frage nachgegangen wird, welche Aufgabe und Funktion die Schulleitung in der Schulprogrammarbeit hat und in welcher Wechselbeziehung sie mit der innerschulischen Steuergruppe und dem Kollegium steht. Im ersten Teil des Vortrages werden dementsprechend die Theoriegrundlage und das Design der Untersuchung dargestellt. Im zweiten Teil erfolgen eine Präsentation ausgewählter Ergebnisse, die dem quantitativen Teil der Untersuchung entstammen und deren Diskussion. Diese Ergebnisse zeigen die Typisierung des „innovationsfördernden Führungsstil“ der Schulleitungsperson, den „Grad der Betroffenheit“ des gesamten Kollegiums und die „Verwendung der Innovation“ durch das Kollegium im Längsschnitt. Erhoben wurden diese Daten u.a. in Anlehnung an das „Concerns Based Adoption Model“ von Hall & Hord und den dazu verfügbaren Instrumenten, welche teilweise modifiziert wurden.

Personalentwicklung als Führungsinstrument in der Schule: Kontextbezüge sowie Entwicklung und Umsetzung eines Lehrganges zur Vermittlung von Personalentwicklung als Managementkompetenz am Beispiel des ZLGs PE PHZH

Dr. Cornelia Knoch

Auf der praktischen und theoretischen Ebene hat das Verständnis von Personalentwicklung in der Schule noch nicht den Differenzierungsgrad erreicht, wie er für andere Kontexte bereits vorliegt.

Drei Fragen bilden darum die Ausgangspunkte des Beitrags:

1. Welche Aspekte der Personalentwicklung können für die Führungsarbeit von Schulleitungspersonen relevant sein?
2. Wie kann Personalentwicklung als Managementkompetenz vermittelt werden?
3. Welche Erfahrungen liegen vor?

Im ersten Teil des Beitrages wird der Kontext der Fragestellungen kurz skizziert.

Die ausgewählten Blickwinkel auf das Thema Personalentwicklung ziehen Konsequenzen für die Konzeption eines Hochschullehrganges zum Thema „Personalentwicklung für Schulleitungspersonen“ nach sich.

Im zweiten Teil des Beitrags wird darum die Entwicklung eines Lehrganges an der PHZH zum Thema Personalentwicklung für Schulleitungspersonen dargestellt und besondere Fragestellungen und Herausforderungen bei der inhaltlichen Konzeption in den Blick genommen.

Einblicke in die Umsetzung des Lehrganges sowie die Darstellung der Erfahrungen mit den „lessons learnt“ bilden den Abschluss des Beitrags.

DE – 1
Parallele Workshops (jeweils 90 Minuten)**DE 1.4 Fallstudie zu einem interkantonalen Schulentwicklungsprojekt–
Schulentwicklung wirksam gestalten***Elisabeth Brugger, Britta Scheunemann und Beat Antoine Heer*

Beim Projekt Powerbridge handelt es sich um ein vom BBT unterstütztes 5-jähriges Innovationsprojekt zu welchem sich Anfang 2005 2 Brückenangebote (SZA, Glarus und S-B-A Zug) zusammengeschlossen haben. Das Projekt untersucht Möglichkeiten zur individuellen Förderung berufsrelevanter Schlüsselkompetenzen unter Berücksichtigung der Heterogenität in Brückenangeboten. Als Ziel wurde die Entwicklung eines Konzepts welches die Erkenntnisse der Untersuchung integriert definiert – bei gleichzeitiger Senkung der Kosten. Entstanden ist das NIL (Lern-Layout zum nachhaltigen individuellen Lernen) ein neuer Unterrichtsansatz mit drei zentralen Elementen:

- NIL befähigt die Lernenden, ihren Lernprozess selber zu steuern und zu verantworten
- NIL ändert äussere Rahmenbedingungen und Unterrichtsstrukturen

NIL führt neue Instrumente zur Unterstützung des individuellen Lernprozesses ein.

DE 1.5 Sieben auf einen Streich?**Das IQES-Modell des unterrichtszentrierten und integrierenden Qualitätsmanagements***Gerold Brägger*

In den meisten Schulen sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von Instrumenten des Qualitätsmanagements eingeführt worden: Leitbilder, Schulprogramme, Hospitations- und Q-Gruppen, interne und externe Evaluationen, Beurteilungs- und Fördergespräche, Weiterbildungskonzepte usw. Die zeitlich gestaffelte Einführung ist mit der Gefahr verbunden, dass diese an sich wertvollen Instrumente relativ unverbunden nebeneinander stehen, wodurch die Instrumente nicht bewirken, was beabsichtigt gewesen ist: eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung. Die zielführende Integration dieser Instrumente ist angesagt. Ermutigende Erfahrungen für eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung, die bei den Schüler/innen ankommt, liegen vor.

Inhalte

- Systematik («Landkarte») für ein integriertes, strategisch ausgerichtetes Qualitätsmanagement
- Elemente eines Qualitätsmanagements mit Fokus Lernen, Lernerfolg und Unterricht
- Schlüsselrolle, die Unterrichtsteams als professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaften für den Aufbau eines unterrichtszentrierten QM spielen
- Handlungsfelder der Unterrichtsentwicklung
- Kooperatives Lernen und Lehren
- Die Schulqualitäts- und Selbstevaluationsplattform www.IQESonline.net

Arbeitsweise

Modelle, Praxisbeispiele und kooperative Methoden liefern Impulse für die Reflexion, Optimierung und Weiterentwicklung des eigenen schulinternen Qualitätsmanagements

DE 1.6 Von der Theorie zur Praxis: Ermöglichungsstrukturen an Schulen schaffen–Rahmenbedingungen fürs Gelingen ehrgeiziger Schulentwicklungsprojekte anhand eines konkreten Beispiels*Priska Fuchs*

Vor bereits 10 Jahren hat der Rektor des Kaufmännischen Bildungszentrums Zug entschieden, eine Stelle in der Schulleitung ausschliesslich für die Schulentwicklung zu schaffen. Mit dieser ersten Entscheidung wurde der Grundstein gelegt für eine kontinuierliche Schulentwicklung, welche einen ersten Höhepunkt mit der Einführung des pädagogisch-didaktischen Konzepts MittelPunkt erlebte. Der damit verbundene Paradigmenwechsel war für die Schule ein grosser Schritt, und sie arbeitet noch immer gezielt an der Optimierung der Umsetzung.

Hauptziele des Konzepts MittelPunkt sind die Umsetzung selbstgesteuerten Lernens und der Individualisierung. Damit begegnen wir den immer heterogener werdenden Lerngruppen: Die Lernenden stehen also im Mittelpunkt, mit ihren Bedürfnissen und unterschiedlichen Ansprüchen an die BegleiterInnen. Die Rolle der Lehrperson hat sich dadurch wesentlich geändert: Nicht die Lehrperson als Showmaster steht im Zentrum, sondern der "Guide on the Side". Damit kommt der Lernprozessbegleitung ein viel grösserer Stellenwert zu.

Dieser Workshop soll vor allem zwei Dinge aufzeigen:

1. Organisation und Rahmenbedingungen, welche innovative Schulentwicklung ermöglichen
2. Konkretes Beispiel für die Umsetzung eines Schulentwicklungsprojekts innerhalb optimaler Rahmenbedingungen anhand der Einführung der neuen kaufmännischen Grundbildung zusammen mit dem pädagogisch-didaktischen Konzept MittelPunkt.

Ein Schulbesuch an unserer Schule ist selbstverständlich auch möglich.

Beitrag evt. zusammen mit einer beteiligten Lehrperson: Diese würde ich anfragen, falls der Beitrag angenommen wird.

DE 1.7 Wissensmanagement in der Schule–Sinn und Praxisformen*Prof. Dr. Uwe Hameyer und Regina Kühn-Ziegler*

Jede Schule verfügt über einen verborgenen Schatz professioneller Erfahrungen, die für die weitere Schulentwicklungsarbeit wichtig sind. Was kann eine Schule im Sinne einer lernenden Organisation tun, um diesen Erfahrungs- und Wissensschatz nicht nur zu entdecken, sondern auch auszutauschen und zu erweitern? Und wie kann sie den eigenen Kompetenzschatz durch Problemlösewissen aus anderen Schulen, Netzwerken und aus der Forschungswelt bereichern?

Wissen wächst rapide, das pfeifen die Spatzen von den Dächern. Wie kommt eine Schule an dieses Wissen heran, ohne dazu einen unrealistischen Zeitaufwand ansetzen zu müssen? Wie kann sie das Wissen praktisch umsetzen? Und wie schützt sie sich vor Wissensüberflutung? Der Workshop wird sich mit dem Nutzen und den Praxisformen von Wissensmanagement befassen. Es geht dabei nicht um ein weiteres Aufgaben- oder Anforderungsfeld für die einzelne Schule, sondern um effektives Problemlösen.

Zum Einstieg wird erörtert, worum es beim Wissensmanagement geht, wie eine Schule die Wissensarbeit in ihre Praxis einbauen kann und wie man ein lebendiges System von Wissensmanagement pflegt. An Beispielen wird veranschaulicht, wie einige der folgenden Komponenten von Wissensmanagement im Schulentwicklungsprozess realisierbar sind: Kompetenzpläne, Debriefing, rotierende Teams, Informationsarbeit, Peer Review, einfache Systeme der Recherche, Reportagesystem, Nutzung von Wissen in Bildungsregionen, Wissensforen, Bildungsrecherche, klare Formen der Verantwortlichkeitsverteilung, Hotlines, Wissensspeicher und v.a.m. Natürlich ist Gelegenheit zu Erfahrungsaustausch der Teilnehmer.

DE 1.8 Der Deutsche Schulpreis: Der Wettbewerb und die Preisträgerschule 2007

Katharina Burger-Springwald und Vertreter der Schule

Es gibt Schulen, die sich den Herausforderungen der Zeit stellen - die mit neuen Konzepten und erfolgreicher Praxis begeistern, Lernfreude wecken, Perspektiven geben und Schule zu neuem Leben erwecken. Mit dem Deutschen Schulpreis wollen die Initiatoren vorbildliche pädagogische Leistung auszeichnen und damit einen wichtigen Impuls in der Entwicklung von Schule und Unterricht in Deutschland setzen. Das Programm besteht aus einem Wettbewerb, in dessen Rahmen jährlich eine Schule mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet wird. Die Akademie des Deutschen Schulpreises unterstützt Schulen dabei, von den Preisträgerschulen zu lernen. Die Referentin stellt den Wettbewerb, seine Auswahlkriterien und die Akademie des Deutschen Schulpreises vor.

Teamarbeit macht Schule: Jahresarbeitspläne und Hospitationsringe als Instrumente der Schulentwicklung

Hans Georg Henkel und Wilfried Kohrs, Robert-Bosch-Gesamtschule

Die Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, Hauptpreisträger des Deutschen Schulpreises 2007, gilt als ein Beispiel für eine Schule, die sich aus eigener Kraft einer tiefen Krise befreien konnte. Die Referenten stellen die Schulentwicklung dar, die getragen ist von Engagement und Teamentwicklung ebenso wie von demokratischer Leitungskultur, die breiten Diskurs und hohe Verbindlichkeit als Voraussetzungen systematischer Verbesserung von Unterrichtsqualität definiert. Im Workshop sollen die „Jahresarbeitspläne“ und die „Hospitationsringe“ Teamentwicklung und Teamarbeit mit dem Ziel der Verbesserung von Unterrichtsqualität exemplarisch darstellen.

DE 1.9 Sinnvolle Informations- und Kooperationsstrukturen an Schulen etablieren-gemeinsam mit Kollegium, Eltern und Schülern sowie deren Gremien agieren

Maja Dammann

Eine möglichst transparente und effektive Interaktion zwischen den schulischen Gruppen und Gremien ist die Grundlage für ein produktives Schulklima und für wirksames Handeln.

