



**WORLD
EDUCATION
LEADERSHIP**
SYMPOSIUM AND NETWORK

Main Conference

Plenary Program

Abstracts

September 25 - 27, 2019

Responsible Leadership– Demands, Realities, Possibilities

The World Education Leadership Symposium 2019

is hosted by the Institute for the Management and Economics of
Education of the University of Teacher Education Zug, Switzerland

in cooperation with associations of school leaders and teachers, ministries and
authorities as well as further universities and partners



Content

chronological order:

Responsible Leadership for Education – Perspectives from Practice and Administration....	3
<i>Statements</i>	3
<i>Susanne Hardmeier, Swiss Conference of Cantonal Ministers of Education</i>	3
<i>Gaby Szöllösy, Swiss Conference of Cantonal Directors of Social Affaires</i>	4
<i>Dagmar Rösler, Association of Teachers Switzerland</i>	5
<i>Thomas Minder, Association of School Leadership Switzerland</i>	6
<i>Gudrun Wolters-Vogeler, Association of School Leadership Germany</i>	7
Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, University of Teacher Education Zug, Switzerland.....	8
Prof. Dr. Kai Niebert, University of Zurich, Switzerland.....	9
Prof. Dr. Abdeljalil Akkari, University of Geneva and UNESCO, Switzerland.....	10
Dr. Helga Aune, University of Oslo, Norway.....	11
Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, University of Teacher Education Zug, Switzerland, Prof. Dr. Guri Skedsmo, Schwyz University of Teacher Education, Switzerland and Colleagues: Symposium within the Symposium.....	13
Prof. Dr. Hui-Ling Wendy Pan, Tamkang University, Taiwan.....	17
Prof. Dr. Jonathan Supovitz, University of Pennsylvania, USA.....	19
Prof. Dr. Michelle Young, University of Virginia, USA.....	20
Prof. Dr. Romuald Normand, University of Strasbourg, France.....	21
Prof. Dr. Wolfgang Böttcher, University of Münster, Germany.....	22

Responsible Leadership for Education – Perspectives from Practice and Administration

Statements

Susanne Hardmeier, Swiss Conference of Cantonal Ministers of Education

Will follow

Gaby Szöllösy, Swiss Conference of Cantonal Directors of Social Affaires

Die Verantwortung für Bildung ist eine gesamtgesellschaftliche: Eltern, Lehrpersonen, Behörden und die Zivilgesellschaft tragen gemeinsam die Verantwortung, Kinder auf ihrem Weg hin zu (selbst-)bewussten Persönlichkeiten zu begleiten. Dabei ist auch der Begriff der Bildung in einem umfassenden Sinne zu verstehen – es geht um formale wie um non-formale Bildungsprozesse. Als besonders wirkungsvoll hat sich erwiesen, Kinder schon vor Eintritt ins obligatorische Bildungssystem in der Entwicklung ihrer emotionalen, sozialen, kreativen, motorischen, sprachlichen und kognitiven Fähigkeiten angemessen zu fördern. Diese frühe Förderung erhöht die Chance auf eine erfolgreiche Bildungskarriere und trägt damit entscheidend zur Chancengerechtigkeit bei. Die beiden interkantonalen Konferenzen der Sozialdirektorinnen sowie der Erziehungsdirektoren (SODK und EDK) engagieren sich gemeinsam im Bereich der Frühen Förderung.

The responsibility for education is located in society as a whole: parents, teachers, public authorities and civil society are responsible for supporting children on their way to become (self-)confident personalities. In this process, the term education must be understood in a comprehensive sense – it's about formal as well as non-formal education processes. Empirical findings show that it is particularly effective to enhance the development of the children's emotional, social, creative, movement, language and cognitive skills before entering in compulsory education. This early enhancement increases the chances of a successful educational career und thus contribute decisively to equal opportunities. Both intercantonal Conferences (The Swiss Conference of Cantonal Directors of Social Affairs (SODK) and the Swiss Conference of Cantonal Ministers of Education (EDK)) are engaging together in the area of early education.

Dagmar Rösler, Association of Teachers Switzerland

Die Verantwortung für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler teilen sich alle Partner: die Lehrpersonen, die Lernenden selber, deren Eltern, die Schulen, die Politik. Die Lehrpersonen übernehmen ihren Teil der Verantwortung für die Professionalität der Unterrichtsführung, für die Professionalität von Aushandlungen in ihrem Zuständigkeitsbereich sowie für die konstruktive Mitwirkung in ihrem Team.

