

**ARION Seminar: 112.04/138-06**  
**“Pedagogisches Leadership”**  
**4.3. - 9.3.07**



**Ort: Innsbruck**

**Institut: Landesschulrat für Tirol**

**Beginn und Ende des Besuches: 4.3. - 9.3.07**

**Arbeitssprachen: Deutsch und Englisch**

**Rapporteurs:**

Alle europäischen TN trugen zum Bericht bei und waren mit dem Gesamtbericht einverstanden.

**Organisator: Dr. Reinhold Raffler, Österreich**

**ARION Seminar in Innsbruck  
“Pädagogisches Leadership”  
4.3. - 9.3.07**

**Europäische TeilnehmerInnen:**

**Wioleta BARANIAK  
Antonio CASSONELLO  
Melinda CSAJÁNYI  
Georg DAMEK  
Ewa GAWRZIAL  
Susanne HEIDEMANN  
Boryana IVANOVA  
Anne-Mari KARPPINEN  
Murat KAYAHAN  
Janis LAGZDKALNS  
Manuel LÖSEL  
Hans Gerhard NEUGEBAUER  
Erika SZABÓNÉ MÜHLENKAMPF  
Elke ZAHR**

**Österreichisches Team:**

**Cornelia HACKL  
Andrea KOPPELSTÄTTER  
Christine LECHNER  
Reinhold RAFFLER  
Ronald ZECHA**

**I. Einleitung**

Die Führung von jungen Menschen, aber auch die Führung von LehrerInnen, die dem Erziehen, Unterrichten, Fördern und Betreuen junger Menschen verpflichtet sind, bedarf hoher Sensibilität und wohl durchdachter Konzepte. Auf Grund der schwerpunktmäßigen Zusammensetzung des vom 4. bis 9. März 2007 in Innsbruck stattgefundenen Arion-Studienbesuchs mit der Thematik „Pädagogische Leadership“ mit SchulleiterInnen und für die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern Verantwortlichen, kommt dem zweit genannten Aspekt sowohl im Seminarprogramm als auch in den folgenden Ausführungen besonderes Gewicht zu.

Die sich im Rahmen der Entwicklung hin zu mehr Eigenständigkeit von Schulen verändernde Rolle des Schulleiters mit einem ungleich umfangreicheren Aufgabenkatalog bedarf erhöhter Qualifikationen und Unterstützungsmaßnahmen durch übergeordnete Aufsichtsbehörden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Rolle von Schulaufsicht im Rahmen sich verändernder Schulleitungsaufgaben aussieht. Interessante Ansätze zur Stärkung der eigenen Führungskompetenz erwarten sich die TeilnehmerInnen durch den Besuch der Tiroler Leadership Academy und den Meinungsaustausch mit dort anwesenden Bildungsverantwortlichen.

Die Rolle von LehrerInnen ändert sich seit einigen Jahren grundlegend, durch die sich als Folge des gesellschaftlichen Wandels ergebende Vielfalt an neuen Aufgaben. Über das allgemeine Schulwesen hinausgehend, erhielten die SeminarteilnehmerInnen die besondere Gelegenheit, eine sportliche Eliteschule, die Internatsschule für Schisportler in Stams, kennen zu lernen und zu erfahren, wie Leadership in diesem besonderen Kontext verstanden wird.

Eng verbunden mit dem Blick auf die sich verändernde Führungsrolle von LehrerInnen ist die Thematisierung der LehrerInnenausbildung, im Besonderen unter Berücksichtigung des Bologna-Prozesses. Der Besuch unterschiedlicher Institutionen (Pädagogische Akademie des Bundes in Innsbruck inkl. Übungsvolksschulen und – hauptschulen, Pädagogische Akademie der Diözese in Stams, Religionspädagogische Akademie und Institut für Sozialpädagogik in Stams) mit der Möglichkeit der Diskussion mit Verantwortlichen stellte für die teilnehmenden österreichischen und nichtösterreichischen Bildungsverantwortlichen eine besondere Möglichkeit des Austauschs und der Adaption im Sinne eines „Voneinander Lernens“ dar.

### **Tagesbericht, Montag, 05. März 2007**

Die Konferenz eröffnete der Direktor des Landesschulrates, Herr Reinhold Raffler. In seinen Ausführungen betonte er die Vielfalt an neuen Aufgaben, die auf Schulen als Folge des gesellschaftlichen Wandels zukommen. Führungskräfte in Schulen seien im Besonderen zur Entschärfung von Konfliktsituationen zwischen SchülerInnen und LehrerInnen, Eltern und LehrerInnen sowie LehrerInnen bzw. SchülerInnen untereinander gefordert. Herr Raffler betonte die einmalige Chance eines Arion-Studienbesuches, in dem SchulleiterInnen, VerwaltungsleiterInnen und politisch Verantwortliche unterschiedliche Kenntnisse einbringen können und als Folge gemeinsamer Diskussionen ein „Voneinander Lernen“ ermöglicht wird.