Zielgruppe: Schulleitungsmitglieder

Ziele des Workshops:

- die an der jeweiligen Schule vorhandenen Kooperationsmuster analysieren
- die Rolle als Schulleitung im Geflecht der Gruppen und Gremien bestimmen und die persönliche Haltung klären
- Möglichkeiten zur Optimierung des Zusammenwirkens der Gremien und Gruppen erkennen
- Veränderungsschritte planen

Geplante Methoden

- Reflexion der Ausgangslage
- Inputs
- Konkretisierung von Erkenntnissen für die einzelne Schule
- Kollegiale Beratung in Kleingruppen
- Ggf. Planung von Veränderungsschritten

DE 1.10 Beratung im schulischen Kontext:**1. Teil: Ein Überblicks- und Orientierungsmodell, 2. Teil: Wer berät an der Schule wen?,
3. Teil: Kollegiale Beratung**

Nadine Schneider und Sigrid Hader-Popp, Prof. Dr. Stephan Huber

Schulische Akteure brauchen bei der Sicherstellung einer guten Qualität des Unterrichts sowie bei der Weiterentwicklung von Schulen zu mehr Eigenverantwortung Unterstützung auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedener Form. Beratung stellt eine Form der Unterstützung dar. Professionelle und institutionalisierte Beratung versucht, der wachsenden Komplexität und den steigenden Anforderungen in Arbeitskontexten zu begegnen. Sie dient der Unterstützung von Reflexionsprozessen und damit von Lern- und Entscheidungsprozessen.

1. Meist werden die zahlreichen Beratungsangebote als regelrechter Dschungel empfunden. Das gerade passende Angebot zu finden, scheint recht schwierig. Im ersten Teil des Workshops werden grundsätzliche Merkmale beschrieben, die in jeder Beratungskonstellation zu finden sind. Damit wird ein Modell entworfen, das zur Orientierung im „Beratungsdschungel“ dient.

2. Der zweite Teil des Workshops hat das Ziel, einen Überblick über verschiedene Beratungsformate in Schulen zu geben. Dabei wird insbesondere deutlich, dass schulische Akteure sowohl beraten als auch selbst Beratung in Anspruch nehmen. Auch die Aufgaben, die Schulleitung dabei hat, nämlich die Beratung an der eigenen Schule zu systematisieren und eine Beratungskultur zu gestalten, werden in den Blick genommen.

3. Kollegiale Beratung

Im dritten Teil des Workshops soll ein Format näher beschrieben werden: „Kollegiale Beratung“. Durch Kollegiale Beratung kann man Unterstützung erfahren, indem konkrete Praxisprobleme des Berufsalltags in einer Gruppe reflektiert und gemeinsam Lösungen entwickelt werden. Diese Methode regt zu Kooperation an und schafft damit Arbeitserleichterung. Besonders in pädagogischen Institutionen kann sie hilfreich sein.

DE – 2

Parallele Sessions mit Kurzvorträgen (Kurzvorträge in Folge, je ca. 20 Minuten)

DE 2.1 Führungskräfteentwicklung Teil 2

Moderation: Prof. Dr. Stephan Huber

Wirksamkeit von Führungskräfteentwicklung

Prof. Dr. Stephan Huber, Dr. Falk Radisch und Nadine Schneider

Die Lehrerbildung spielt vor allem wegen der oft zitierten veränderten Anforderungen im Lehrerberuf in vielen einschlägigen Diskussionen eine außerordentlich wichtige Rolle. Besonders die Lehrerfort- und Weiterbildung ist seit jeher ein wichtiger und integraler Bestandteil der Lehrerbildung. Ihr kommt dabei zunehmend die Funktion zu, die in den letzten Jahren aufgedeckten Entwicklungsprobleme in Schule und Unterricht über entsprechende Maßnahmen zeitnah zu lösen.

Die Frage der Wirksamkeit der Lehrerbildung – insgesamt und bezogen auf jede einzelne der drei Phasen – wird bislang eher selten bearbeitet und im deutschsprachigen Raum sogar weitgehend ausgeblendet.

Ganz grundlegend fehlt bislang ein gefestigter theoretischer Bezugsrahmen für entsprechende Untersuchungen. Im Workshop soll ein theoretisches Rahmenmodell vorstellen werden (Huber, 2009; Huber & Radisch, 2009), mit dessen Hilfe sich Lehreraus-, fort- und -weiterbildungen differenziert empirisch untersuchen lassen. Der Nutzen des Modells für Forschung, Evaluation, Praxis (Programmkonzeption und –umsetzung) sowie weitere Theoriebildung wird vorgestellt. Zum Abschluss werden die Chancen und Grenzen der empirischen Untersuchung der Wirksamkeit von Lehreraus-, fort- und -weiterbildungen anhand des Modells diskutiert sowie Prämissen für eine theoriegeleitete empirische Forschung vorgestellt, auch unter Berücksichtigung forschungsmethodologischer-methodischer Desiderate.

Qualifizierung pädagogischer Führungskräfte–Konzeption und Umsetzung in Thüringen

Dr. Bernd Uwe Althaus, Gabriele Pollack und Marion Tröster

Im Jahr 2006 verabschiedete das Thüringer Kultusministerium die Konzeption zur Qualifizierung pädagogischer Führungskräfte in Schulen und beauftragte das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien sowie eine eigens eingerichtete Koordinierungsstelle für Führungskräfteentwicklung mit der Umsetzung. Die Konzeption sieht eine vierphasige Qualifizierung mit einer modularen Struktur vor. Sie reicht von einem Orientierungsangebot über die vorauslaufende Qualifizierung, die amtseinführende Qualifizierung bis hin zur berufs begleitenden Qualifizierung für Schulleitungsmitglieder. Seit April 2007 werden mehr als 600 Lehrkräfte in den verschiedenen Phasen qualifiziert.

Im Symposium stellt Herr Dr. Bernd Uwe Althaus, Mitglied der Steuerungsgruppe zur Führungskräfteentwicklung in Thüringen, die Hintergründe und Entstehungsgeschichte der Konzeption sowie administrative Maßnahmen zur Umsetzung derselben vor.

Frau Gabriele Pollack und Frau Marion Tröster, Mitarbeiterinnen des Teams Führungskräfteentwicklung am Thillm, berichten über die konkrete Umsetzung der vier Phasen und die dabei gewonnenen Erfahrungen.

Qualifizierung pädagogischer Führungskräfte–Konzeption und Umsetzung in Sachsen

Sybille Rönisch und Petra Petzold-Werlisch

Die Qualifizierung ist ausgerichtet auf aktuelle Entwicklungen im Schulsystem des Freistaates Sachsen, die die zunehmende Eigenverantwortung der Einzelschule unterstützen. Für die Schulleitung sind damit neue, anspruchsvolle Anforderungen und Aufgaben verbunden. Diese sind in § 42 des Schulgesetzes für den Freistaat Sachsen definiert.

Ziel dieser Konzeption ist es, eine innovative Qualifizierung für die systematische Professionalisierung von schulischen Führungskräften in Sachsen auf hohem Niveau anzubieten und diese aufgrund der Evaluationsrückmeldung kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie berücksichtigt die Bedeutung von Schulleitung als eigenständiges Tätigkeitsfeld. Die Qualifizierung von Schulleitungspersonal wird dabei als kontinuierliche Aufgabe gesehen. Die Konzeption berücksichtigt verschiedene Lernanlässe wie Self-Assessment und Feedback, Fortbildung, Selbststu

dium, professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke, Praxis sowie Portfolio. Diese Lernanlässe werden in den einzelnen Qualifizierungsphasen unterschiedlich gewichtet. Darüber hinaus ist die Qualifizierung handlungs- und kompetenz- sowie leistungsorientiert. Im Verlauf der Qualifizierung gibt es vielfältige Möglichkeiten zur Reflexion und Rückmeldung. Die Inhalte der Qualifizierung decken die Handlungsfelder von schulischen Führungskräften ab: Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement (d. h. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie Außenbeziehungen mit dem Ziel, die Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen. Die Auswahl der Methoden folgt erwachsenendidaktischen Grundsätzen und kann den Lernanlässen der Qualifizierung entsprechend zugeordnet werden. Die Qualifizierung von schulischen Führungskräften erfolgt in vier konzeptionell aufeinander abgestimmten, zeitlich hintereinander liegenden Phasen:

Orientierung (1. Phase)

Die Angebote der Orientierung richten sich an Lehrkräfte aller Schularten, die an schulischen Führungsaufgaben interessiert sind. Die Orientierung beinhaltet sechs Präsenztage über sechs Monate.

Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)

Das Angebot richtet sich an Lehrkräfte aller Schularten, die sich als schulische Führungskraft bewerben wollen, insbesondere auf eine Stelle als Schulleiter, stellv. Schulleiter, Schulreferent, Fachleiter, Oberstufenberater. Die vorbereitende Qualifizierung erstreckt sich über ein Schuljahr und beinhaltet 10 Präsenztage.

Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase)

Die amtseinführende Qualifizierung durchlaufen Schulleiter oder stellvertretende Schulleiter aller Schularten in den ersten 1,5 Jahren nach Übernahme einer Leitungstätigkeit unter Begleitung eines Schulleitermentors. Die Teilnahme an der amtseinführenden Qualifizierung ist für die schulischen Führungskräfte verpflichtend. Die amtseinführende Qualifizierung dauert 1,5 Jahre und beinhaltet 23 Präsenztage sowie fünf Tage Hospitation. Sie wird zertifiziert, und die Teilnehmer erhalten zudem eine schriftliche Leistungseinschätzung.

Amts begleitende Qualifizierung (4. Phase)

Die amts begleitende Qualifizierung schließt an die amtseinführende Qualifizierung an und ist für neu ernannte und länger amtierende Schulleiter sowie deren Stellvertreter verpflichtend. Angebote dazu werden regelmäßig im Online-Katalog der staatlichen Lehrerfortbildung in Sachsen veröffentlicht. Darüber hinaus hat die Schulaufsicht die Möglichkeit, im Rahmen der nachfrageorientierten Führungskräftefortbildung entsprechend dem regionalen und schulartspezifischen Bedarf Fortbildungen für festgelegte Zielgruppen.

Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Qualifizierung sollen eine hohe Qualität sichern.

Qualifizierung pädagogischer Führungskräfte–Konzeption und Umsetzung in Sachsen-Anhalt*Torsten Klieme, Norbert Ryl, Siegfried Göschel, Claudia Schapitz und Sabine Schmidt*

Seit 2008 existiert am Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA) eine Koordinierungsstelle für Führungskräfteentwicklung. Nach umfangreicher konzeptioneller Arbeit, die vor allem der Adaption des Thüringer Modells der Führungskräfteentwicklung auf die Bedingungen von Schulorganisation im Land Sachsen-Anhalt diene, ist im Juni 2009 die Orientierungsphase angelaufen an der sich insgesamt ca. 350 Lehrkräfte des Landes beteiligen.

Das modularisierte Vierphasenmodell ist in seinen Grundstrukturen auf das Land Sachsen-Anhalt übertragbar, obgleich sich interessante Unterschiede abzeichnen. Eine zwischen den beiden Landesinstituten entstandene Kooperation in der Führungskräfteentwicklung war ein zusätzliches Ergebnis der ähnlichen Herangehensweise. Durch gemeinsame Zielhorizonte entstehen Synergieeffekte, die gleichermaßen bei der Realisierung der Konzepte genutzt werden und zudem noch viele neue Ideen hervorbringen können. Herr Ryl und Herr Göschel werden dazu einige Erfahrungen und Hintergründe erläutern und gern mögliche Nachfragen der Teilnehmenden beantworten.

DE 2.2 Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement Teil 2*Moderation: Barbara Kohlstock***Balanced Scorecard im Bildungsbereich–Zeitgemässes Schulmanagement oder betriebswirtschaftlicher Irrläufer?***Barbara Kohlstock*

Die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992), ein Ansatz zur strategischen Steuerung von Unternehmen, wurde ursprünglich für die Privatwirtschaft entwickelt. Nach grossen Erfolgen in diesem Bereich (vgl. Niven 2003, Marr 2001, Rigby 2001, Zdrowomyslaw et al. 2003) wird der Ansatz nun zunehmend auch im Bildungskontext eingesetzt und in den entsprechenden Fachkreisen diskutiert (vgl. Kohlstock 2009, im Druck). Wiederholt werden in diesen Diskussionen widersprüchliche Erwartungen geäussert. So erhoffen sich einige Autoren vom Einsatz der BSC Unterstützung im Schulleitungsalldag (vgl. beispielsweise Bell 2003, Doering 2006, Scheytt 2007), während andere darin eine Bedrohung des professionellen Status der Lehrpersonen orten (vgl. unter anderem Storey 2002). Es kann überdies von unterschiedlichen Praxiserfahrungen berichtet werden (vgl. unter anderem Karathanos/Karathanos 2005, Thiele 2008). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob dieser Ansatz einem zeitgemässen Schulmanagement entspricht oder ob die Balanced Scorecard ein betriebswirtschaftliches Modeprodukt und ein Irrläufer im Bildungskontext darstellt.

Basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche wird der momentane Stand der Diskussion vorgestellt. Beweggründe für die Übertragung auf den schulischen Kontext werden dargelegt sowie mögliche Vorteile und kritische Aspekte aufgezeigt.