All partners are sharing responsibility for the students' learning success: teachers, learners themselves, their parents, the schools, politics. The teachers take over their part of responsibility for the professionalism of class management, for the professionalism of negotiations in their area of responsibility as well as for the constructive participation in their team.

Thomas Minder, Association of School Leadership Switzerland

Die Schulleitenden sind zusammen mit den Lehrpersonen verantwortlich für die Bildung in ihrer Schule. Die Schulleitung hat in diesem Zusammenhang die Rolle der Qualitätssicherung und -entwicklung. Qualität ist die Währung der Bildung.

Together with teachers, principals are responsible for the education in their school. In this sense the principal has the role of assurance and development of quality. Quality is the currency for education.

Gudrun Wolters-Vogeler, Association of School Leadership Germany

- Professionelle Schulleitung übernimmt die Verantwortung für die Bildung der Schülerinnen und Schüler in der eigenen Schule sowohl in Bezug auf die Bildungsprozesse als auf den Bildungserfolg.
- Bildung ist mehr als Kompetenzen in Deutsch, Mathematik und Englisch.
- Um die Bildungsprozesse verantwortlich zu steuern braucht Schulleitung Gestaltungsmöglichkeiten.
- Schulleitung braucht politische Unterstützung und gesellschaftliche Akzeptanz.

- Professional principals take over the responsibility for students' education in their own schools both in regard of educational processes and educational success
- Education is more than skills in German, Maths and English
- In order to govern educational processes responsibly, principals need creative scope
- Principals need political support and acceptance in society

**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, University of Teacher Education
Zug, Switzerland**

Verantwortung für Bildung – Ansprüche, Realität, Möglichkeiten

Bildungsakteure tragen als «Responsible Leaders» Verantwortung für die Bildung von Kindern und Jugendlichen. Ihr Ziel ist es, Bildungsbiografien zu fördern und die Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Sie entwickeln die Qualität von Bildungsangeboten weiter und erleichtern die Zugänge zu diesen Angeboten. Sie agieren aus einem ethisch reflektierten Denken und Handeln heraus – auf Grundlage gesellschaftlich-moralischer Wertvorstellungen, einer umfassenden Wissensbasis, professioneller Haltungen und profunder Kompetenzen.

In ihrer Verantwortung für Bildung begegnen «Responsible Leaders» vielfältigen und sich teilweise auch widersprechenden Erwartungen und Ansprüchen.

Diese Ansprüche treffen auf die Realität, die die Bildungsakteure in ihrem Professionsfeld umgibt, ihnen stehen unterschiedliche Kontextbedingungen mit jeweils eigenen Realisierbarkeiten gegenüber. Ihre Aufgabe ist es vor diesem Hintergrund, Handlungsmöglichkeiten auszuloten und Lösungen zu entwickeln – Bewährtes zu bewahren, die bisherige Praxis zu optimieren und neue Praxis zu innovieren.

Der Vortrag führt in das Tagungsthema ein und bietet einen Überblick über Erwartungen und Ansprüche an Bildung sowie deren Umgang damit.

Responsible Leadership – Demands, Realities, Possibilities

The responsibility for the education of children and youth is rooted in ethically-reflected thinking and actions based on moral values of society and professional attributes and attitudes (ie. a value-based professional ethos). Professionalism includes the use of comprehensive knowledge bases and continuous development of competences.

Being responsible for education comprises dealing with various and sometimes contradicting demands, needs and aspirations and various contextual conditions which influence on feasibilities and options of realisation. Responsible leadership includes differentiated analysis, tolerance of ambiguity and affinity to dealing with complexity as well as strategic and systematic actions. The responsibility to develop 'next practice' (aiming towards 'best practice') requires sustaining good practice, optimising established practices and innovating new practice. This responsibility lies on different actors in all education institutions on all different levels in the education system and needs mutual collaboration.

Prof. Dr. Kai Niebert, University of Zurich, Switzerland

Schule und Unterricht im Anthropozän – Was kann und muss Bildung in einem neuen Erdzeitalter leisten?

Wir haben diesen Planeten verändert wie kaum ein anderes Lebewesen zuvor: Seit Beginn der Industrialisierung hat der Mensch so viele neuartige Mineralien in so kurzer Zeit in Umlauf gebracht, wie es die Natur in 2,4 Milliarden Jahren nicht geschafft hat; der Stickstoffeintrag in die Biosphäre durch künstliche Dünger ist in der Erdgeschichte ohne Beispiel und unsere Schiffe und Flugzeuge überschreiten artengeografische Barrieren und verändern den Lauf der Evolution.