Nach der Klärung organisatorischer Fragen beschäftigte sich Herr Maximilian Pürstl, Lehrer an der Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule in Wörgl, in seinem Einführungsreferat mit seinem Verständnis von Pädagogischer Leadership der Lehrpersonen (siehe Anlage). Er versteht diese als Coach, LernprozessbegleiterIn, LernberaterIn, ProvokateurIn und ModeratorIn. Herr Pürstl hob hervor, dass die Lehrperson ihren Blick nicht schwerpunktmäßig auf Defizite und Probleme, sondern auf Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen werfen sollte. In diesem Sinne sollten Komplimente eingesetzt und Wertschätzung ausgedrückt werden. Aufgabe der Lehrperson sei es, SchülerInnen und Eltern zur Seite zu stehen. Zusammenfassend zitierte Herr Pürstl Johannes Herwig-Lempp: „Wenn wir den Menschen, mit denen wir arbeiten, respektvoll begegnen und ihre Autonomie und ihren Eigensinn würdigen, indem wir uns an ihren Aufträgen, ihren eigenen Vorstellungen von Lösungen und ihren Ressourcen orientieren und schließlich ihnen auch selbst überlassen, ob und welche Veränderungen sie tatsächlich umsetzen wollen, dann erhöhen wir die Chancen und Möglichkeiten für Veränderungen.“

Als nächstes wurde das Österreichische Schulsystem vorgestellt und diskutiert. Die Allgemeine Schulpflicht beginnt mit dem 6. Lebensjahr. Alle Kinder besuchen 4 Jahre die gemeinsame Volksschule. Daran folgend schließt sich, je nach Begabung und Elternwunsch, der Besuch der Hauptschule oder des Gymnasiums an. Die Referen-

ten, Reinhold Raffler und Schulleiter Wolfgang Steinlechner, gingen im Besonderen auf die aktuelle politische Diskussion über den Ausbau von Gymnasien ein, da die Anzahl dieser der enorm gestiegenen Nachfrage der Eltern nicht mehr gerecht werde. Nach der 8. Klasse besuchen österreichische SchülerInnen Berufsbildende Mittlere Schulen, Berufsbildende Höhere Schulen oder Allgemeinbildende Höhere Schulen, die in der Regel in ein Universitätsstudium münden. Hinsichtlich der LehrerInnenausbildung gingen die Referenten auf die als Folge des Bologna-Prozesses eingeleitete Umwandlung der Pädagogischen Akademien in Pädagogische Hochschulen ein.

Im Anschluss referierte Herr Steinlechner über die Pädagogische Leadership im System der österreichischen Schulstruktur am Beispiel der von ihm geleiteten Tiroler-Fachberufsschule für Elektrotechnik, Kommunikation und Elektronik, die durch die Zusammenlegung zweier Schulen eine tiefgreifende Umwandlung erfuhr (s. Anlage). Er thematisierte u.a. seine Sicht der Pädagogischen Leadership als System der Mitverantwortung und -bestimmung, die Gründung von Zukunftsforen für die verschiedenen Fachbereiche seiner Schule, deren vornehmliche Aufgabe die Formulierung und Überprüfung von strategischen Zielen sei, sowie die Folgen der Ergebnisse einer Evaluation seiner Schule.

Am Montagnachmittag stellten die TeilnehmerInnen die Schulsysteme ihrer Länder (Italien, Ungarn, Finnland, Deutschland, Bulgarien, Polen, Lettland und Türkei) unter besonderer Berücksichtigung der von ihnen geleiteten Institutionen sowie ihrer Erfahrungen mit Pädagogischer Leadership vor (s. Anlage).

## **Tagesbericht, Dienstag, 06.03.2007**

8:30 Treffpunkt Landesschulrat – Abfahrt zur Pädagogischen Akademie des Bundes mit der Straßenbahn

9:00 Ankunft in der Akademie

Frau Christine Lechner stellte die LehrerInnenausbildung an der Pädagogischen Akademie kurz dar. (siehe Anlage)

Es handelt sich um eine einphasige LehrerInnenausbildung. Die StudentInnen haben vom ersten Semester an Kontakt zur Unterrichtspraxis an den Übungsschulen. Ab dem zweiten Semester unterrichten sie kurze Sequenzen innerhalb einer Unterrichtsstunde mit dem Ziel, am Ende des Semesters eine Unterrichtseinheit als Gesamtbild zu unterrichten. Unterstützt werden sie dabei von Mentoren (Lehrpersonen an der Akademie) und BesuchsschullehrerInnen (LehrerInnen der jeweiligen Klasse).

Frau Irmgard Künz: Einführende Information über die LehrerInnenausbildung in Österreich und Pädagogische Leadership im LehrerInnenberuf

Anhand von Zeichnungen eines österreichischen Künstlers, der auch Lehrer ist, erläuterte Frau Künz verschiedene Reaktionen von LehrerInnen auf den Schülersturm: "der erstürmte Pädagoge":

- Rückzug
- Abwendung

- autoritär werden

JunglehrerInnen brauchen die Unterstützung von erfahrenen KollegInnen. So wird verhindert, dass sie nach kurzer Zeit „das berufliche Handtuch werfen“.

Schritt für Schritt wird der Neuling an das Unterrichten herangeführt und an die neue Rolle: im Mittelpunkt zu stehen.

Im ersten Semester finden Hospitationen an der angegliederten Übungsschule bzw. an anderen Besuchsschulen in Innsbruck statt, jeweils an 2 Tagen pro Woche. Im zweiten Semester werden erste Unterrichtsschritte mit dem/r LehrerIn der Besuchsschule unternommen. Diese PartnerlehrerInnen sind speziell für diese Beratungstätigkeit ausgebildet. MentorenInnen in der Akademie sind zuständig für mehrere Besuchsschulen und unterstützen die Unterrichtsvorbereitung ebenfalls. Jeweils zwei StudentInnen sind in einem Planungsseminar. Durch den intensiven Kontakt zwischen MentorIn und PartnerlehrerIn kann optimale Anleitung gewährleistet werden.

Im 4. Semester hospitieren die StudentInnen an den zwei Unterrichtspraxistagen auch untereinander, und so üben sie die gegenseitige kollegiale Beratung.