Mittleres Management in der Schule–Forschungsstand und –ergebnisse*Dr. Beate Weyland und Dr. Gernot Herzer*

Innovative Veränderungen, wie sie auf europäischer und internationaler Ebene in die Schulsysteme eingebracht wurden, sind auch in Italien sehr einflussreich und verändern die Organisationskultur im Bildungssystem. Deshalb benötigen Lehrer und Schulleiter neue Instrumente und Methoden, um die erhöhten Aufgaben bewältigen zu können. An Lehrer und Schulleiter wird eine Vielzahl von Anforderungen gestellt, sie werden deshalb als „Mittlere Manager“ bezeichnet, als Manager und als Administratoren (Bush, West-Burnham, 1994). Das Forschungsprojekt „Mittleres Management an Schulen“ an der Freien Universität Bozen stellte die Professionalität und Ausbildung von Personen innerhalb der Schule, welche die Schulleiter bei ihren Aktivitäten unterstützen und somit eine wesentliche Verantwortung für die organisatorischen Aufgaben und die Verwaltung wahrnehmen (das sogenannte mittlere Management), in den Mittelpunkt der Untersuchungen.

Es werden Ergebnisse zu folgenden Themen vorgestellt:

1. Identifizierung der Rolle und der Kompetenzen einer erweiterten Schulleitung (Mittleres Management) unter besonderem Bezug auf den italienisch- und den deutschsprachigen Kontext;
2. Analyse des Themas im Kontext der Südtiroler Schule (insbesondere der italienischen Schulen), das Projekt reicht von der Professionalisierung zu den Bereichen der Ausbildung der Personen innerhalb der Schule zur Entwicklung und Unterstützung des (mittleren) Managements;
3. Finden und entwickeln von Ausbildungswegen (einschließlich Post-Laurea- und Masterstudiengänge, Weiterbildungskurse) zur Professionalisierung der erweiterten Schulleitung.

MODUS F–Ein Schulversuch zur Etablierung einer „mittleren Führungsebene“ an allgemein–bildenden Schulen in Bayern. Ziele, Konzepte, Erfahrungen*Ralf Kaulfuss*

Ziel des Projekts ist die Weiterentwicklung und Erprobung von Führungsmodellen in den verschiedenen allgemein bildenden Schularten. Es nehmen Schulleiterinnen und Schulleiter aus Volksschule, Realschule und Gymnasium teil. Initiator und Träger ist die Stiftung Bildungspakt Bayern, die in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft Innovationen im Schulwesen unterstützt.

MODUS F besteht aus zwei Modulen:

Modul 1: Breite Weiterqualifizierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Thema Führungshandeln

Modul 2: Entwicklung, Erprobung und Evaluation neuer Führungsmodelle an Schulen, insbesondere zu

- praktikablen Führungsspannen
- Teamentwicklung in der Schulleitungsmannschaft
- Delegation von Aufgaben
- Theorie und Praxis von Zielvereinbarungen
- Erkennen und Fördern von Führungsbegabungen im Kollegium

Nach dem Start 2006 hat MODUS F die Halbzeit erreicht. Exemplarisch werden Führungsmodelle vorgestellt, die teilnehmende Schulen angepasst an ihre Rahmenbedingungen entwickelt haben. In einer Bilanzierung erster Erfahrungen werden positive Entwicklungen, aber auch Probleme verdeutlicht.

DE – 2

Parallele Workshops (jeweils 90 Min.)

DE 2.3 Konfluente Führung

Prof. (em.) Dr. Hans-Günter Rolff

Verteilte Führung (engl. distributed leadership) ist ein aktuelles Thema der Schulentwicklung in den meisten OECD-Ländern. Dieses Konzept wird im Workshop einleitend erläutert. Dabei wird auf eine Leerstelle verwiesen: Wie können die Aufgaben und Funktionen von Führung, Management und Steuerung, die auf zahlreiche Personen verteilt, d. h. dezentralisiert werden, wieder zusammengebracht. Konfluente Leitung ist der Versuch, zu dezentralisieren und zugleich wieder zusammen zu bringen. Der Workshop sammelt Ideen dazu.

DE 2.4 Wer führt den Schulleiter?

Wie kann er dafür sorgen, dass er sich selbst führt, statt von anderen geführt zu werden?

Adolf Bartz

Schulführung setzt voraus, dass der Schulleiter sich selbst führt. Die Alltagserfahrung von Schulleitung stellt aber diese Voraussetzung immer wieder auf die Probe und in Frage.

Der Workshop wird die Frage, wer den Schulleiter führt, auf drei Ebenen thematisieren:

- Führung von oben: Führung setzt hinreichende Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume für die Schule und die Schulleitung voraus.

- Die Arbeitsorganisation und das Selbstmanagement: Selbstführung setzt innere Klarheit und Disziplin voraus.

Führung von unten: Führung setzt eine klare Verteilung zwischen Leitungs- und Mitarbeiteraufgaben sowie eine entsprechende Teilung der Verantwortung voraus.

Schwerpunkte der Übungs- und Austauschphasen sind die Arbeit an Fallsituationen und die Erarbeitung von Handlungsstrategien. Die abschließende Reflexion wird sich an den Fragen orientieren: Was hilft mir und was macht es mir schwer, die eigene Führungsfähigkeit zu sichern? Wie kann ich mit dem, was es mir schwer macht, so umgehen, dass ich mich führe, statt durch andere geführt zu werden?

DE 2.5 Balanced Scorecard (BSC) orientiertes Schulmanagement-Programm Kollux

Rosemarie Thiele und Matthias Thiem

Kollux ist ein Schulmanagement-Programm, das auf das Leitbild der Schule ausgerichtet wird, die Schule ganzheitlich berücksichtigt und die innere Schulentwicklung sowie die Qualität der Schule nachhaltig steuert. Kollux ist damit ein Instrument der Schulleitung, mit dem sie die Qualität der Schule quantitativ erfassen (Interne Evaluation), Projekte initiieren (z.B. nach Empfehlungen der externen Evaluation) und somit managen kann.

Die Basis des Schulmanagement-Programms Kollux ist ein Instrument zur Qualitätsmessung, die Balanced Scorecard (BSC). Die Darstellung der Qualität der Schule erfolgt dabei in Form eines Spinnennetzes, sodass der „Zustand“ der Schule auf einen Blick zu erkennen ist. Diese übersichtliche Abbildung schulischer Qualität ermöglicht es, Stärken und Schwächen sofort zu erfassen und Entscheidungen zielgerichtet zu treffen.

Kollux ermöglicht z.B. durch vorgegebene Prozessschritte u.a. durch Orientierung an der Balanced Scorecard die Erarbeitung, Umsetzung und Steuerung eines Schulprogramms. Falls bereits ein Schulprogramm besteht, lässt sich **Kollux** dafür als nachhaltiges Steuerungs- und Managementinstrument einsetzen.

DE 2.6 Leitungsfeedback für Schulleitende

Adrian Schoch

Wir gehen davon aus, dass jede Schulleitung regelmässig Feedback einholt. Eine wichtige Feedbackquelle ist das Kollegium einer geleiteten Schule. Das hier vorgestellte Verfahren ist eine von vielen Möglichkeiten. Sie hat sich im Praxistest bewährt und wird häufig angewendet.

Mit einem Rating-Fragebogen holt der Schulleiter/der Schulleiterin einer Schule eine qualifizierte Rückmeldung zur Zusammenarbeit und Wirkung seiner/ihrer Arbeit ein. Der ausgefüllte Fragebogen ist vertraulich. Er beinhaltet Aussagen, denen die Lehrpersonen jeweils mehr oder weniger zustimmen können. Dabei geht es um Ihre persönliche Einschätzung.

Ebenfalls gibt der Schulleiter/die Schulleiterin dem Team ein Feedback über die Zusammenarbeit aus der Leitungsperspektive.

Merkmale:

- Sehr differenziertes Bild dank Einzelarbeit
- Umfassendes Feedback über die relevanten Arbeitsbereiche der SL
- Lokaler Zuschnitt möglich
- Faires Verfahren
- Kein Einbahn-Feedback
- SL erhält wertvolle Hinweise für Ihre Wirkung und ihr Führungshandeln

Mit diesem Vorgehen gibt die SL den Lehrpersonen ein Modell, wie qualitativ gutes Feedback eingeholt werden kann. Durch die Kombination von qualitativer mit quantitativer Daten-Analyse wird die Qualität der erhobenen Daten verstärkt.

DE 2.7 Störung, Krise, Erfolg: Schulleitungshandeln zwischen behördlichen Vorgaben und kollegialen Erwartungen. Ergebnisse aus einem Innovationsvorhaben im Land Bremen

Dr. Walter Goetze und Dr. Annikka Zurwehme

Bildungspolitische Reformvorhaben, die im Kontext von Eigenverantwortung, Outputsteuerung und Qualitätsmanagement entstehen, zeichnen sich dadurch aus, dass im Handlungsfeld der Schulleitung vielfältige neue Aufgaben entstehen, die jedoch oft in keinem geschlossenen Zusammenhang gesehen werden. Die Umsetzung dieser Vorhaben scheitert somit vielfach daran, dass sie als isolierte Projekte abgearbeitet werden, die als zusätzliche Belastung für Schulleitung und Lehrkräfte gesehen werden. Zudem lässt sich in nahezu allen deutschen Bundesländern beobachten, dass die Reformbemühungen auf Schulebene nicht mit gleichgelagerten Aktivitäten auf Behördenebene einhergehen.

Bezug nehmend auf diese Konfliktpotenziale haben wir gemeinsam mit vier eigenverantwortlich handelnden berufsbildenden Schulen im Land Bremen sowie der zuständigen Behörde ein Führungsinstrumentarium entwickelt, das dazu beiträgt, die genannten Problemfelder zu bearbeiten. Die Grundlage bildet ein mehrerebenenbezogenes Steuerungsmodell. Es veranschaulicht auch die Schnittstellen zu vorgelagerten Instanzen (wie der Behörde) und nachgelagerten Einheiten (wie den Lehrkräften).

Der innovative Kern des Projektes besteht darin, an solchen Fragestellungen zu arbeiten, die in der Regel auch nach Implementierung von und der Arbeit mit (Qualitäts-)Managementsystemen in Schulen offen bleiben: Warum das Ganze (Schulleitung/Kollegium)? Was braucht es, um eine Vertrauenskultur aufzubauen (Schulleitung/Schulaufsicht)? Wie gelingt mittel- und langfristig die Entlastung?

DE 2.8 Die Schulleitung als Coach*Dr. Jean-Paul Munsch*

Empathie, Akzeptanz und Zutrauen sind die Grundhaltungen im Coaching. Diese lassen sich auch in die Arbeit der Schulleitung übertragen. Die Kunst besteht auch in der schulischen Führungsarbeit in der Art der Fragen, die die Führungsperson dem Mitarbeitenden stellt. Wenn das Coaching gelingt, nützt und entlastet es alle Beteiligten: die Schulleitung, die Lehrperson, das System Schule als Ganzes. Ziel ist es, die Entwicklungsspielräume im eigenen Rollenverständnis als Schulleitung auszuloten. Der Workshop geht der Frage nach, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Schulleitung als Coach erfolgreich sein kann; welche Konfliktfelder im Spannungsfeld von Führen und Coachen beachtet werden müssen, und wo die Grenzen von internen Coachings sind. Die Teilnehmenden bekommen einen Überblick der Möglichkeiten dieses zukunftssträchtigen Arbeitsfeldes und erarbeiten sich in Kleingruppen konkrete Vorstellungen von Einsatzgebieten als coachende Führungskraft.

DE 2.9 Wirksames Zeitmanagement und Arbeitstechnik für Schulleitungen*Johannes Breitschaft*

Schulleitungen sind im Spannungsfeld zwischen vielfältigen Ansprüchen von Interessensgruppen und der begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit, um diesen zu genügen. Besonders die ersten Jahre in der Funktion als Schulleiterin / Schulleiter sind geprägt von Überlastungen zeitlicher und psychischer Art. Ein auf das Individuum und die Organisation ausgerichtete Zeitmanagement und eine professionelle Arbeitstechnik können viel zur Entlastung beitragen und sowohl Effektivität und Effizienz steigern.

Im Workshop werden konkrete Verfahrensweisen sowie Tools vorgestellt, besprochen und auf die Alltagstauglichkeit hin überprüft.

Die zur Verfügung stehenden Methoden für den Workshop sind: Kurzer metaphorischer Einstieg, Posterrundgang mit diversen Tools, Kurzpräsentation, Diskussion und „Best Practice-Austausch“ unter den Teilnehmenden des Workshops.