Die Wissenschaft sieht die Erde im Zeitalter des Menschen, dem Anthropozän angekommen. Der Beitrag geht der Frage nach, wie Schule und Unterricht auf die Herausforderungen des globalen Wandels reagieren können. Dabei werden Ansätze der Bildung für Nachhaltigkeit kritisch analysiert und der Frage nachgegangen, wo und wie Bildung dazu beitragen kann, Klimawandel, Artensterben und globale Ungleichheiten zu bremsen und so eine nachhaltige Menschenzeit zu ermöglichen.

Anhand von wissenschaftlicher Evidenz und schulpraktischen Beispielen wird aufgezeigt, wo die Möglichkeiten und Grenzen persönlicher Verhaltensänderungen liegen und warum die planetaren Belastungsgrenzen nur politisch gerettet werden können.

Schools and teaching in the Anthropocene – What can and must education contribute in a new geological era?

We have changed this planet like hardly any other living being before: Since the beginning of industrialization, mankind – especially the part living in the OECD countries – has circulated so many new minerals in such a short time as nature has not managed to do in 2.4 billion years; the nitrogen input into the biosphere through artificial fertilizers is unprecedented in Earth history and our ships and planes cross transport species across geographical barriers and change the course of evolution.

Science sees the earth in the age of man, the anthropocene. The keynote explores how schools and teaching can respond to the challenges of global change. It critically analyses approaches to education for sustainability and examines the question of where and how education can contribute to slowing down climate change, species extinction and global inequalities, thus enabling the Anthropocene to become a sustainable human era.

Using scientific evidence and practical examples from schools, it will be shown where the possibilities and limits of personal behavioural change lie and why the limits of planetary stress can only be saved politically.

**Prof. Dr. Abdeljalil Akkari, University of Geneva and UNESCO,
Switzerland**

Rethinking education from international agendas to national and local policies

In a world of increasing complexity, uncertainty, and precarity, we must urgently reexamine and reimagine how knowledge and learning can contribute to the global common good. The challenges before us potentially require a radical transformation of mindsets and of our conceptions of human well-being, development, and how to share the planet. Knowledge, learning and education broadly considered are at the heart of this transformation. First, this contribution aims to analyze UNESCO's humanistic orientation for education. UNESCO's humanistic lens is informed by the principles of respect for life, for human dignity and cultural diversity at the core of human rights and by a central concern for the ethical dimensions of scientific and technological innovation. UNESCO's humanistic approach to learning is linked to several UNESCO reports: Rethinking Education 2015; Learning: The treasure within 1996; and Learning to Be 1972. These previous global reports have established UNESCO as the lead in the global debate on the future of education and learning. Second, we point out the main challenges to implement UNESCO' orientations in the current educational systems and national policies. Privatization, accountability, measuring learning outcomes and priority given to assessment and evaluation may push education far from humanistic orientation.

“Bildung neu denken” - von globaler Agenda zu nationaler und lokaler Umsetzung

In einer durch zunehmende Komplexität und Unsicherheit geprägten Welt gilt es, den Beitrag von Wissen und Lernen zu einem globalen, gemeinsamen Gut zu überprüfen und neu zu bestimmen. Die Herausforderungen, die vor uns liegen, benötigen möglicherweise eine radikale Transformation der bisherigen Konzepte von menschlichem Wohlbefinden, der bisherigen Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen und der Teilhabe aller an unserem Planeten. Wissen, Lernen und Bildung sind die Basis für diese Transformation.

Dieser Beitrag stellt erstens die humanistische Bildungsorientierung der UNESCO vor. Die humanistische Perspektive der UNESCO basiert auf den Prinzipien des Respekts vor dem Leben, der menschlichen Würde und der kulturellen Vielfalt als Kern der Menschenrechte sowie dem Betonen der ethischen Dimension aller wissenschaftlichen und technologischen Innovationen. Der humanistische Bildungsansatz der UNESCO ist in mehreren UNESCO Berichten bereits seit vielen Jahrzehnten veröffentlicht: Rethinking Education 2015, Learning: The treasure within 1996, Learning to Be 1972. Diese Berichte ließen die UNESCO zur führenden Institution in der globalen Debatte um die Zukunft von Bildung und Lernen werden.

Zweitens sollen die wichtigsten und dringendsten Herausforderungen bei der Implementierung der UNESCO-Ziele in der Praxis der nationalen Bildungspolitik der verschiedenen Länder und deren jeweiligen Bildungssystemen aufgezeigt werden. Privatisierung, Rechenschaftspflicht, ein einseitiger Schwerpunkt auf Leistungstests sowie eine Priorisierung von Beurteilung und Evaluation mögen dazu angetan sein, eine humanistische Orientierung im Bildungsbereich unmöglich zu machen.