Leadership: Ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung ist die Stärkung der Eigenwahrnehmung als LehrerIn.

Man sollte sich beim Unterricht klare Ziele stecken, was man zulassen kann und was nicht. In diesem Seminar sollen bestehende Persönlichkeiten gestärkt, an signifikanten Stellen sollte „geschliffen“ werden. Man kann/sollte auch an sich selbst arbeiten, um die LehrerInnen-Autorität zu stärken.

Ziel ist es, Selbstsicherheit zu gewinnen und die eigene LehrerInnenrolle finden, um sich selbst zu schützen: Das „Es-soll-mir-gutgehen-Seminar“ !

(Die gesamte Sammlung des Künstlers zum Thema „Lehrerbilder“ siehe Anhang).

Nach einer Kaffeepause wurden die Arion StudienbesucherInnen von StudentInnen zur Teilnahme an Praxisgesprächen und Unterricht eingeladen.

### **Gruppe A: Volksschule:**

Der Direktor stellte die Übungs-Volksschule, welche auf historischem Boden steht, vor. Es handelt es sich um etwas Einmaliges in Europa, nämlich dass die StudentInnen praktizieren können.

Aufgaben/Vorteile der Übungsschule:

- die räumliche Nähe zur pädagogischen Akademie ermöglicht eine Arbeit im Fluss.
- Begabungen fördern und fordern
- Schwerpunkt: Fremdsprache Englisch ab erster Klasse (6-jährig)
- zweite Fremdsprache nach Wahl: Italienisch oder Französisch
- in der ersten und zweiten Klasse lernen die Kinder Schwimmen
- in der dritten und vierten Klasse: Informatik (Computer vorhanden, sind aber nur als Hilfe zu verstehen)
- Nachmittagsbetreuung: freiwillig nach der letzten Unterrichtsstunde
- Die StudentInnen betreuen die SchülerInnen auch am Nachmittag
- für die Studierenden stehen die SchülerInnen im Mittelpunkt
- alle Studierenden sind im ersten Semester in der Übungsschule

Wie läuft die Praxis?

Die Basis: erstes Semester, 1 Vormittag pro Woche

Am Ende des zweiten Semesters sollten die StudentInnen schon wissen, ob sie als LehrerIn geeignet sind.

Pro 6 StudentInnen gibt es eine/n BetreuungslehrerIn, der/die beratend unterstützt.

Blockpraktikum: im 5. Semester 2 Wochen, im 6. Semester 3 Wochen

gegenseitige Beurteilung von LehrerInnen und StudentInnen

(siehe Anlage: Ampelfeedback etc.)

ermöglichen regelmäßige Rückmeldungen über die Kompetenzentwicklung der StudentInnen. Die gegenseitige Beobachtung von StudentInnen und LehrerInnen ist die Basis für eine kreative Diskussion.

Anschließend hospitieren die TeilnehmerInnen in verschiedenen Unterrichtssituationen:

Musik, Englisch integriert, Philosophieren mit Kindern, Offener Unterricht, Lernen an Stationen, (kosmische Erziehung), Regelunterricht (Schneeglöckchen)

Der Unterricht wurde in der Projektmethode durchgeführt. Die SchülerInnen waren geübt in den Arbeitstechniken. Die Lehrperson war nur Unterstützer, stand nicht im Mittelpunkt. Der Unterricht verlief in einer lockeren und freundlichen Atmosphäre.

Nach dem Unterricht wurde im Gespräch der Unterricht ausgewertet.

Zum Abschluss sangen und spielten die Schüler der Klasse 4a für die TeilnehmerInnen zwei Lieder.

### **Gruppe B: Hauptschule (10 - 14-jährige)**

Die Direktorin der Übungshauptschule, Frau Gerlinde Keuschnig, gab Erläuterungen zur Übungshauptschule. Die Schule hat doppelt so viele Anmeldungen, wie sie SchülerInnen aufnehmen kann. Der gute Ruf der Schule resultiert aus einer guten Unterrichtsqualität. Im Rahmen der Umstrukturierung der Pädagogischen Akademie zu einer Pädagogischen Hochschule wird die Schule „Praxisschule“ heißen.

Es gehen jeweils 24 bis 25 SchülerInnen in eine Klasse, es gibt 2 Klassen pro Stufe. (siehe Unterlagen von Frau Keuschnig zum Verlauf des Studiums)

Die TeilnehmerInnen der ARION Studiengruppe stellten sich vor.

Praxiseinsätze in den Fächern: Physik, Musik, Geometrisches Zeichnen, Sport

Die TeilnehmerInnen nahmen an Praxisgesprächen zwischen StudentInnen und LehrerInnen und am Unterricht teil.

Der Physiklehrer, Herr Wolfgang Brenner, besprach mit 4 StudentInnen die Planung der nächsten Physik-Unterrichtseinheiten zum Thema Mechanik (Reibungskräfte) und Optik (Anwendung des Reflektionsgesetzes auf gekrümmte Spiegel).

Zuerst wurden die Themenzettel (mit Vorkenntnissen, Lehr- und Lernzielen, Lehr- und Lernmittel, Hinweisen zur Lehr- und Lernsituation) besprochen, anschließend im Physik-Unterrichtsmaterialienraum die Medien ausprobiert und besprochen (optische Scheibe etc.)