DE 2.10 Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Einrichtungen*Frederik Ahlgrimm, Tobias Feldhoff und Prof. Dr. Stephan Huber*

Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns. Die systematische Kooperation in professionellen Lerngemeinschaften führt zur Entwicklung von neuem Wissen, das in die Profession eingebracht wird. Die Form der professionellen Lerngemeinschaften verspricht besonders in Lehrerkollegien erfolgreiche Kooperationsmöglichkeiten. Im Rahmen des Workshops werden Formen von Kooperation in der Schule und zwischen Schulen erarbeitet und präsentiert. Ihre Vorteile und Chancen, aber auch mögliche Risiken werden dabei untersucht und diskutiert.

DE – 3

Parallele Sessions mit Kurzvorträgen (Kurzvorträge in Folge, je ca. 20 Minuten)

DE 3.1 Führungskräfteentwicklung Teil 3*Moderation: Klaus Dieter Schmidt***Qualifizierung und Eignungsfeststellungsverfahren für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter in Nordrhein-Westfalen***Klaus Dieter Schmidt, Bernadette Eberhardt, Andreas Ortenburger und Olaf Schmiemann*

Seit 2009 nehmen in Nordrhein-Westfalen Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter an einer weiterführenden Schule anstreben, an einer vorbereitenden Qualifizierung, in der sie Kompetenz-orientiert auf die Anforderungen des neuen Amtes vorbereitet werden, teil (Schulleitungsqualifizierung – SLQ). Die SLQ umfasst 104 Stunden und beinhaltet theoretische Bausteine und praktische Trainingseinheiten in den Bereichen Schulinterne und -externe Kommunikation und Kooperation, Personalmanagement, Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht sowie Recht und Verwaltung.

Im Anschluss an die SLQ absolvieren die Lehrkräfte ein Assessment-Center, mit dem ihre generelle Eignung für das angestrebte Amt ermittelt wird (Eignungsfeststellungsverfahren – EFV). In vier Übungen werden die Leitungskompetenzen Kommunikation, Rollenklarheit, Innovation und Management der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewertet.

SLQ und EFV sind von Schulmanagement NRW, einem Gemeinschaftsprojekt des Schulministeriums NRW und des Landschaftsverbandes Rheinland, entwickelt worden. Das EFV wird von Herrn Prof. Dr. Harm Kuper (FU Berlin) evaluiert.

Nach bestandener EFV wird eine dienstliche Beurteilung erstellt. Dabei wird das Ergebnis des EFV übernommen. Zusätzlich wird ein Leistungsbericht der Schulleiterin oder des Schulleiters angefordert. Danach können sich die Lehrkräfte drei Jahre lang landesweit um alle ihrem Lehramt entsprechenden Schulleitungsstellen bewerben.

Neue Professionalität von Schulleitung in ihrer Verantwortungsvielfalt*Ingrid Minning*

Im Rahmen meiner Dissertationsarbeit untersuche ich u.a. verschiedene Instrumente, die zur Unterstützung des professionellen Selbst von Schulleitungen geeignet sein könnten und frage, wie deren zielorientierter Einsatz für das Schulleitungshandeln fruchtbar gemacht werden könnte. Dazu beziehe ich mich auf Instrumente des Change Managements, Projektmanagements, der Förderung von Cooperative Identity, der Diskussion um die Fünfte Disziplin (Senge), etc. Als ein grundlegendes unterstützendes Instrument für Schulleitungshandeln nutze ich in meiner Arbeit die Aufgabendimensionierung (Girmes 2004). Mit deren Hilfe könnten sich in meiner Wahrnehmung Schulleitungen in die Lage versetzen, die benannten und diskutierten Instrumente situativ sicher und mit visionärer Perspektive im jeweiligen Kontext einer Schule zu nutzen. Beispielhaft möchte ich die "Dimensionierung" der Instrumente von Senge für den schulischen Kontext zeigen.

Begabtenförderung von Lehramtsstudierenden in Deutschland durch das Studienkolleg der Stiftung der deutschen Wirtschaft*Dr. Michael Bär*

Dies geschieht mittels eines studienbegleitenden extracurricularen Förderprogramms, in dessen Rahmen einwöchige Akademien zu Themen wie

- „Dimensionen guter Schule“,
 - „Schul- und Qualitätsentwicklung“ und
 - „Führen und Leiten an Schulen“
- sowie Wochenendseminare zu Themen wie

- „Projektmanagement“,
- Heterogenität an Schulen“,
- „Interkulturelle Kompetenz“ und
- „Kommunikations-, Motivations- und Moderationsmethoden“

angeboten werden. Neben diesen Angeboten arbeiten die „Kollegiaten“ zudem an ihren Hochschulorten eigenverantwortlich an Projekten und werden dabei betreut durch ein Team von Vertretern aus Hochschule, Wirtschaft und Schule.

Durch diese Maßnahmen erhalten die geförderten Lehramtsstudierenden über ihre fachliche Ausbildung hinaus frühzeitig Einblicke in Themen wie Schul- und Organisationsentwicklung sowie „Soft Skills“ und können zugleich konkrete

Erfahrungen im Umgang mit motivierten Gruppen sammeln.

DE 3.2 Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement Teil 3*Moderation: Tobias Feldhoff***Leitfaden Berufsorientierung–Praxishandbuch zur qualitätszentrierten Berufs- und Studienorientierung an weiterführenden Schulen***Dr. Björn Hekman und Karsten Hammer*

Die Referenten stellen den im September 2009 erschienenen „Leitfaden Berufsorientierung – Leitfaden Berufsorientierung – Praxishandbuch zur qualitätszentrierten Berufs- und Studienorientierung an weiterführenden Schulen“ vor. Er ist ein Produkt der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* und der MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH Tübingen. Er wurde an 20 weiterführenden Schulen evaluiert und ist mit umfangreichem Praxismaterial ausgestattet

Aufgrund der hohen Relevanz von Berufsorientierung existieren bereits unzählige Veröffentlichungen, Arbeitsmaterialien u.v.m. zum Thema oder zu einzelnen Unterthemen. Zudem führen die Schulen eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen zur Unterstützung der Berufsorientierung ihrer Schülerinnen und Schüler durch. Jedoch fehlt häufig ein zugrunde liegendes Konzept, um die Einzelmaßnahmen zur Berufsorientierung miteinander zu verbinden und dadurch eine systematische, aufeinander aufbauende Berufsorientierung umzusetzen. Der Leitfaden Berufsorientierung bietet hier eine fundierte Unterstützung. Er stellt zum einen konkrete Informationen und praktische Anleitungen mit Arbeitsmaterialien zu zentralen Maßnahmen zur Berufsorientierung bereit. Zum anderen unterstützt der Leitfaden Schulen bei der Implementierung eines umfassenden, systematischen und schulindividuellen Konzeptes zur Berufsorientierung im Kontext eines schulinternen Qualitätsmanagementsystems.

Der Leitfaden richtet sich sowohl an Schulen als Gesamtorganisation als auch an Lehrkräfte, die sich mit dem Thema Berufsorientierung beschäftigen.

Epos, eine auf dem europäischen Sprachenportfolio basierende persönliche Lernplattform im Internet*Beate Vogel und Dr. Walter Jaisli*

In Bremen entwickelt der runde Tisch Sprachen, in Zusammenarbeit von Schulen, Hochschulen und Weiterbildungsträgern die, auf dem europäischen Sprachenportfolio basierende Persönliche Lernplattform „epos“.

In epos sind die Grundsätze des Europarates von 2000 (Mehrsprachigkeit, Lernerautonomie, europäische Vergleichbarkeit, Überblick über die Kompetenzen des Lernenden, Verbleib im Besitz des Lernenden) realisiert. Darüber hinaus erleichtert epos als Internetplattform die Kommunikation des Schülers/Studenten mit Lehren, Tutoren und Peer- Groups.

Das elektronische Portfolio der Sprachen hilft bei der Überbrückung der Diskontinuitäten zwischen verschiedenen Lernergruppen, Schulstufen und Ausbildungsinstitutionen. Die höhere Flexibilität im Vergleich zur traditionellen Papierversion bietet dem individuellen Lerner eine ideale Möglichkeit, seinen oder ihren Lernfortschritt in einem lebenslangen Sprachlernprozess zu dokumentieren

Epos kann hervorragend auch zusammen mit Kursverwaltungssystemen wie Moodle eingesetzt werden.

Im Vortrag werden wir epos vorstellen, über erste Erfahrungen in Bremer Schulen und im Sprachunterricht der Universität berichten.

Systembedingte Verschiedenheit als Grundbedingung und kritischer Erfolgsfaktor für die institutionelle und pädagogische Entwicklung eines Bildungshauses für 3 – 10 jährige Kinder*Marianne Weigmann-Zehelein*

Das „Bildungshaus 3 – 10“ ist ein Modellprojekt in Baden-Württemberg, in dem Grundschule und Kindergärten eine enge pädagogische Zusammenarbeit eingehen mit dem Ziel, Kindern eine bruchlose individuelle Bildungsbiographie zu ermöglichen. Dabei treffen zwei Systeme mit ganz unterschiedlichen Strukturen, Funktionen, Qualifikationen und Praktiken aufeinander, mit deren Verschiedenheit die beteiligten Pädagogen und Pädagoginnen auf der Leitungs- wie auf der Umsetzungsebene umgehen müssen. Einige Aspekte und mögliche Einflüsse dieser systembedingten Verschiedenheit auf die Kooperation und die pädagogische Arbeit sollen in einem ersten Problemaufriss antizipiert und exploriert werden.

Beurteilt und enttäuscht. Die Anlassbeurteilung 2009 in Bayern mit Haupt- und Nebenwirkungen.*Ernst Wilhelm*

In Bayern gibt es 2009 für alle Lehrkräfte an Grund- und Hauptschulen eine Anlassbeurteilung, auf die zu verzichten es allerdings keine Möglichkeit gibt. Aussicht auf Beförderung um eine Besoldungsstufe ist abhängig von der erreichten Beurteilungsstufe und dem Dienstalter.

Die bayrische Beurteilungskonzeption und -praxis wird skizziert und kritisch beleuchtet, vor allem, was ihre Auswirkungen auf die Beurteilten betrifft: Bestätigung für einen kleinen Teil der Beurteilten, Demotivation für (fast) alle anderen.

De – 3

Parallele Workshops (jeweils 90 Min.)

DE 3.3 Individuelle Förderung als Schwerpunkt eines systemischen Schulentwicklungsprozesses

Hans Hildburger, Christian Schliessl, Christine Schliessl und Simone Krämer

In einem Theorieteil werden die Grundüberlegungen für die Notwendigkeit von Change-Management im Schulentwicklungsprozess dargelegt. Nach der Grundlegung des Leitbildes werden praktische Beispiele zur innerschulischen und außerschulischen Kommunikationsstruktur (Schülerkommunikationsheft...) aufgezeigt. Die Darstellung der Lernschienerarbeit ist ebenfalls Bestandteil des Beitrages. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Öffentlichkeitsarbeit der Schule (Flyer, Newsletterstrukturen etc.). Außerdem werden Maßnahmen zur vertieften Berufsorientierung der Schule (Berufseinstiegsbegleitung ...) vorgestellt. Auch der Schulversuch MODUS-F (Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung) wird thematisiert.

DE 3.4 Systemisches Schulmanagement: Führungsherausforderungen in komplexen dynamischen Systemen

Dr. Hanja Hansen

Der Workshop «Systemisches Schulmanagement: Führungsherausforderungen in komplexen dynamischen Systemen» führt in systemisches Management ein und erarbeitet mit den Teilnehmenden Interventionsmöglichkeiten. Eine Schule als Organisation zeigt die Eigenschaften eines komplexen dynamischen Systems und kann deshalb nicht mit einfachen Input-Output-Strategien geführt werden. Die Dynamik verstärkt sich durch Schulentwicklungsprozesse. Wie aber kann ein komplexes System geführt werden? Wie findet man die Balance zwischen Stabilität und Veränderung? Welche Handlungsoptionen haben Schulleiterinnen und Schulleiter?

Systemisches Management nutzt systemtheoretisches Wissen zur Entwicklung von Systemkompetenz. Es beachtet die Systeminnen und -aussewelt und versteht, die Systemdynamik und Prinzipien der Selbstorganisation zu nutzen. Damit werden die Grenzen und Möglichkeiten zur Erweiterung des Handlungsspielraums und individueller Steuerungsmacht sichtbar. Leadership verschiebt sich damit von einem individuellem Eigenschaftsprofil zur gelebten Systemkompetenz □ unabhängig vom Hierarchiegefüge.