Dr. Helga Aune, University of Oslo, Norway

Responsible leadership in schools from a law perspective - The equal right to education for boys and girls

Boys underperform in kindergartens and schools. This is a universal challenge and a result of lack of understanding how the traditional gender roles negatively affect the learning possibilities¹. Leaders and owners of schools and kindergartens are responsible to secure equal opportunities to learn regardless of gender. Systematic work is necessary. Equal opportunities are the law and need to be integrated in the pedagogic skill sets in all subjects. The challenge is to understand how to implement the legal right into practical pedagogic. School-leaders need to know the law in order to secure the legal rights.

1. The legal right to education is a human right stated in the UN Child Convention and the UN Convention on Elimination of All kinds of Discrimination (CEDAW). In addition, it is a human right to have equal opportunities to education regardless of sex. Both these legal rights are stated in Constitutions and national legislation in most nations. The two rights combined may be stated as equal rights to education regardless of sex. Boys and girls may be different, but regardless of differences, they are entitled to equal opportunities to learn.
2. Boys systematically underperform in most subjects. This is a result of failure in implementing equal opportunities in education and lack of leadership at schools and kindergartens. Many countries face a new generation where boys will not have grades good enough to be admitted to universities as they are out-conquered by their fellow female students. This in turn will result in gender imbalances in various professions in the future.
3. Leaders and teachers need to understand the legislation on equal opportunities in order to secure the equal right to education. Leaders and teachers need to know how to implement it into the pedagogic tool-box, and how to work systematically and ensure documentation for the school and kindergarten inspection.

Responsible Leadership in Schulen aus einer rechtlichen Perspektive – Das gleiche Recht auf Bildung für Jungen und Mädchen

Jungs schneiden sowohl im Kindergarten als auch in der Schule schlechter ab als gleichaltrige Mädchen. Dies ist das Resultat von mangelndem Verständnis darüber, wie traditionelle Geschlechterrollen Lernergebnisse negativ beeinflussen. Wie diesem Dilemma begegnet werden kann, ist eine universale Herausforderung. Leitungspersonen in Schulen und Kindergärten sind dafür verantwortlich, Chancengleichheit unabhängig vom Geschlecht sicherzustellen. Hierfür ist eine sorgfältige und systematische Arbeit notwendig. Chancengleichheit ist ein Muss und die Möglichkeiten, sie zu erreichen, gehören zum Handwerkszeug einer jeden Pädagogin und eines jeden Pädagogen in allen Fächern. Die Herausforderung besteht darin, wie das Gesetz der Gleichstellung der Geschlechter in pädagogische Praxis umzusetzen ist:

1. Das Recht auf Bildung ist gemäss der UN – Child Convention und der UN - Convention on Elimination of All kinds of Discrimination (CEDAW) ein Menschenrecht. Darüber hinaus ist es ein Menschenrecht, gleiche Bildungsmöglichkeiten zu haben, unabhängig vom Geschlecht.

¹ Gender Differences in Scholastic Achievement: A Meta-Analysis, authors Daniel Voyer and Susan D. Voyer University of New Brunswick, Psychological Bulletin © 2014 American Psychological Association, 2014, Vol. 140, No. 4, 1174–1204 <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-a0036620.pdf>. [Forfatterne utførte et globalt søk i litteratur og forskning om forskjeller mellom gutter og jenter i skoleprestasjoner.](#)
Borgonovi, F., A. Ferrara and S. Maghnouj (2018), «The gender gap in educational outcomes in Norway», OECD Working Papers, No. 183, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/f8ef1489-en>.
Why are Boys Underperforming in Education? Gender Analysis of Four Asia-Pacific Countries. Report provided by East Asia and Pacific Regional UN Girls' Education Initiative (EAP UNGEI), https://www.unicef.org/eapro/report_why_are_boys_underperforming_FINAL.pdf.
The right to education is defined in UNs Declaration of Human Rights article 26, paragraph 1, first sentence: «Everyone has the right to education.»-Article 26 second paragraph, first sentence states that education shall help strengthen the understanding for human rights: «Education shall be directed to the full development of the human personality and to the strengthening of respect of human rights and fundamental freedoms.»

Beide Rechte sind in Verfassungen und in den nationalen Gesetzgebungen der meisten Länder verankert. Diese beiden Rechte kombiniert können als gleiches Recht auf Bildung unabhängig vom Geschlecht angesehen werden. Jungs und Mädchen mögen unterschiedlich sein, aber unabhängig ihrer Differenzen haben sie das Recht auf gleiche Lernmöglichkeiten.