Anschließend sahen die TeilnehmerInnen eine Unterrichtsstunde in Physik:

Thema: Eigenschaften des Spiegelbildes

Die SchülerInnen arbeiteten rege mit, waren diszipliniert und ernsthaft bei der Sache. Die Materialien für die Versuchsanordnung waren gut vorbereitet, die SchülerInnen gingen umsichtig mit den Materialien um (Kerze, Glasscheibe, Lineal).

Beispiel Geometrisches Zeichnen:

Der Besuch hatte zwei Phasen. In der ersten Phase bereitete ein Praxislehrer mit zwei Studierenden eine Doppelstunde im Geometrischen Zeichnen für eine Lern-

gruppe (12 Schülerinnen) einer Klasse 3 in der Hauptschule vor, die in der kommenden Woche gehalten werden soll. Der Leistungsstand der Lerngruppe wurde kurz charakterisiert, und die Lernziele des Unterrichtsvorhabens wurden erläutert. Schließlich formulierte der Praxislehrer einige Erwartungen, die die Studierenden bei ihrer konkreten Planung des Unterrichtsvorhabens berücksichtigen sollten. In der zweiten Phase nahm ich – Teilnehmer am ARION-Studienbesuch - zusammen mit den beiden Studierenden als Hospitant an einer Unterrichtsstunde in Geometrischem Zeichnen teil, die der Praxislehrer in der Lerngruppe abhielt und in der die Studierenden in der kommenden Woche den Unterricht übernehmen sollen. Nach einer Wiederholungsphase bekamen die SchülerInnen die Aufgabe, in Einzelarbeit anhand von vorgegebenen Punkten verschiedene Quader in einem vorgegebenen Koordinatensystem zu konstruieren. Es gab Aufgaben für alle, Zusatzaufgaben für „Könner“, „Super – Könner“ und für „darüber – hinaus – Könner“.

Der Unterricht verlief in einer lockeren und freundlichen Atmosphäre. Der unterrichtende Lehrer und die beiden Studierenden leisteten individuelle Hilfe bei der Lösung der gestellten Aufgaben.

Am Nachmittag hatten wir Gelegenheit, die Stadt Innsbruck näher kennen zu lernen. Zunächst besichtigten wir das Stift Wilten mit der dazu gehörenden Klosteranlage. Nach der Begrüßung durch den Abt brachte uns der Prior die Geschichte des Klosters von seiner Entstehung bis heute näher.

Kurzweilig entführte er uns in das Reich von Legenden und Anekdoten, immer gewürzt mit einer Prise Humor.

Wir sahen wertvolle Gemälde und Dokumente, Kleinode und liturgische Gegenstände. Die Musikliebhaber unter uns erfreuten sich an einem Bösendorfer Flügel. Da die Stiftskirche restauriert wird, konnten wir nur einen Blick hineinwerfen. Aber die künftige Schönheit der Kirche lässt sich schon heute erahnen.

Leider war aus Zeitgründen der Besuch der Schnapsbrennerei nicht mehr möglich. Aber es gab zum Schluss noch einen kleinen Trost. Die Liebhaber der „flüssigen geistigen Genüsse“ und die Naschkatzen konnten in dem kleinen Klosterladen, die eine oder andere kulinarische Köstlichkeit erwerben.

Nach einem Spaziergang in die Altstadt wurden wir im Rathaus der Stadt Innsbruck begrüßt. Im Amt für Erziehung, Bildung und Gesellschaft präsentierte uns Herr Amtsvorstand Ferdinand Neu die Organisation der Schulen in der Tiroler Landeshauptstadt.

Ein besonders gelungenes Beispiel des europäischen Integrationsprozesses ist die Errichtung einer bilingualen Klasse im Grundschulbereich, in der eine deutschsprachige Lehrkraft und eine italienische Austauschlehrkraft gemeinsam unterrichten. Außerdem konnte der Amtsleiter über den Modellversuch einer bundesweit einmaligen englischsprachigen Grundschulklasse berichten.

Bevor wir zur Stadtführung abgeholt wurden, genossen wir von der Dachterrasse des Rathauses einen traumhaften Blick auf Innsbruck.

Unsere Stadtführerin, Frau Libertino, zeigte uns die Sehenswürdigkeiten von Innsbruck und wusste interessante Details über das Wirken bedeutender historischer Persönlichkeiten zu berichten.

Besonders beeindruckt waren wir von der Hofkirche, dem Grabmal von Maximilian I. Unser Weg führte uns zur Hofburg, dem Dom und zum Goldenen Dachl.





In einer ersten Phase stellte Herr Horsman das niederländische Schulsystem vor (siehe Handout). Als Kernpunkte arbeitete er die Autonomie der Schulen, die Qualitätssicherung, die Qualitätsstandards und das Inspektionsverfahren heraus.

Er sieht die Notwendigkeit einer Selbst- und Fremdevaluation. Die InspektorInnen gewährleisten die Qualitätssicherung. In einer zweiten Phase stellte er den Lernprozess in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Der Lernprozess lässt sich nach seiner Auffassung nicht prozesshaft abbilden. Im Gegensatz zum Lehrprozess verläuft der Lernprozess nicht geradlinig.

Im Folgenden stellte er die Frage: „Was ist Unterrichtsqualität?“. Eine Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fand sich in der Aussage: „Auf eigenem Niveau lernen, in einer Umgebung, in der man sich frei und sicher fühlt“, bestätigt.

Des Weiteren stellte er heraus, dass Bildungsqualität nicht objektiv ist, dass es Vereinbarungen über Standards für das Erreichen von Zielen mit LehrerInnen, Eltern, SchülerInnen und Schulbehörde geben muss und dass Bildungsqualität nicht statisch ist.