Die Teilnehmenden lernen die wichtigsten Eigenschaften von komplexen Systemen kennen. Sie erproben mit einem haptischen Planspiel die Intervention in einem dynamischen System. Gemeinsam diskutieren sie Praxisbeispiele und erarbeiten Verhaltensoptionen und Handlungsstrategien.

DE 3.5 Das Werte- und Entwicklungsquadrat: ein hilfreiches Modell beim Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen im Leitungsalltag*Gabriele Birth und Dr. Hajo Sassenscheidt*

Antinomiefähige Kommunikation ist eine der Schlüsselkompetenzen schulischer Führungskräfte. Gemeint ist die Fähigkeit, widersprüchliche Anforderungen wahrzunehmen, auszubalancieren und dann situativ passend zu entscheiden.

Das Werte- und Entwicklungsquadrat – eines der fruchtbarsten Konzepte des Hamburger Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun – erleichtert den produktiven Umgang mit den zahlreichen Antinomien und Widersprüchen, die das System Schule und damit auch den Führungsalltag von Schulleitungen bestimmen; beispielsweise zwischen „Selegieren und Fördern“ oder „Systemverantwortung und Fürsorgepflicht für Mitarbeiter“. Es hilft bei der Selbsterkenntnis („Wo bin ich im Gleichgewicht, wo habe ich Entwicklungsbedarf?“) und der Analyse gegensätzlicher Strömungen in einem Kollegiums; es hilft dabei, in der Übertreibung den positiven Kern zu erkennen und nötige Entwicklungsrichtungen deutlich zu machen.

Ein zweites Konzept „der soziometrische Zirkel“ von Anne E. Hale, beschreibt die zu erwartende Bewegung einer Person - oder Gruppe - in einem Entscheidungsprozess. Es beruht auf der bipolaren Rollentheorie und erklärt persönliche Weiterentwicklung als einen kreativen Prozess in der Bewältigung widersprüchlicher Rollenanforderungen. Das Verfahren findet Einsatz in der Aktions-Exploration in Gruppen oder in der Rollenberatung von Einzelpersonen. In dem Workshop werden die Konzepte per Input vermittelt, und es wird mit erlebnisaktivierenden Methoden dazu gearbeitet. Ausgehend von Praxisbeispielen der Teilnehmenden werden Nutzwert und Alltags-tauglichkeit der beiden Konzepte erfahren.

DE 3.6 Schule führen im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung*Jürgen Rausch*

Die Wissenschaftlichen Grundlagen für ganzheitliche Managementsysteme sind mit der Kybernetik in den 50er Jahren gelegt worden. Vorbehalte, die die Übertragung von Managementmodellen auf eine Schule als unzulässig bewerten, unterliegen einer falschen Annahme: Nicht die Wirtschaft hat ein Modell entwickelt, das jetzt Schulen zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen umgestalten soll, sondern die Wirtschaft hat sich eines Modells bedient und es für ihre Zwecke weiterentwickelt, um die Effektivität und die Effizienz von Unternehmen zu sichern. Insofern ist eine Polarisierung von Ökonomie vs. Pädagogik im Bezug auf ein Management an Schulen nicht angemessen, weil Management nicht der Ökonomisierung, sondern zur Professionalisierung einer Schule beiträgt, indem es ihr zu Organisations- und Führungsstrukturen verhilft. Die wiederum sichern die Führungs- und Handlungsfähigkeit der Schule auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen und tragen wesentlich zu einer gelingenden Schulentwicklung bei. Ein ganzheitliches und inklusives Management kann die Schule dabei unterstützen, ein innovatives pädagogisches aber auch ökonomisches Profil zu entwickeln. Um das zu erreichen, also Schule über ihre populäre Bestimmung als Ort des Lehrens und Lernens hinaus um eine systemtheoretische Dimension zu erweitern. Diesem Ansatz folgend ist die Schule als organisierbares und steuerbares komplexes soziales System zu verstehen, das nur über ein ganzheitliches Modell von Führung und Management zu erfassen ist. Das vorgestellte Managementmodell modelliert Führungs- und Managementprozesse einer Schule einem mehrdimensionalen Verständnis folgend.

DE 3.7 Lösungsfokussiertes Vorgehen bei Kindern mit besonderem Bildungsbedarf*Paul Kleimann*

Kinder mit besonderem Bildungsbedarf stellen für Schulen eine Herausforderung dar. Wie eine Schule mit solchen Kindern umgeht, lässt in besonderem Ausmass Rückschlüsse auf die Qualität einer Schule zu. Welche Grundhaltungen werden in einer Schule dazu kultiviert? Gibt es definierte Abläufe? Wie werden heilpädagogische Ressourcen zugeteilt? Welche Evaluationsinstrumente für die spezielle Förderung werden eingesetzt? Wie kann das generierte Wissen im Umgang mit diesen Kindern gewinnbringend für alle Beteiligten eingebracht werden? Antworten auf diese Fragen müssen auch dem Aspekt Aufwand und Ertrag Rechnung tragen. Präsentiert wird eine praxisnahe, lösungsorientierte Konzeption der förderdiagnostischen Vorgehensweise im

Interdisziplinäres Team, welche einerseits einen hohen Anteil an standardisierten Elementen beinhaltet und andererseits Differenzierung einfordert, wo diese unumgänglich ist.

Vorgestellt wird ausserdem der aktuellste Entwicklungsstand des Computerprogramms ‚FörderPlanungsAssistent‘, FPAss (vgl. www.foerderplanung.ch).

Die Inputs (Vortrag, Powerpoint Präsentation, Vorführung des Computerprogramms FPAss) werden angereichert mit konkreten Förderplanbeispielen, welche die Teilnehmenden erarbeiten und unter sich besprechen können. Auf Fragen, Anliegen und/oder andere Beiträge der Teilnehmenden wird im Plenum jeder Zeit prioritär eingegangen.

DE 3.8 Ziele in der Praxis umsetzen Perspektive: Schulaufsicht-Schulleitung

Regina Berger, Dr. Dietlinde Granzer und Dr. Hans Martin Giesler

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Eigenständigkeit der Schulen entwickelt und praktiziert das Schulamt Backnang bereits seit 2006 innovative Lösungsansätze in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement. Mittlerweile wird die jährliche Zielvereinbarung und deren Umsetzung über den Einsatz von online basierten Steuerungsinstrumenten unmittelbar in den Schulen unterstützt. Die Akzeptanz bei den Schulleiter/innen, im Kollegium bis hin zu Eltern und Schülern ist durchweg positiv. Das Themenspektrum umfasst mittlerweile 350 Instrumente, die bereits erfolgreich im Schulalltag eingesetzt werden. Frau Berger leitet im Schulamt Backnang die Einführung dieser Instrumente im Rahmen des Qualitätsmanagements. Sie berichtet von ihrer unmittelbaren Erfahrungen aus der Praxis bei der Einführung und Durchführung der Instrumente.

Mit den Teilnehmern des Workshops werden zu Beginn die typischen „Stolpersteine“ erarbeitet, die im Vorfeld bei der Einführung und späteren Umsetzung von Zielvereinbarungen auftauchen. Zu den jeweiligen „Stolpersteinen“ werden –soweit vorhanden– erste Erfahrungen und mögliche Lösungsansätze berichtet, die sich bereits in der Schulpraxis bewährt haben.

Zielgruppe sind neben Schulleiter/innen insbesondere Fachexperten/innen und Entscheidungsträger/innen mit Steuerungskompetenz aus Ministerien und Schulämtern.

DE 3.9 Was hält eine Schule zusammen?

Prof. Dr. Carl Bossard

Wer die gesellschaftlichen Tendenzen betrachtet und die Trends analysiert, spürt: Bindekräfte schwinden, Gemeinschaften werden schwächer, der Zusammenhalt erodiert. Übrig bleiben Fragmente und Segmente.

Das Individuum als postmoderner Einzeller.

Was für die Gesellschaft gilt, zeigt sich auch im pädagogischen Mikrokosmos: Stabilitäten werden porös. Was aber macht aus einer Klasse eine Gemeinschaft? Was hält eine Schule zusammen? Was verbindet eine Institution? Worte und Postulate allein können es nicht sein.

Das workshopartige Gespräch beleuchtet die ideellen und institutionellen Kohärenzkräfte in der Schule. Zur Sprache kommt auch "Unzeitgemässes und Gegenläufiges".

**DE 3.10 Führung spielerisch reflektieren:
Führungsspiele machen Spass und deutlich, worauf es ankommt...**

Prof. Dr. Stephan Huber und Nadine Schneider

Ziel dieses Workshops ist es, anhand von mehreren ausgewählten "Spielen", die im Rahmen von Führungskräfte-Trainings als Übung eingesetzt werden, das Erlernen sowie das Ausüben von Führungshandeln aufzuzeigen und zu reflektieren.

Das Workshopformat "Führung spielerisch erlernen" wurde von Stephan Huber und einigen Mitarbeitern entwickelt und seitdem bereits im Rahmen verschiedener Veranstaltungen mit rund 300 Teilnehmern erfolgreich durchgeführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen mit Spaß spannende Aspekte von Kooperation und Organisation, Teamentwicklung und Führung erleben. Dabei können eigenen Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag reflektiert werden. Diese Erfahrungen sowie die im Spiel gemachten Beobachtungen werden dann in einer Diskussion mit Ergebnissen wissenschaftlicher Forschungen in Bezug gesetzt. In den Übungen mit spielerischem Charakter

geht auch um den Zusammenhang von Wissen und Handeln bzw. die Überführung von Wissen in eine verbesserte Praxis.

Freitag, 4. September 2009 Parallel Programm (englischsprachig)
Friday, the 4th of September 2009, Parallel Programme (in English)

EN – 1

Parallel sessions with short presentations (consecutive presentations, around 20 minutes each)

EN 1.1

Chair: Prof. Dr. Tony Townsend

Thinking both Locally and Globally: The Art of Leadership in Uncertain Times

Prof. Dr. Tony Townsend

The paper argues there have been four major waves of thinking about change in education, from 'Thinking and Acting Individually' when education was a cottage industry to the current 'Think Globally and Act Locally' typified by the responses to international testing programmes. By the end of the first decade of the 21st Century, with all of the uncertainty brought about by global terrorism, the global financial meltdown and the global flu 'pandemic' scare, it is clear that this is not sufficient to ensure success for all students. To think globally helped us to explain big picture issues, but to change some of those issues required action at the local level. But to use 'big picture' thinking at the local level ignores the contextual nature of change in education. Similarly, by only acting locally we are ignoring the potential impact that we might have by also acting globally. This paper will tease out some of the issues facing school leaders as they work in a globalized world using what we know about student learning as the base point for improving schools. The paper argues that in such uncertain times we need to focus on the 'art' of leadership, where the current focus on the 'what' of leadership is joined by the 'how' of leadership. It is only where these overlap that state agendas that are becoming increasingly narrowed and more focused can be honored at the same time as individuals within schools experience opportunities for personal and local development to occur.

School Choice and Social Justice: a Leadership Challenge

Prof. Dr. Thomas Bisschoff

The paper is theoretically framed within two seminal works, albeit one more fundamental than the other, namely Johan Rawls' *A Theory of Justice* and Harry Brighouse's *School Choice and Social Justice*.

Presently in South Africa there is a surge in the establishment of independent schools, albeit not all faith-based but those that are, are mostly Christian. The reason for the current growth in Christian schooling can be mainly contributed to the fact that until 1994 the education system of the country was broadly based on Christian principles and Christian parents felt relatively comfortable with the education their children received in state schools. However, since democracy, post 1994, Christian parents have been confronted with the teaching of various religions in state schools as well as people from different faiths teaching their children. For the first time since democracy Christian parents now exercise school choice regarding their children's education to ensure Christian schooling for their children.

Focus group interviews were conducted with parents who have enrolled their children in Christian schools. The data from these interviews presented the author with the reasons why parents insist on sending their children to faith-based schools. With these reasons at hand the author argues that allowing parents the freedom of school choice the value of social justice can be served within a democracy.

Modern Educational Finance: A tool for Transforming the so-called "free" Public Schooling?

Dr. Semih Summak and Seda Yilmaz

Achieving efficiency, equity, diversity, relevance and quality has been a real challenge for the education systems all around the world. As opposed to conventional and mostly supply-side education finance approaches which focus on arrangement of "equal inputs" to K-12 schooling; modern paradigms are concerned with inputs, throughputs and outputs and gaining insight into the interactions of this triple in a comprehensive manner. Like many other developing countries, the eagerness to offer supply-side "free" basic education seems to have reached its marginal utility level in Turkey.