2. In den meisten Fächern schneiden Jungs systematisch schlechter ab. Dies ist ein Ergebnis gescheiterter Implementierungsversuchen von gleichen Bildungsmöglichkeiten und wenig erfolgreicher Führung in Schulen und Kindergärten. Viele Länder werden sich einer neuen Generation gegenübersehen, in der Jungs einen Abschluss erhalten, der nicht zum Universitätszugang berechtigt, da sie von ihren Mitschülerinnen überholt werden. Dies wird in Zukunft wiederum zu Geschlechterungleichheiten in verschiedenen Berufsfeldern führen.
3. Führungs- und Lehrpersonen müssen die rechtlichen Grundlagen der Chancengleichheit verstehen, damit sie das gleiche Recht auf Bildung sicherstellen können. Führungs- und Lehrpersonen müssen wissen, wie sie diese Möglichkeiten in ihr pädagogisches Handlungsrepertoire integrieren können, wie sie diese umsetzen können und wie sie deren Dokumentation für Schul- und Kindergarteninspektionen sicherstellen können.

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, University of Teacher Education Zug, Switzerland, Prof. Dr. Guri Skedsmo, Schwyz University of Teacher Education, Switzerland and Colleagues: Symposium within the Symposium

**World School Leadership Study (WSLS) –
Research and Monitoring of School Leaders' Profession**

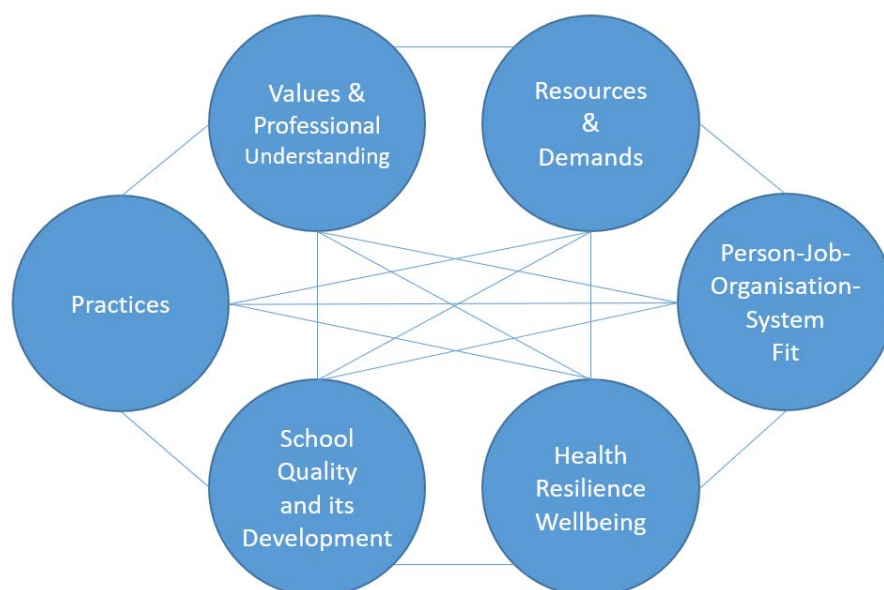
In a rapidly changing society, education and schools are faced with diverse challenges. Over the past decades, the New Public Management and local management of schools seem to have shaped educational policies, school reform, and school improvement in many countries. School leadership for ensuring and developing the quality of schooling has become more crucial and complex than ever before. As a result, school leaders' practices and their work effectiveness and efficiency have become a major concern for policy makers and educational authorities. Their health, resilience and well-being have become a major concern for school leader associations.

Despite a large number of studies underpinning the importance of school leadership for school effectiveness and improvement (e.g. P. Hallinger & Heck, 2010; Hallinger & Huber, 2012; Huber & Muijs, 2010; May, Goldring, & Huff, 2009; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008), so far very few studies have examined school leaders' functions, practices, work conditions and their impact on school quality development as well as on their own health and resilience. Contingency approaches, being aware of context on various levels and different areas, are small in number, even if many research findings can be very well explained by various kinds of fit, in particular person-environment fit. Moreover, there is a lack of international comparative studies that systematically examine these topics and their interdependency on a global scale.

This planned study was already presented at the European Conference on Educational Research (ECER) of the European Educational Research Association EERA (2016 and 2017) with Jim Spillane as discussant, World Educational Research Association in conjunction with the American Educational Research Association AERA Annual Meeting (2017) with Vivianne Robinson as discussant, the Asia Leadership Roundtable ALR (2017), and the World Education Leadership Symposium WELS (2017).