Im zweiten Teil seiner Ausführungen ging Herr Horsman auf die seiner Ansicht nach notwendigen Kompetenzen eines/r Schulleiters/in ein (siehe Handout).

Abschließend beantwortete Herr Horsman die durch eine Kartenabfrage gesammelten Fragen der TagungsteilnehmerInnen.

## **Mittwochnachmittag**

Kamingespräche mit VertreterInnen des Pädagogischen Institutes und drei SchulleiterInnen

Die beiden Vertreter des Pädagogischen Institutes stellten die besonderen Schwerpunkte in der Struktur der SchulleiterInnenqualifikation im Pflichtschulbereich und dem weiterführenden Bereich vor.

Diese Lehrgänge bestehen aus vier Teilen:

- Information und Organisation mit 8 Unterrichtseinheiten
- Kursstudium mit 98 Unterrichtseinheiten
- Selbststudium mit 100 Unterrichtseinheiten
- Wahlfächer mit 28 Unterrichtseinheiten

Interessant waren die innerhalb der SchulleiterInnenqualifikation erstellten Projektarbeiten.

Das Ziel der Fortbildung ist die Entwicklung von Leitungskompetenzen.

Zwei Leiterinnen von Schulen: Karin Logar und Eva-Nora Hops beschrieben die spezifische Besonderheiten in ihren Schulen, die im Zusammenhang mit ihrer eigenen Ausbildung stehen. Sie legten Wert auf:

- die Erweiterung der Basiskompetenzen der LeiterInnen anhand der Leadership-Academy
- die individuelle Entwicklung der TeilnehmerInnen
- Austausch von neuen Informationen

Der Leiter eines Gymnasiums in Innsbruck zeichnete drei Zweige in der pädagogischen Arbeit seiner Bildungseinrichtung ab:

- Sprachförderung

- Naturwissenschaften
- Sport

Das Ziel sei: „Die Schule gemeinsam zu gestalten“.

Anne-Mari Karppinen betonte, dass in Finnland ein ähnliches Managementsystem existiert. Georg Damek betonte, dass diese Netzwerke das beste Training für Leiter sei. Er schilderte die Lage in Niedersachsen. Erika Szabone Mühlenkampff äußerte ihre Zufriedenheit über die Effizienz dieser Bildungskurse und informierte, dass in Ungarn zwei Universitäten das Recht haben, Managementausbildung durchzuführen. Manuel Lösel betonte, dass diese Qualifizierung die Möglichkeit bietet, die Managementarbeit aus verschiedenen Sichten zu analysieren.

Der Direktor des Landschulrates, Reinhold Raffler, informierte zur Arbeitsweise des Tiroler Netzwerkes.

Die Frage, warum die SchulleiterInnenqualifikation nicht gemeinsam durchgeführt werde, wurde mit dem Hinweis auf die unterschiedlichen politischen Zuständigkeiten beantwortet.

Die TeilnehmerInnen äußerten ihre Zufriedenheit über die Diskussion und deren Effizienz.

### **Tagesbericht, Donnerstag, 08. März 2007 - Vormittag**

Besuch der Pädagogischen Akademie der Diözese, der Religionspädagogischer Akademie und des Institutes für Sozialpädagogik in Stams

In seiner Einleitung machte Hubert Brenn, Direktor der Pädagogischen Akademie, einige wichtige Bemerkungen über kirchliches Leadership. Der Mensch steht im Mittelpunkt der kirchlichen Pädagogik. Leiten und führen werden als Dienst am Menschen betrachtet, der ein einmaliges Geschöpf Gottes ist.

#### Schwerpunkte:

- Einheit und Ganzheit – den Menschen als Ganzen sehen
- Personalität – gegenseitige Rücksichtnahme
- Subsidiarität – gegenseitige Verantwortung
- Solidarität – wesentliche Sozialkompetenz

Dann sahen wir einen Kurzfilm mit dem Titel: „LehrerIn werden in Stams“

Hier werden LehrerInnen für Pflichtschulen im Laufe von 6 Semestern ausgebildet. Die StudentInnen werden individuell betreut. Neben den Fachkenntnissen hält man hier Persönlichkeitsentwicklung für sehr wichtig, so spielen z.B Musik und Instrumentalmusik eine Rolle. ([www.stz-stams.tsn.at](http://www.stz-stams.tsn.at))

Mgsr. Josef Wolsegger berichtete über Leadership im Spannungsfeld von Religion und Management. Unter Führung versteht er, auf das Wesentliche achten. Er betonte die Wichtigkeit der Selbstdisziplin. Spiritualität bedeutet nach seiner Auffassung, dass wir ein wenig Licht in unsere Seele bringen. Alle seine Behauptungen gründete er auf die Feststellungen von Evangelisten. Herr Wolsegger zitierte aus einem Zeitungsartikel „Die alten Irrtümer der Erziehungswissenschaft leben“ und empfahl ein interessantes Buch, „Die Mäusestrategie für Manager – Veränderungen erfolgreich begegnen“ von Spencer Johnson.

Norbert Prantner trug Befragungsergebnisse vor, die im Rahmen der Studienberatung an der Pädagogischen Akademie erhoben wurden. Wir erfuhren, dass die Mehrheit der Studierenden schon eine Hochschule absolviert oder ein Universitätsstudium abgebrochen hatte. Die Personen, die hier studieren möchten, sollen eine Aufnahmeprüfung machen. Die Zahl der sich meldenden Personen ist nämlich mehr als doppelt so groß (100-130) als die Zahl der aufzunehmenden Personen (50). Es wurde festgestellt, dass die angehenden Lehrpersonen überdurchschnittlich intelligent, feinfühlig und extrovertiert sind. Dieses Verhältnis ist an der Universität nicht in diesem Maße charakteristisch. Die Persönlichkeitsmerkmale, die einen späteren Berufserfolg ermöglichen: Extroversion/Kontaktbereitschaft, Über-Ich-Stärke-Belastbarkeit und Normgebundenheit.