The use of public revenues should be refocused from attendance to performance. In Turkish education system, demand-side financing may be an innovative alternative to highly centralized and inefficient supply-side finance in which there is no freedom to choose and accountability on the part of citizens who actually provide the revenues. As a European Union member candidate country, Turkey is expected to comply with a number of educational standards in a relatively short period of time. It appears that modern education finance paradigms may give the main thrust for a system-wide transformation towards a decentralized education in Turkey. Because, education financing has become a principal instrument in pursuit of educational policy and has moved to a more central role in attaining school reforms. Presenters will try to portray the shortcomings of highly centralized Turkish education system originating from supply-side finance and possibility of transforming current system by changing the provision and utilization of the financial resources and the compelling need for an administrative reform.

A Model to Improve School Governance in South African Schools

Dr. Marius Smit

The South African Schools Act, 1998 devolves governance authority to democratically elected school governing bodies. There is an inextricable link between democracy, education and the law. Results and conclusions drawn from empirical studies conducted by the researcher, however, confirm that a number of controversial bureaucratic practices and a tendency towards increased centralisation of the system, constrain democratic school governance. The aim of the paper is to report the quantitative results of a Ph.D study. The methodology entailed that questionnaires were distributed and analysed in order to sample the knowledge, opinions and attitudes of 456 school principals, school governing body chairpersons and senior education officials of the North-West province. Conclusions drawn from the evidence of this study suggests that certain of the encumbrances to democracy in schools and the system can be attributed to systemic weaknesses, as well as to misconceptions and the misapplication of democratic principles. Finally, two models to improve democratic school governance are proposed. The first model suggests a theoretical framework for improving the power relations, knowledge, civic attitudes and democratic values. The final model, which is based on the first theoretical model, proposes that Area School Boards be statutorily established to govern defunctive schools and that deliberative forums should be established and implemented within the organisational hierarchy of the education system.

EN 1.2

Chair: Prof. Dr. Olof Johansson

Sub-District Educational Leadership - How Is Success Defined?

Prof. Dr. Olof Johansson and Dr. Elisabeth Zachrisson

The purpose with the paper is to analyse a change in a large local school system. The motive for the change process was to transform the educational leadership through building a professional learning organization in which the principals can act as values driven leaders in support of their staff in relation to school democracy and social justice. In this article five years after the organizational change we will describe and analyse how the role new role sub-district educational school leader has developed. Our two research questions are: What constitutes their role as head school leader of a sub-school district and how are their success as sub-district school leaders recognized.

Opportunities for Collaborative Development of District Central Office Administrators

John Hall

District central office administrators are responsible for setting policies that guide schools, as well as building the capacity of individuals who lead schools. These tasks require that central office administrators develop a wide range of competencies in areas such as adult learning, human resources management, and strategic planning. Administrators are often appointed to central office positions without attention to their continuing needs for formal training or support. This reflects a time-honored—but flawed—tradition of selecting outstanding teachers to be school leaders and outstanding school leaders to be district leaders. Each of these roles requires a distinct skill-set, however, and districts that attend to these distinctions are more apt to select and develop high quality central office administrators. This paper explores the development of central office administrators, focusing on their ability

to expertly train, support, and guide school leaders (principals). Issues will be illuminated through the examination of the central office administrator development system of a large urban school district in the US. In particular, the author will analyze instances of collaborative learning and administrators' reflections upon their learning. The author describes the challenges inherent in developing central office administrators and offers recommendations for constructing more robust systems.

Self-Efficacy Development in Aspiring School District Leaders

Prof. Dr. Hanne Mawhinney

Extending research findings that leadership positively influences teacher learning, this paper draws from emergent scholarship on leader self-efficacy development. The constructs comprising leader self-efficacy have become the focus of body of scholarship that explores "positive organizational behaviour." Using an emergent conceptualization of self-complexity theory, that focuses on self-constructs, this paper explores "thought repertoires" providing evidence of the development of attributes of leader self-efficacy in the electronic professional growth portfolios developed by seven women who held leadership positions in a large school district in the eastern United States serving a highly diverse student population. The electronic portfolios completed over three years as part of their graduate programs leading to certification for district leadership provided assessments of performance activities demonstrating the application of knowledge and skills in leading for learning. Contents of electronic portfolios were entered into NVIVO software and coded into multiple categories associated with self-efficacy and the focus domain of leadership: "identifying and initiating a vision". Codes were refined and more sophisticated linkages between data made. From structured ordering of data contextually detailed accounts of thought repertoires were developed. Findings confirm that having greater content and complex structuring of positive attributes in leaders' self-constructs promotes positive organizational leadership.

When School Districts Learn: Six Years of Systemic Change

Dr. Barrie Bennett

This paper presents one districts six year effort to merge assessment, curriculum, assessment, how students learn, change and systemic change. The paper is actually one part of a book that is currently being written from this five-year change effort. The district has approximately 200 schools – so is a larger school district. This is a rare glimpse into one district sustaining an effort district wide for six years. The key element is their focus on changing/refining the instructional practices of teachers.

EN 1.3

Chair: Prof. Dr. Heinz-Dieter Meyer

Contradictions of Decentralization. A New Look at Theory and Experience

Prof. Dr. Heinz-Dieter Meyer

In this paper I review two decades of experimentation with centralization and decentralization in education governance. During the 1980s and 1990s, administrative decentralization was a prominent reform theme in public education. Revisiting those efforts today reveals a conceptual landscape often governed by ad hoc theorizing, untested assumptions, and an overall lack of consistency and coherence. Drawing on recent organizational theory and examples from international educational practice, I propose the need for a more complex model of education governance, which integrates elements of centralization and decentralization, while distinguishing between matters of policy and administration. I show how under certain conditions pedagogical innovations are continuously generated and discarded, while other conditions prevent innovations to arise in the first place. An effective architecture of education governance must find ways to harness the energies of multiple actors, playing multiple roles: parents and citizens; teachers and researchers; administrators and policy makers. I argue that in this respect some European governance systems are better positioned than the United States.

Reforming the Culture of Large Schools by Decentralizing Through Small Learning Communities

Dr. Arthur Shapiro and Prof. Dr. Andrej Koren

Large schools, particularly large high schools, resist change. This constructivist change strategy, headed by a large representative task force, uncovered *issues and concerns* of teachers, students, administrators, and community, then synthesized *underlying themes* to simplify the process. We then developed *potential lines of action* to deal with the issues, and next uncovered their *theoretical underlying* rationales. Last, we implemented all *eight resultant lines of action*. These included developing a positive culture, a ninth grade Small Learning Community, plus four additional SLCs, administrative teams for each SLC, and much improved teacher/student relationships

Who Teaches our Teachers? Conceptions and Professional Profile in Permanent Training Programmes

Dr. Christian Miranda and Pablo Rivera

The former research will look at the incidence of the structural and process characteristics on the impact of permanent training programmes on knowledge, practice, efficiency, and student learning strategies, according to the experience of the actors involved in the process. It is based on a training proposal made to strengthen the didactical, disciplinary and pedagogic knowledge of school teachers that teach primary school, fifth to eighth grade, in the curricula area: Post-graduated Studies in Mathematics (PSMT) and Post-graduated Studies in Natural Science (PSNS).

The methodology used is a case study made up of qualitative procedure in which a descriptive and interpretative design is used. The design was applied to a group of 30 teacher trainers who coordinate and teach in the Mathematics Programme and in the Natural Science Programme during the former year. The test was applied after a validation and adaptation to the purpose of the research; the interview rubric was passed to the teachers of the postgraduate courses. This gave them the opportunity to think of their practices, their interest, their expectations, and conceptualizations of their practices. Also primary sources, observation diary were used to reveal the approach of training beyond the proposals. Each instrument was validated with the constant comparative of the Grounded Theory.

The results show that the approach of the constant training programme has a positive relation to the incidence of the structure and processes on the impact of the training programmes on knowledge, practice, efficiency and the student's learning strategies according to the theory and logic action noticed and recorded.

The Effect of Socio-technical Enablers on Knowledge Sharing among Academic Staff in Iran

Shiva Jahani, Prof. T. Ramayah and Dr. Azura Abdullah Effendi

To investigate the role of leadership toward fostering collaborative culture and social network ties to create effective knowledge management programs in higher education. It discusses three factors that affect knowledge sharing among academics: leadership, collaborative culture, and technology. It is based on the socio-technical theory of knowledge which recognizes interaction between people and technologies. Barriers to knowledge sharing, and how theory can be applied to improve higher education system are also explored.

Keywords: Knowledge Management (KM), Knowledge sharing, Leadership, academics, Socio-technical system

EN - 1

Parallel workshops (90 minutes each)

EN 1.4 The Research Circle—a Place for Reflection on Practice

Ph.D Helena Hallerström, Eva Daun, Torbjörn Hanö and Kurt Westlund

Research circles have their roots in the world of the universities in the late 1970s. University courses were introduced in order to organise and develop the exchange of knowledge between researchers and people active in the unions.

The first research circles were established with the aim of facilitating a meeting between research-based and experienced-based knowledge. The research circle should be built on the principal on 'reciprocal exchange'. The idea is a continuous dialogue between researchers and professionals which can provide the basis for the development of their respective practices.

The purpose of the research circle for school leaders is to promote participation in the development of schools and universities by school leaders seeking to resolve a problem which they formulate themselves. Research circles involve school leaders and schools which have identified the issues they wish to address through research. Research circles are led by researchers from universities. In research circles participants undertake empirical studies and studies in relevant research which are interpreted and discussed by all participants in the circle in order to reach a deeper understanding of problems which school leaders find important. Schools and universities have a reciprocal interest in research circles.

The research circles for school leaders is an efficient way of letting school leaders be the leaders of school development

EN 1.5 New Expectations and New Sources of Influence

Prof. Dr. Leif Moos

Contemporary schools and school leaders in many countries experience a new set of expectations from the state and local authorities. In order to raise the quality and transparency of their work, schools now have to be accountable to the authorities in many more ways.

At the same time states and local authorities are using new discourses and social technologies – like contracts, testings, quality reports - to strengthen the ties between themselves and schools.

How can school leaders lead their schools under this kind of influences – can they make use of the same kind of influence?

EN – 2
Parallel sessions with short presentations (consecutive presentations, around 20 minutes each)
EN 2.1
Chair: Guri Skedsmo
Principalship Desirability–What Counts?
Dr. Paula Kwan and Prof. Allan Walker

Given that principal shortages have been reported in many school systems, our study aimed to provide greater understanding of the desire, or lack thereof, of vice-principals to become principals. The study attempted to link the desirability of principalship expressed by 331 Hong Kong secondary vice-principals to four blocks of factors – experience gained as vice-principals, school factors (e.g. student achievement, student population, and school governance), as well as personal (e.g. gender, age, and academic qualification) and motivational (existence, relatedness, and growth needs) factors of applicants. The findings of a sequential analysis regressing desire for principalship into the four blocks of factors suggested that all but school factors appeared to have an effect on vice-principals' desire for principalship. Informants with a stronger desire for personal growth and who were more actively involved in professional development opportunities in their schools had a greater desire to become principals. Vice-principals who valued harmonious working relationships were less inclined to apply for principalships. Further professional development to increase both the quality and quantity of principal aspirants needs to be considered by professional bodies and education systems. This should acknowledge the power of ingrained beliefs and norms and be built around human resource issues.

Czech School Heads: Researching their Life and Professional Paths
Prof. Milan Pol, Dr. Lenka Hloušková, Dr. Petr Novotný and Dr. Martin Sedláček

The paper presents main results of the research project focused on the identification and description of specific development stages in life and professional paths of Czech school headteachers. In general, it provides answers to a question what shapes the life and professional career of a headteacher of a Czech school.

We are mainly interested in who becomes school headteacher, in which stages of their lives headteachers adopt their position, which particular stages in the execution of their job are typical, which critical incidents are related to the position of the headteacher, and so forth. The qualitative approach, using a biographical design and a specific method of life history, was chosen as the basic interpretational and methodological discourse.

Policy Purposes and Principals' Perceptions—A study of Evaluation Policy and Principals' Perceptions of Evaluation Practice

Guri Skedsmo

This paper examines the policy purposes of evaluation tools, introduced as parts of a national evaluation system in Norwegian education during the early 2000s. The evaluation tools included in this system are intended to provide information about the level of achievements of students to improve learning for the individual as well as on an aggregated level as a fundament for policy making (The Norwegian Directorate for Education and Training, 2005).