Aim and research questions

The purpose of the World School Leadership Study (WSLS) project is to research and monitor the profession of school leadership nationally and internationally.



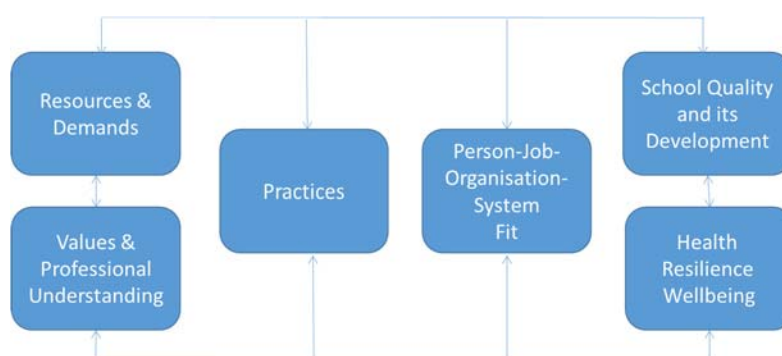
The data will be analysed and reported nationally with an ideographical perspective and internationally with a comparative perspective. Two levels of research questions guide the research.

Level 1 Research area-specific questions:

1. **Resources & demands:** What kinds of resources and demands are available on personal, organisational and system level that support or restrain school leaders' practice? How are these resources and demands experienced by the school leaders?
How is the balance between resources and demands?
2. **Values & professional understanding:** How are different professional values and professional understandings deemed important to school leaders, organisation and system? How do they align or misalign with each other?
3. **Practice:** What practices do school leaders prefer? What practices do school leaders experience as strain?
How do school leaders spend their time at work?
4. **Person-job-organisation-system fit:** How do school leaders fit to their job, organisation and system?
How is the balance between different fits?
5. **School quality and its development:** How do school leaders perceive school quality and its development?
6. **Health, resilience, wellbeing:** What are the school leaders' perceptions on their own health?
How resilient are school leaders? How is school leaders' work-related well-being?

Level 2 Cross research area questions (some examples):

1. What are school leaders' cognitive appraisal of the resources and demands on personal, organisational and system level?
2. How do the demands and resources impact on school leaders' practices, health, resilience, wellbeing and their efforts to develop school quality?
3. How is the person-job-organisation-system fit related to school leaders' practice, to health, resilience and wellbeing, as well as to the school quality and its development?
4. How do school leaders' professional values and understanding correspond to the demands and resources on the three levels?
5. How are school leaders' professional values and professional understanding related to school quality and its development?
6. How do school leaders' health, resilience and wellbeing transform into resource, affect their practice and affect school quality and development?
7. How can the findings be compared in a cluster of countries or internationally? (Possible perspectives for comparison: high stakes versus low stakes systems, centralized versus decentralized systems, autonomy of schools, market orientation versus public system perspective, key values)

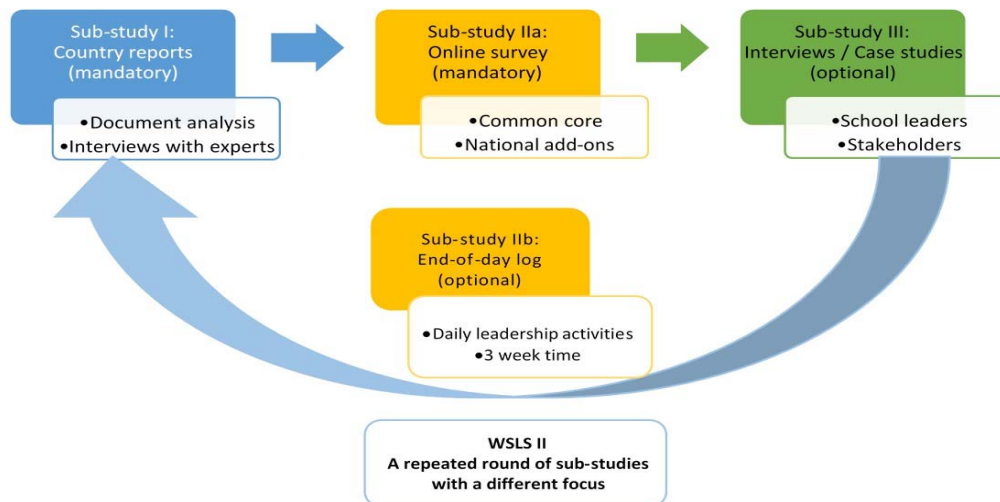
**Implications**

The results of the WSLs are expected to have implications on different levels. First, the findings will illuminate how different resources and demands at the system, organisational and personal level affect school leaders' health resilience and well-being as well as the school quality and its development. Second, based on the national data gathered, it is possible to conduct international comparisons so that the similarities and differences across countries can be highlighted. Third, WSLs aims to provide evidence-based recommendations to inform policy makers, to advise school leaders' recruitment, training, and professional development, and to improve the work conditions for school leaders in various countries.