Herr Prantner stellte heraus, dass diese Form der Studienberatung einen wichtigen Beitrag zum Leadership darstellt. Siehe auch: <http://www.cct-austria.at>.

Mit Hilfe von Thomas Kranebitter und seinen StudentInnen konnten wir eine wunderbare Demonstration und Darbietung der Chorführung als Menschenführung miterleben. Nach den Einführungsübungen (Stimmbildung, Bewegung, Rhythmus) erklärte er uns, dass zB. durch Körperbewegungen Spannungen gelöst werden. Neben der Stimmbildung ist die Persönlichkeitsentwicklung ebenso wichtig. Die Konfrontation mit neuen, unbekanntem Klängen führt zur Toleranz und zum Lebensverständnis. Die Chorführung setzt die Verantwortung für die Gruppe voraus und verstärkt sie. Chorsingen bedeutet: zuhören, sich einfügen können, sich führen lassen, aber auch führen. Singen – als inneres Bedürfnis entdecken.

Das wunderbare Erlebnis des Chorgesanges wurde durch die Möglichkeit des Mitsingens noch verstärkt. Das hat uns berührt und noch näher gebracht.

Nach der Kaffeepause begrüßte uns die Direktorin der Religionspädagogischen Akademie, Frau Silvia Wiener, die das Ziel des Institutes so präzisierte: gut ausgebildete LehrerInnen mit einer christlich fundamentalen Einstellung.

Wir sahen den Vorstellungsfilm der Akademie. Das Motto lautet: „Wer keine Hoffnung hat, hat keine Kraft zum Leben.“ Das ist eine Zukunftsschule, deren StudentInnen sich auch für Frieden und Gerechtigkeit einsetzen. Im Mittelpunkt steht natürlich die Religion. ([www.rpa.at](http://www.rpa.at))

Pater Felix gab ein Statement über die Bedeutung der Spiritualität für christliche Leadership ab. Christliche Spiritualität – die eine aktive Durchstimmtheit des menschlichen Wesens ist – bildet den Mittelpunkt des menschlichen Daseins. Die spirituelle Kompetenz ist die Sache jeder Christen. Leadership im Zusammenhang damit bedeutet den Umgang mit Menschen als eigene Person, damit der Mensch mit Vertrauen in die Zukunft blicken kann.

Danach wurden wir zur Teilnahme an einer meditativen Übung (als möglicher Weg zur Förderung der Spiritualität) vor dem MISEROR-Hungertuch eingeladen, die unseren Seelen gut getan hat.

Im Institut für Sozialpädagogik (das einzige sozialpädagogische religiöse Institut im Westen von Österreich) bekamen wir – nach dem eindrucksvollen Kurzfilm – über die Tätigkeit des Institutes und über die Einstellung der Studierenden Informationen und äußerten uns in der Gruppe über christliche Werte. Nach der Auffassung der Schule heißt Sozialpädagogik: „Hinschauen, wo die anderen wegschauen.“

Dieses Studium ist eine postsekundäre 2jährige Tagesausbildung. 1/3 der Fächer sind Kreativfächer zur Persönlichkeitsentwicklung. „Spezialisierung ist die Ganzheitlichkeit.“ Im Mittelpunkt stehen Fachlichkeit, aber zugleich Humanität und christliche Werte.

Wir haben erfahren, dass für 20% der Studierenden Religion sehr wichtig ist und dass 39% sie für wichtig halten. Die Mehrheit der Studenten sagt, dass die Kirche nicht zum persönlichen Glauben gehört. Der größte Teil von ihnen hat diese Schule nicht wegen der kirchlichen Trägerschaft gewählt. Die christlichen Werte werden von den Studierenden hoch geschätzt. Es gibt also eine Distanz zur Kirche, aber es wird von den Jugendlichen eingesehen, dass die christlichen Werte ein hohes Gut sind. Die Studierenden mögen den familiären Umgang des Institutes.

Als Zusammenfassung zitieren wir die Leitlinien einer christlichen Leadership nach Bernhard Schörkhuber:

„Nachhaltig entdecken, was zählt. Mit Leidenschaft – sich von anderen berühren lassen und ihr Engagement entfalten helfen. Handeln in Gerechtigkeit, Solidarität und Sanftmut. Mit Herzlichkeit und Lebendigkeit auf Menschen zugehen. Wer es wagt, in die Lebensschule Jesu einzutreten, entdeckt eine neue Welt, die einen auch selbst verändert.“

## **Nachmittag**

Nach der Mittagspause setzte die ARION-Gruppe ab 14.00 Uhr ihren Besuch im Skigymnasium Stams fort. Zunächst stellte Christoph Mayr, der stellvertretende Direktor der Schule, das Konzept und die Organisation seiner Schule vor. Das Skigymnasium ist eine Privatschule, die von einem Verein getragen wird, in dem der Bund, das Land Tirol sowie das Stift Stams die Mitgliedschaften innehaben. Die Schule umfasst zwei Schulformen: ein Oberstufenrealgymnasium mit einer fünfjährigen Ausbildungsdauer und dem Abschluss der Reifeprüfung, wobei eine Ausweitung der Studiendauer möglich ist bei Schülerinnen und Schülern, die mindestens einem nationalen B-Kader in ihrer Sportart angehören. Die andere Schulform ist die Handelsschule mit einer vierjährigen Ausbildungsdauer und den für diese Schulform typischen Abschlüssen, wobei auch hier eine Ausweitung der Schulverweildauer auf sechs Jahre möglich ist, sofern die SchülerInnen aufgrund ihrer sportlichen Aktivitäten mit dem Schulbesuch ins Hintertreffen geraten. Wichtig ist auch der Sicht der Schulleitung, dass die Schule über das sogenannte Öffentlichkeitsrecht verfügt, d.h., dass die von ihr vergebenen Abschlüsse staatlich erkannt sind.