On one hand, the paper examines current evaluation policy. The purposes of the national evaluation system, as they are formulated in policy texts, are analysed and discussed. On the other hand, the paper investigates principals' perceptions of evaluation tools included in the national evaluation system related to aspects such as accountability. This analysis is based on a survey conducted among Norwegian principals in 2005 just after the national evaluation system was introduced. Structural Equation Modelling is used to analyze the data. Findings show that some of the tools included in the national evaluation system have multi purposes which can be characterized as contradicting. Tools, such as national tests represent national oversight mechanisms, but in policy documents the discourse of learning for individual purposes seems to dominate. Based on principals' perceptions, activities to develop schools and the evaluation of these activities are not necessarily connected to improving learning for the individual.

Developing School Leaders for Quality and Equity

Judy Halbert and Linda Kaser

New school leaders around the world are being asked to develop high quality learning *and* simultaneously pursue equality of outcomes for learners. Traditional academic preparation programs have not prepared school leaders for the dramatic shifts that are required to move schools from a preoccupation with sorting to a persistent commitment to deep learning for all. The authors have developed a leadership program constructed around a set of leadership mindsets based on theoretical perspectives including learning, sustainability, democratic and distributed leadership, capacity building and learning communities. The development of the set of leadership mindsets has been shaped by empirical evidence from international and provincial studies of the leadership of schools in a variety of contexts including those in challenging circumstances. The program has also been informed by an analysis of case studies of formal and informal leadership in three hundred schools involved in team inquiry and action research using formative assessment practices as a key evidence source over a ten-year period.

This paper includes a brief description of the leadership mindsets that provide the foundation for the course of study and outlines how elements of the program design have been informed by the international research on school leadership programs.

EN 2.2

Chair: Dr. Benjamin van der Hilst

Transforming schools into 'learning organisations': the principal's perspective

Dr. Benjamin van der Hilst

Throughout the western countries there's a tendency towards increasing autonomy of schools. Policy making, self management and accountability require new ways of (transformational) leadership and new models of organizing the professionals within the school. For a long time managing a school was merely transforming policy, made by administrators outside the school, into daily practice. Now the school organisation itself must be equipped for policy making, responding to a rapidly changing world and for being accountable for the quality of education. Only if school organisations successfully transform into learning organisations where the professional teacher (or a team of professional teachers) is in the lead of policy making and accountability, the increasing autonomy of schools will lead to increasing quality of education. This requires a new type of leadership than can deal with the seemingly paradox of 'managing the self-management' of professionals. In the workshop a model will be presented for analysing the learning capacity of the school organisation with the help of the Kolb Learning Cycle. Participants will be invited to apply the model on their own organisation and to discuss the usefulness of the method.

School Leadership: Improvement through External and Internal Evaluation

Frances Salt

In New Zealand school leadership can improve through using information provided by both external and internal evaluation. The Education Review Office is the New Zealand government department that regularly evaluates and reports publicly on the performance of New Zealand schools. As well New Zealand schools are required to carry out regular self review. Leaders of New Zealand schools therefore have information from both internal and external reviews that they can use to determine what are the next steps they need to take in order to improve. This oral presentation will describe the complementary nature of external and internal evaluation in New Zealand schools and how improvement is promoted by a combination of pressure and support.

The School Environment in the Effective and Ineffective Schools: Principals' Perspectives

Prof. Shwu-yong L. Huang and Prof. Wu-Liang Huang

The purpose of this study is to investigate principals' perceptions of school environments in effective and ineffective public schools to (1) identify the professional profiles and to (2) determine if there are significant differences in the perceptions of school environments and in the support of change in school organizational structures between the two groups of principals.

The results reveal that effective school principals had significantly more positive views than principals of ineffective schools in their student academic orientation, principal leadership, school standards, teacher-student relations, teacher affiliation, teacher-parent relations, and participatory decision. Principals of ineffective school, however, showed greater support for change in school organizational structures than their counterparts as they were less satisfied and perceived greater need to change.

The principal profile showed that effective school principals had longer experiences working as teachers and as principals and that they were all certified as administrators. They intended to continue their leadership for more than 5 years whereas most principals of ineffective schools did not think they would.

The study concludes that differences in principals' perceptions of their school environments reflect their school effectiveness and that characteristics of effective schools include effective school leadership. Implications of the findings were discussed.

Comparative Study of Teachers' and Students' Perception Towards an Effective School Environment in Ogun State, Nigeria

Ph.D Rasaq Alaba Adenuga and Falilat Titilola Adenuga

The study "comparative study of teachers' and students' perception towards an effective school environment examined the concept of school environment as a place that must be made peaceful and conducive for meaningful learning to take place. Some secondary school teachers and students in Ogun state were selected for the study and the questionnaire tagged "Perceptions Towards an Effective School Environment" was the instrument used for data collection. The data collected were analysed and there were some disparities in the perception of teachers and students on what constitutes an effective school environment. Amongst things that were emphasised are communication, tolerance, respect views, individual differences etc. This study, however envisages some likely problems that could be encountered by the school that has ineffective environment, it proffer solutions and give recommendation for further study.

EN 2.3

Chair: Dr. Eleftheria Argyropoulou

The Socio-economic Background and the Parental Involvement: Key Factors in Students' Transition from Compulsory to Post-compulsory Education. A Case-study.

Dr. Eleftheria Argyropoulou

The transition from compulsory to post compulsory education is a critical component in a student's life. Lately, in Greece, an attempt has been developed [both by the state and by independent researchers] to investigate students' motives and factors of influence in selecting the type of upper secondary school they intend to attend. There is strong evidence that certain characteristics of the external school environment, namely parent involvement, ethnic origin, family socio-economic status, are predominant among these factors, especially in urban areas with a dense immigrant population. This paper presents a case-study, the St. Vlassios Technical Vocational Upper Secondary School. In this school student performance indicators are very low and there is an increasing degree of violence and vandalism. The school's major managing and leading strategy is to improve student academic abilities by using a variety of methods and means. Through a commissioned research project, the management team of the school seeks to find the causal relations between the children's background and their academic achievement and final choice of post compulsory studies. Based on the outcomes of this research project, the school management team aims to design a program in order to foster parental self-efficacy, as they believe that interested and well-informed parents can exert considerable influence on students academic and behavior development. Thus, students can make their next transition step, this time into society and labor market, more qualified and self conscious as far as it concerns their job choices and general well being.

Parental Involvement for Democratic Schooling: Conflicting Expectations and Common Sense Solutions

Dr. Frank Tam

In the Chinese society, education is seen as the most important means of upward mobility and achieving individual success by most families. In order to maximize their children's interests, parents often try various means to influence the policies and administration of the schools where their children are attending. Yet by doing so, they may be marginalizing children who may be from weak backgrounds. Hence, school leaders who aim to promote equal educational opportunities for all children in their schools are facing a dilemma. On one hand, school leaders are compelled to encourage all parents to participate in decision making in schools and to be involved in their children's education. On the other hand, they need to monitor parental involvement in such a way that their influence will not unduly limit the educational opportunities of other children. The present study is a territory-wide survey of secondary school parents about their perception of democratic schooling and involvement in their children's education. The study is based on a collaborative model of parental involvement that aims to achieve parental involvement and democratic schooling. Findings of the survey suggest that three elements contribute to school's successful promotion of democratic schooling. They are parental involvement, amount of school measures and expected difficulties of implementing democratic schooling. Moreover, expected difficulties of implementing democratic schooling mediate the relationship between parents' beliefs about equity and pragmatism and schools' promotion of democratic schooling.

Making it happen...To Be or Not to Ne a Differentiated School

Alan Sampson

To enable each child to achieve their individual potential in a world of rapid political, educational and economic change is indeed a challenge. Cavendish High in Australia has been recognized as a school which has built a reputation for innovation. By capturing the hearts and minds of the school community there has been a move to a truly differentiated school, whereby the culture, the curriculum, the pedagogy and the organizational structures are geared at getting the most from each child. This presentation covers the journey to transform a struggling school into one of Australia's best. It outlines the grand plan as well as the processes and pitfalls along the way. The paper covers the move to a differentiated approach to teaching as well as the cultural changes in the school. The school has moved from a school of dwindling enrolments to a select school with national awards in Gifted and Talented, Science, Maths, Literacy and Football.

EN – 2
Parallel Workshops (90 minutes each)**EN 2.4 Networking & School Partnership for School Improvement***Prof. Dr. Daniel Muijs*

In recent years, the principle of networking and collaboration has become more prevalent in education, following a realisation of the limitations of both individual school-based and externally driven approaches to school improvement. However, collaboration is itself not as strongly supported by research evidence as its advocates claim. In this paper we will look at both the research evidence and theoretical basis for collaboration as a strategy for organisational improvement in education, taking a critically constructive stance to the existing evidence base, and adding evidence from our own research. We will explore implications for leadership.

EN 2.5 Supporting Students Who Struggle to Learn*Prof. Dr. Tony Townsend*

This 2-hour workshop considers how we can use what we have learned from the research into learning, together with what we now know about the brain, as a starting point to help us to engage all students in their learning. The literature suggests that there are (at least) two groups of students who enter school every morning. Those that like school and are successful at it and those that do not, and are not successful. The workshop will report on research that indicates that these two groups of students have totally different concepts of terms like 'school', 'teacher', 'learning', and 'future' and that until these concepts are aligned to a positive overall perception of the school experience, then students will struggle to learn.

The workshop will involve participants in discussions about these issues, but also will provide some practical strategies for re-engaging students that have lost their way and some examples of activities that will keep students engaged in their learning. It will also consider a model for the interactions between teachers and students and what the likely outcomes are for various teaching strategies.

Finally the workshop will consider the leadership implications that arise if school leaders are to support their teachers in 'leading the learning' in their classrooms.

EN – 3

Parallel sessions with short presentations (consecutive presentations, around 20 minutes each)

EN 3.1

Chair: Prof. John Williamson

Integral Effect of the Transformational and Instructional Leadership upon the Performance of Educational Organizations

Prof. Paulo Volante, Magdalena Müller and Dr. Fernanda Denardin

The hypothesis of this study states that the transformational leadership facilitates the pedagogic innovation and the instructional leadership is more effective in order to obtain higher academic achievements. Furthermore, it establishes that the integration of both types of leaderships would increase the impact of the improvement efforts on teaching and learning results.

The research design is based on the studies of Marks and Printy in USA (2003-2006) but it is applied in a smaller scale to 12 primary schools in Santiago, Chile. The sample includes 36 members of the school management staff, 36 teachers and 420 students of primary schools involved in improvement processes.

The results show a significant association between the instructional and transformational leadership ($p: 0,310; p < 0,05$). This supports the proposal about the integral effect on academic results. In addition, an interactional effect between both types of leaderships on academic results (15%) was also found, even controlling for the influence of the family socioeconomic status ($F=33,849; sig.=,000$). On the other hand, a primacy of the instructional type of leadership's effect in the implementation of educational innovations is observed. This doesn't coincide with the original hypotheses and suggests that the instructional leadership is more specifically related to the school management. Finally, it concludes that the integration of generic leadership competences (transformational) and specific leadership competences (instructional) are necessary in the educational improvements' processes.

The Leadership Forces within Primary Schools in Hong Kong

Prof. Nicholas Sun-Keung Pang

What are the leadership forces that hold school organizations together? Attempts were made to develop observable indicators for the latent constructs of leadership forces in school management and to examine their effects on teachers' feelings about organizational life. A cultural perspective with assessment of organizational values was adopted in the research. Two instruments, the School Values Inventory (SVI) and the Teachers' School Life Questionnaire (TSLQ), were created and developed for this study. Based on data collected from 1,148 teachers from a randomly selected sample of 34 primary schools in Hong Kong and after a series of tests with factor analyses, the four scales of leadership forces, that is, bureaucratic linkage, cultural linkage, tight coupling and loose coupling, in primary schools were confirmed. Findings show that while cultural linkage, tight coupling and loose coupling have positive effects on teachers' general feelings about school life, bureaucratic linkage has negative effects. An implication of the study is that school leaders should learn the four major forces in school organizations and should understand their effects on teachers' school life in order to give people meanings in their work.