Research design and research organization

The data will be collected using a mixed-methods approach. The International common design of the study comprises a country report (document analysis and expert interviews) and an online survey. The optional part of the study includes further focus in-depth studies, the end-of-day log and interviews or case studies.

The WSLS is conducted by an international research consortium that includes international scholars in the field of educational management and leadership and experts in areas such as health and specific research methodology and analytical techniques who will work collaboratively to conduct the study, disseminate findings and draw attention to implications for practice. In this way, the consortium as a whole covers a range of areas within social science and can be characterised as interdisciplinary. The work related to the international research collaboration, data collection, data handling and international comparative data analyses is coordinated by Prof. Dr. Stephan Huber, Head the Institute for the Management and Economics of Education (IBB) at the University of Teacher Education Zug (PH Zug), Switzerland. Country partners are responsible for funding the national research conducted in their own countries.



Prof. Dr. Hui-Ling Wendy Pan, Tamkang University, Taiwan

The Tao of Leading Responsibly for Educational Change

To prepare students with global competence to better the well-being of current and future society, schools' moving towards a self-renewal and self-creation system is crucial. Undertaking the responsibility of school improvement, school leaders face challenges. Bourdieu's field theory and Chinese philosophy regarding "Shi (勢)" can be productively utilized to articulate the Way (Tao) of leading educational change.

Field, habitus and capital are Bourdieu's central concepts. For Bourdieu, a field is "a structured social space, a field of forces," and a "configuration of relations between positions objectively defined." Capital (economic, culture, social and symbolic) is the medium of the relations. In the field, actors contend for control of the interests specific to the field and use their capitals in the contest. The habitus refers to the sedimentation of history, structure and culture in individual disposition to practice. It is a repository of feelings and motives, and also a repertoire of actions and strategies. Practice is contingent upon habitus. To render change, individuals accumulate capitals in the field to produce collective action by engaging others. The theorizing of Bourdieu's is somewhat consistent with the Chinese conception of "Shi (勢)."

As an overarching concept, "Shi (勢)" connotes the interaction of field, capital and habitus. The relations of the individual and his/her external worlds are interactively co-created as suggested by an ancient Chinese philosopher Laozi (老子). The transformation of field is possible when actors utilize their capitals to change the collective structure of cognition and build a new local social order. It thus entails two principles of leading. To be in gear with the tide and take advantage of the situation (順勢) is the one. To create the enabling conditions for change (造勢) is another one.

This presentation elucidates the Tao of leading school innovation. In addition to theoretical underpinning as the aforementioned, empirical examples in school settings are provided. School practices are portrayed to discover the complex relationships among habitus, capital and field. The Chinese perspective of "Shi (勢)" is taken into interpretations with regard to the realities faced by and the possibilities unfolded to school leaders.

Das „Tao“ der verantwortungsvollen Führung für Schulentwicklung

Um die Schlüsselkompetenzen von Schülerinnen und Schülern zugunsten eines größeren Wohlergehens der gegenwärtigen und der zukünftigen Gesellschaft (weiter) zu entwickeln, ist es entscheidend, dass sich Schulen zu sich erneuernden und sich quasi «neu erfindenden» Systemen entwickeln. Als Verantwortliche für Schulentwicklung im Sinne einer Verbesserung stehen Schulleitende vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Basierend auf Bourdieus Feldtheorie und der chinesischen Philosophie des "Shi (勢)" kann der Weg (Tao) zur erfolgreichen Führung eines solchen Wandels gelingen.

Feld, Habitus und Kapital sind zentrale Konzepte Bourdieus. Gemäss Bourdieu ist ein Feld ein strukturierter, sozialer Raum, in dem unterschiedlich beschaffene Beziehungen zwischen objektiv definierten Positionen existieren. (Ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches) Kapital ist das Medium dieser Beziehungen. Im Feld «kämpfen» die Akteure um ihre spezifischen Interessen und setzen ihr Kapital in diesem Wettbewerb ein. Der Habitus bezieht sich auf die so genannte Sedimentierung, also das Ablagern oder Speichern von Geschichte, Struktur und Kultur in der individuellen Wesensart. Der Habitus ist ein Aufbewahrungsort von Gefühlen und Motiven und bietet ein Repertoire an Strategien und Handlungen. Um Veränderungen zu ermöglichen, häufen Individuen schliesslich Kapital im Feld an, um eine kollektive Handlung durch die Beteiligung vieler hervorzurufen.