Im Hinblick auf die Schulorganisation erschien uns besonders interessant, dass die Schule Organisationsformen entwickelt hat und praktiziert, die es ermöglichen, den Unterricht, den die SchülerInnen aufgrund ihrer sportlichen Aktivitäten versäumen müssen, an Tagen, auch an Samstagen, und zu Zeiten nachgeholt werden, die wett-kampffrei sind. Eine weitere Besonderheit stellt das sogenannte Leistungsstufenmodell dar, wonach die abschließenden Prüfungen als Teilprüfungen kumuliert werden können. Eine Vielzahl von Nachfragen zeugte vom Interesse der ARION-Teilnehmer an diesem auch für Österreich einzigartigen Schulkonzept. Dabei wurde noch einmal deutlich: Es handelt sich hier um eine Spezialschule, die in erster Linie der Förderung des alpinen und nordischen Leistungssports dient. Talentierte LeistungssportlerInnen sollen einen Rahmen finden, in dem sie ihren Sport, durchaus auch zum Vorteil des Landes, ausüben können, ohne dass dadurch ihre schulische Entwicklung Schaden nimmt. In diesem Sinne ist auch die pädagogische Leadership an dieser Schule zu

verstehen: Die Schule bietet ihren nach sportlichen Kriterien handverlesenen SchülerInnen vor allem optimale Trainingsbedingungen und erwartet von ihnen hohe Leistungen im sportlichen Bereich. Wer die erwarteten Leistungen nicht erbringt, wird zwar nicht der Schule verwiesen, er wird aber mit einer gewissen Nachdrücklichkeit auf alternative Ausbildungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht. Diesen besonderen Charakter der Schule als einer sportlichen Kadenschmiede unterstrich der auf die Einführung folgende Rundgang der ARION-TeilnehmerInnen durch das Internat und die Trainingsstätten der Schule mit einem der Trainer, die an der Schule in großer Zahl tätig sind. Das Konzept dieser Schule scheint aufzugehen, denn ein Großteil der wintersportlichen Elite Österreichs hat die Schule absolviert, wie uns der Trainer voller Stolz berichtete, und ist darüber hinaus nach Beendigung der sportlichen Karriere nicht selten als LehrerIn oder TrainerIn in den Ausbildungskader der Schule zurückgekehrt.

Der zweite Programmpunkt an diesem Nachmittag war ein Besuch der Friedensglocke in Mösern, einem Ortsteil der Gemeinde Telfs. Hier erwartete uns der Altbürgermeister der Gemeinde Telfs, Helmut Kopp, und erzählte uns in bewegenden Worten von den länderübergreifenden Aktivitäten, die letztlich auch zum Aufbau eines freistehenden Glockenstuhls geführt haben, in dem eine einzige mächtige Glocke hängt, die nach dem Wunsch ihrer Initiatoren mit ihrem mächtigen Klang die Länder dieser Alpenregion, also die österreichischen Bundesländer Tirol und Salzburg, das italienische Südtirol und Trentino, die deutschen Länder Bayern und Baden-Württemberg und drei Schweizer Kantone, miteinander verbinden soll. In diesem Sinne war es ein symbolischer Akt, dass das Geläut der Friedensglocke gemeinsam von einem Elsässer und der finnischen Teilnehmerin unserer ARION-Gruppe in Gang gesetzt wurde. Während die Glocke läutete, brach im Oberinntal die Sonne durch die tief hängenden Wolken und ließ uns etwas von der großartigen Aussicht erahnen, die vor mehr als fünfhundert Jahren Albrecht Dürer auf seiner ersten Reise nach Italien bewogen haben mag, gerade diesen Blick vom hochgelegenen Mösern ins Oberinntal zu konservieren und ihn in zwei berühmten Bildern wiederzugeben.

Das offizielle Tagesprogramm endete mit einer Einladung der Gemeinde Telfs an die ARION-Gruppe zu einem Aperitif in einem der Friedensglocke benachbarten Hotel.

### **Tagesbericht Freitag, 09.03.07 (Vormittag):**

Als Gast nahm an dieser Diskussionsrunde zum Ende der ARION-Konferenz der Landesschulinspektor für die Tiroler Fachberufsschulen Johann Lettenbichler teil. Er erläuterte uns zunächst das neue Verständnis von Schulinspektion in Tirol, bei dem es im Wesentlichen darum geht, die Schulen bei der Selbstevaluation zu unterstützen sowie LehrerInnen und gegebenenfalls auch Schulen zu beraten. Ein zweiter Themenschwerpunkt war das duale System der beruflichen Ausbildung in Österreich und vor allem im Bundesland Tirol. Herr Lettenbichler stellte zum einen mit großem Engagement die Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) vor – für die wirklich spannenden Details dieser Initiative sei auf die website [www.qibb.at/](http://www.qibb.at/) verwiesen – und zum anderen auf die Möglichkeit der Berufsreifeprüfung (BRP), die Lehrlingen die Möglichkeit bietet, durch den Besuch besonderer Vorbereitungskurse einen vollen Universitätszugang zu erwerben. Gerade diese Berufsreifeprüfung stellt eine Zusatzqualifikation dar, von der sich die Bildungsverantwortlichen im Lande Tirol eine Erhöhung der Attraktivität der Lehrberufe versprechen.