The Pursuit of Teacher Job Satisfaction in Cyprus: Myth or Reality? The Impact of Headteachers' Leadership Behaviours

Lambri Trisokka and Prof. Tony Bush

A consensus is emerging that there is still a research gap in the current bibliography, regarding the impact of headteachers' leadership behaviours on teachers' level of satisfaction with their job, especially in centralized educational systems. Let us bring into mind the triptych *school effectiveness-teacher job satisfaction-headteacher leadership behaviours*. Previous research that comes mostly from the United States, the United Kingdom, Australia and the rest of the well developed world has shown that, teacher job satisfaction is significant, not just to teachers' own effectiveness regarding their behaviours and actions, but to *school effectiveness* and *quality education* as well. It has also become a truism that the way headteachers lead their school is a key determinant of how teachers feel about their jobs. In order to investigate whether the above triptych works in the context of centralized education, research was carried out in 17 Cypriot primary schools, to identify those specific aspects of headteacher leadership, which make for teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. In order to achieve the purposes of the research, the author used the Full Range Leadership Framework (*FRL*) developed by Bass and Avolio (2004) and the Continuum of Decision Making (*DMC*) by Yukl (2002).

The results presented in the paper suggest that a combination of transformational and transactional leadership style is dominant, whereas laissez-faire leadership style is the least dominant among headteachers in Famagusta, Cyprus. Furthermore, the study found out that in schools where the headteacher displays a hybrid model of transformational and pure transactional/contingent reward behaviours, and makes use of participative decision-making procedures, the majority of teachers feel satisfied with their job. On the other hand, in schools where the headteacher displays avoidant or corrective leadership behaviours, and makes use of autocratic decision-making procedures or delegation, most teachers feel dissatisfied with their job. These issues are discussed in parallel with the socio-cultural context of the island, and with respect to theory, policy and practice. Limitations and recommendations for further research are also addressed. It is hoped that the findings of the paper will develop a dialogue in the area of educational leadership in context, with respect to the pursuit of teacher job satisfaction.

Challenges in Strengthening Academic School Improvement in Middle Schools: A Cross-Case Comparison of Promising Instructional Leadership Strategies, Practices, and Processes

Dr. Betty Alford

A challenge in middle school reform includes meeting the academic needs as well as the socio-emotional needs of students within a context of collaboration and distributed leadership. In the first wave of reform following the publication of *Turning Points (1989)*, a landmark report on restructuring middle schools, many middle schools concentrated more fully on becoming a unique school designed to meet socio-emotional needs of students rather than on academic rigor (Jackson & Davies, 2000). Although many structural changes were made in middle schools, a concern was identified that academic needs were not receiving the same focus as structural changes to meet students' socio-cultural needs.

The purpose of this cross-case comparison qualitative study was to identify: What were the essential practices and processes of effective middle school leadership that sustained academic student improvement for these campuses? Data sources included interviews, site observations, and archival data of each school's performance on state accountability tests. The findings supported the importance of reflective practice, distributed leadership, developing a shared vision, involvement of the community, dedication to improvement, a focus on the school culture and celebration of success. This session will provide examples to illuminate these themes and discuss the vital role of the principal in facilitating the school improvement process.

EN 3.2

Chair: Dr. Molly Van Niekerk

'The load can be unbearable': Isolated Principals in Small Australian Schools.

Prof. John Williamson, Bruce Pietsch and Dr. Marion Myhill

An ongoing study of a group of principals in rural and remote Australia is highlighting the challenges faced by these school and community leaders as they face a decline in their school populations, the gradual demise of local communities through drought or an urban migration, and an Department of Education [DoE] that appears remote and not-understanding of the challenges faced by the principals and their teachers.

This paper will present a study that has used a mixed method approach to data gathering (Questionnaire, face-to-face interview, and 'shadowing') on a sub-sample of Australian principals; those that lead schools often 1,000km from the DoE head office.

Issues raised by the principals include: psychological and social isolation in addition to geographical isolation; the challenge of dealing with rural communities in decline; the challenge of working with curricula that seem designed for urban and metropolitan rather than rural and remote communities, where there may be a significant indigenous population.

The paper will present some of the study's findings and explore them in relation to current Australian and international literature in relation to school leadership, teachers and teaching and educational policy.

Leadership Influence on Teacher Development as Indicator for the Integration of ICT in Schools

Dr. Molly Van Niekerk

In order to keep up with the demands of the 21st century effective and sustainable use of ICTs (Information and Communication Technologies) in education has become essential. Various ICT strategies and initiatives are implemented across South Africa, yet there is no system-wide effective and sustainable ICT integration. The widespread assumption that high-quality leadership is an essential dimension, leads to the question of how principals can influence teachers' effective and sustainable integration of ICT into classrooms through teacher professional development (TPD) activities.

Given anecdotal evidence that high-quality leadership is essential for successful ICT implementation in schools, it becomes imperative to obtain solid evidence about principals' influence on teachers' effective and sustainable ICT integration through TPD. Qualitative research through in-depth interviews formed the basis of an interpretative perspective, allowing principals to reflect on ICT integration, as well as their influence on teachers' use of ICT. The findings ultimately lead to the development of the theoretical framework for ICT integration through TPD.

Providing a 'whole-approach' that indicates the inter-relatedness of the various categories and the specific responsibility the principal has towards TPD for ICT integration. The theoretical framework can assist not only principals, but also the DoE in their system-wide strategy for effective and sustainable ICT integration through TPD.

Integrating Value Education in the Daily Disciplinary Teaching

Yael Edri and Prof. Nitsa Movshovitz-Hadar

The educational system in the state of Israel, as in many other countries state that values education is in the forefront of the national goals of upbringing youth towards becoming literate citizens. In practice, however, the study of subject-matter usually takes over, and values education subsides to a negligible corner.

The majority of the professional teachers in various high school discipline devote their class time to instruction of their disciplines, and see themselves more responsible for "transmission of knowledge" than for educating young human beings towards their functioning as moral citizens in the "global village". Some teachers may even argue that this combination is in contradiction to the "objective" nature of their discipline (e.g. mathematics, sciences, technology). The goal of the study that will be presented in this poster is to examine the possibility of combining values education and the learning of topics in junior high school mathematics as a case study for other disciplines. The basic drive for this study stems from the a-priori assumption that if such a possibility exists, it is necessary to exhaust it.

Gender, Experience and Qualification as Predictors of Communication Pattern and Conflicts Management among Secondary School Teachers in Ogun State, Nigeria

Ph.D Rasaq Alaba Adenuga, Falilat Titilola Adenuga and Jimoh Wale Owoyele

This Study investigated gender, experience and qualification as predictors of Communication pattern Conflicts management among Secondary School Teachers in Ogun State. The descriptive design was adopted for the study and the questionnaire tagged "Communication pattern and Conflicts Management in Schools (CPCMS)" was used for data collection. Three research questions were raised and analysed using Multiple Regression Analysis and Analysis of Variance (Anova). The results of the analysis revealed that: experience and qualification serve as good predictors to communication pattern conflict management and there was no relationship between gender and conflict management in schools. Suggestions and Recommendations for further studies were made.

**EN – 3
Parallel workshops (90 minutes each)**

EN 3.3 Theory to Practice: Collaborative Approaches to Preparing 21st Century School Leaders

Dr. Wayne Driscoll and Dr. Mary Clisbee

Nova Southeastern University, Fischler School of Education and Human Services (NSU/FSEHS) has the great distinction of graduating more doctoral students in educational leadership than any other University in the U.S. NSU/FSEHS has taken a unique, focused, multi-faceted approach to designing and delivering state-of-the-art, school leader preparation programs throughout the United States and abroad. Understanding that school leaders of the 21st century face very different challenges and are working within an ever changing global, technology driven environment, NSU has worked to identify and understand this new leadership skill set and create programs that address the needs of our present and future school leaders.

This workshop will highlight both the process employed in the design of the programs and the creative new programs that NSU/FSEHS has launched. There will be a particular focus on the online leadership simulation lab course, and several collaborative projects between NSU/FSEHS and professional educational organizations in the U.S that use a training-to-credit model.

Following the presentation, participants will work in smaller breakout groups to discuss the challenges they face within their institutions and brainstorm new ways that they could work in collaborative partnerships to develop new programs. The workshop will conclude with a period of sharing ideas that emerge from the breakout sessions.

**Liste der Referenten
List of presenters**

- | | |
|---|--------------------------------|
| <i>Adenuga, Falilat Titilola</i> 30, 37 | <i>Jahani</i> 27 |
| <i>Adenuga, Rasaq Alaba</i> 30, 37 | <i>Jaisli</i> 19 |
| <i>Ahlgrimm</i> 16 | <i>Johansson</i> 25 |
| <i>Alford</i> 35 | <i>Kaser</i> 30 |
| <i>Althaus</i> 10 | <i>Kaulfuss</i> 13 |
| <i>Argyropoulou</i> 32 | <i>Klieme</i> 12 |
| <i>Bär</i> 18 | <i>Knoch</i> 5 |
| <i>Bartz</i> 2, 14 | <i>Kohlstock</i> 12 |
| <i>Bennett</i> 26 | <i>Kohrs</i> 8 |
| <i>Berger</i> 22 | <i>Koren</i> 27 |
| <i>Bieri</i> 1 | <i>Krämer</i> 20 |
| <i>Birth</i> 21 | <i>Kühn-Ziegler</i> 7 |
| <i>Bisschoff</i> 24 | <i>Kwan</i> 29 |
| <i>Bosshard</i> 22 | <i>Lämmerhirt</i> 4 |
| <i>Brägger</i> 6 | <i>Mawhinney</i> 26 |
| <i>Breitschaft</i> 16 | <i>Mayr</i> 2 |
| <i>Brugger</i> 6 | <i>Meyer</i> 26 |
| <i>Burger-Springwald</i> 8 | <i>Minning</i> 17 |
| <i>Bush</i> 13, 35 | <i>Miranda</i> 27 |
| <i>Clisbee</i> 37 | <i>Moos</i> 28 |
| <i>Dammann</i> 8 | <i>Movshovitz-Hadar</i> 36 |
| <i>Daun</i> 28 | <i>Muijs</i> 33 |
| <i>Denardin</i> 34 | <i>Müller</i> 3, 34 |
| <i>Driscoll</i> 37 | <i>Müller Werder</i> 3 |
| <i>Eberhardt</i> 17 | <i>Munsch</i> 16 |
| <i>Edri</i> 36 | <i>Myhill</i> 36 |
| <i>Effendi</i> 27 | <i>Novotný</i> 29 |
| <i>Feldhoff</i> 4, 16, 18 | <i>Ortenburger</i> 17 |
| <i>Fuchs</i> 7 | <i>Owoyele</i> 37 |
| <i>Gasch</i> 3 | <i>Pang</i> 34 |
| <i>Giesler</i> 22 | <i>Petzold-Werlisch</i> 10 |
| <i>Goetze</i> 15 | <i>Pietsch</i> 36 |
| <i>Göschel</i> 12 | <i>Pol</i> 29 |
| <i>Granzer</i> 22 | <i>Pollack</i> 10 |
| <i>Hader-Popp</i> 9 | <i>Radisch</i> 10 |
| <i>Halbert</i> 30 | <i>Ramayah</i> 27 |
| <i>Hall</i> 25 | <i>Rausch</i> 21 |
| <i>Hallerström</i> 28 | <i>Rivera</i> 27 |
| <i>Hameyer</i> 7 | <i>Rolff</i> 4, 14 |
| <i>Hammer</i> 18 | <i>Rönisch</i> 10 |
| <i>Hanö</i> 28 | <i>Ryl</i> 12 |
| <i>Hansen</i> 20 | <i>Salt</i> 30 |
| <i>Heer</i> 6 | <i>Sampson</i> 32 |
| <i>Hekman</i> 18 | <i>Sassenscheidt</i> 2, 21 |
| <i>Henkel</i> 8 | <i>Schapitz</i> 12 |
| <i>Herzer</i> 13 | <i>Scheunemann</i> 6 |
| <i>Hildburger</i> 20 | <i>Schliessl, Christian</i> 20 |
| <i>Hiltmann</i> 1 | <i>Schliessl, Christine</i> 20 |
| <i>Hloušková</i> 29 | <i>Schmidt</i> 12, 17 |
| <i>Huang, Shwu-yong L.</i> 30 | <i>Schmiemann</i> 17 |
| <i>Huang, Wu-Liang</i> 30 | <i>Schnebel</i> 2 |
| <i>Huber</i> 1, 2, 9, 10, 16, 17, 23 | <i>Schneider</i> 2, 9, 10, 23 |

Schoch 15
Schuler 1
Sedláček 29
Shapiro 27
Skedsmo 29, 30
Smit 24
Stirnemann 1
Tam 32
Thiele 12, 14
Thiem 14
Townsend 24, 33
Trisokka 35
Tröster 10

van der Hilst 30
Van Niekerk 36
Vogel 19
Volante 34
Walker 29
Weigmann-Zehelein 19
Westlund 28
Weyland 13
Wilhelm 19
Williamson 34, 36
Zachrisson 25
Zois 2
Zurwehme 15