## **Zusammenfassung der ARION-Konferenz in Innsbruck vom 05. – 09.03.07**

### *Was erlebten die TeilnehmerInnen?*

Die TeilnehmerInnen erlebten eine Woche der intensiven Kontaktaufnahme mit unterschiedlichen Institutionen und mit vielen Personen, die in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld hochkompetent wirkten. Nicht immer war das Thema der pädagogischen Leadership zentral, aber es wurde auch niemals aus dem Blick verloren. Neben den Informationen über das österreichische System hatten wir viele Möglichkeiten, unsere eigenen Erfahrungen auszutauschen. Wir waren gegenseitig offen hinsichtlich der Strukturen und Prozesse der Schulsysteme in den Herkunftsländern der ARION-TeilnehmerInnen. Die MitarbeiterInnen des Landesschulrates Tirol haben das Programm nicht nur ausgezeichnet zusammengestellt und vorbereitet, sondern mit voller Herzlichkeit und hoher Professionalität den Kurs betreut.

Einige Punkte erscheinen uns besonders bedenkenswert:

- Es gibt offenbar ziemlich viele Unterschiede in den Leitungssystemen der verschiedenen Länder, vor allem in Hinsicht auf Zielvorgaben, Inspektion und Ausbildung;
- Viele Systeme sind offenbar tief in ihrer jeweiligen Kultur verwurzelt, besitzen deswegen ein beträchtliches Beharrungsvermögen und sind gegenüber Veränderungen ziemlich resistent,
- Eigentlich in allen Ländern zeigt sich, dass Schulleitung ein „einsames Geschäft“ ist.

### *Wurden die Erwartungen der TeilnehmerInnen erfüllt?*

Wir wollten unsere Kenntnisse im Bereich der pädagogischen Leadership erweitern, und zwar in der Form, dass wir unseren Horizont hinsichtlich der Lage und Verhältnisse der aktuellen Schulsysteme in den verschiedenen europäischen Ländern erweiterten. Natürlich können wir nicht nur von den Referaten profitieren, vielmehr tragen vor allem die kollegialen Gespräche dazu bei, dass wir uns in unseren Auffassungen einander annähern und dass wir voneinander lernen. Diese persönlichen Kontakte werden wir weiterpflegen im Interesse unserer Arbeit als Schulleiter und Schulleiterinnen, im Interesse unserer Schüler und Schülerinnen und natürlich im Interesse unserer freundschaftlichen Beziehungen.

### *Welche Einsichten waren für die TeilnehmerInnen besonders wichtig?*

- Selbstreflexion ist eine basale Qualifikation für die Ausbildung künftiger Lehrerinnen und Lehrer ebenso wie für die Ausbildung im Rahmen des Schulmanagements;
- Die Notwendigkeit, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen;
- Die während des Kurses erfahrene Verbindung von Theorie und Praxis unterstützt uns in der Weiterentwicklung unserer eigenen Führungskompetenzen;
- Es gibt offenbar Länder, die auf dem Sektor der Rekrutierung ihres pädagogischen

schen Führungspersonals mehr Ideen und mehr Ressourcen investieren, als dies beispielsweise in der BRD der Fall ist. Das gilt nicht nur für das Gastland Österreich, sondern auch für die Herkunftsländer anderer ARION-TeilnehmerInnen (z.B. Finnland oder Ungarn);

*Was würden wir in unseren jeweiligen Herkunftsländern einführen oder unterstützen?*

- In der Lehrerausbildung sollte das Bewusstsein notwendiger Leadership vor allem im Bereich der Lehrerfunktion Erziehen gestärkt werden;
- In der Lehrer-Weiterbildung sollten Möglichkeiten der Vorbereitung auf die Übernahme von Leistungsfunktionen im pädagogischen Bereich und entwickelt und angeboten werden. Das gilt nicht nur für die Schulleitung, sondern auch für andere Führungsfunktionen
- Ein System der Unterstützung, aber auch der Evaluation von Leadership im pädagogischen Bereich sollte entwickelt werden. Evaluation muss förderliche Konsequenzen haben!
- Alle Führungspositionen könnten prinzipiell auf Zeit besetzt werden, mit der Aussicht, bei Bewährung (wer stellt Bewährung fest?) in eine andere Führungsposition wechseln zu können.

*Ausblicke und Fragen*

- Gibt es gemeinsame Grundwerte für eine Erziehung in und für Europa?
- Worin besteht eigentlich die europäische Identität im Kontext von Schule?
- Wie kann die Position und die Funktion des Schulleiters bzw. der Schulleiterin attraktiver ausgestaltet werden, vor dem Hintergrund der Erfahrung, dass es viele Länder gibt, in denen es sich zunehmend schwieriger gestaltet, überhaupt Interessenten für die eine solche Position zu gewinnen.
- Wie lassen sich die Vorzüge einzelner Bildungseinrichtungen und die Erfahrungen von best practices für andere Länder besser verfügbar machen?
- Wann werden die Schulleiter und Schulleiterinnen in Europa endlich so gut bezahlt, wie das ihrer Funktion und ihrer Verantwortung angemessen ist?