Bourdieu's Theorie ähnelt der chinesischen Philosophie des "Shi (勢)". "Shi (勢)" konnotiert die Interaktion von Feld, Kapital und Habitus. Der chinesische Philosoph Laozi (老子) geht davon

aus, dass die Beziehungen zwischen dem Individuum und seiner externen Welt sich wechselseitig miterschaffen werden. Die Feldtransformation ist möglich, wenn Akteure ihr Kapital verwenden, um kollektive Denkstrukturen zu verändern und eine neue soziale Ordnung aufzubauen. Daraus resultieren zwei Prinzipien für Führung: Zum einen ist Führung Initiator und Antrieb für eine Transformation, die das Ziel und die Vorteile vermittelt (順勢), zum andere schafft Führung die notwendigen Bedingungen für die Transformation (造勢).

Der Vortrag erläutert das philosophische Konzept des Tao vor dem Hintergrund von Schulentwicklung und Innovationen im Bildungsbereich. Weiterhin werden aktuelle empirische Beispiele der Schulforschung vorgestellt und Schulpraxis porträtiert, um die komplexen Beziehungen zwischen Habitus, Kapital und Feld aufzuzeigen.

Prof. Dr. Jonathan Supovitz, University of Pennsylvania, USA

Meaningful and Sustainable School Improvement with Distributed Leadership

This session will introduce participants to the distributed perspective of school leadership and discuss the individual skills and school conditions that foster distributed leadership. The session will engage participants in a process of how distributed leadership can be used as a companion to continuous improvement efforts and point out the advantages of using distributed leadership as a way of engaging school members in the improvement process, as well as how to manage some of the associated challenges and risks.

Sinnhafte und nachhaltige Schulentwicklung mit geteilter Führung

Der Vortrag führt die Teilnehmenden in das Konzept geteilter Führung (distributed leadership) ein und diskutiert sowohl individuelle als auch organisatorische Bedingungen, die distributed leadership fördern. Die Teilnehmenden sollen erkennen, dass distributed leadership eine wichtige Stellschraube für kontinuierliche Verbesserungsbemühungen sein kann, indem die Vorteile, die distributed leadership als Strategie zur Beteiligung aller schulischen Akteure im Verbesserungsprozess hat, vorgestellt werden. Mögliche Nachteile oder Risiken, die mit distributed leadership assoziiert werden, und der Umgang mit ihnen, werden ebenfalls erörtert.

Prof. Dr. Michelle Young, University of Virginia, USA

Developing Responsible and Responsive Leaders Through Powerful Learning Experiences

Leadership development programs should provide school and schools system leaders with the skills and knowledge they need to effectively lead increasingly complex and demanding educational organizations. A central goal of this talk, which draws from research on adult learning and exemplary leadership development programs, is to advance thinking around the development of educational leaders who are able to coherently cultivate both responsibility for the learning and development of students and adults and responsiveness to the cultural, political, social and emotional needs and opportunities presented by different school community members.

Kompetenzen für verantwortungsvolle und einführend reagierende Führung entwickeln

Programme der Führungskräfteentwicklung sollen Leitungspersonen mit den Fähigkeiten und dem Wissen ausstatten, das sie benötigen, um zunehmend komplexere und anspruchsvollere Bildungseinrichtungen wirksam zu leiten.

Der Vortrag diskutiert ausgewählte Forschungsergebnisse aus der Erwachsenenbildung und stellt exemplarisch Programme von Führungskräfteentwicklung vor. Ziel ist es, ein Verständnis von Führungskräfteentwicklung anzuregen, die dazu befähigt, dass Führungskräfte sowohl die Verantwortung für das Lernen und die Weiterentwicklung von Schülerinnen und Schülern sowie erwachsenen Akteuren aktiv übernehmen wie auch ihre Wahrnehmungsfähigkeit und Feinfühligkeit für die unterschiedlichen kulturellen, politischen, sozialen und emotionalen Bedürfnisse und Möglichkeiten der verschiedenen Mitglieder von Schule und Gemeinde kultivieren, um auf diese adäquat reagieren zu können.

Prof. Dr. Romuald Normand, University of Strasbourg, France

Leadership scolaire dans le monde francophone – différences, résistances, malentendus

Les conceptions du leadership scolaire rencontrent des difficultés à être comprises et acceptées dans le monde francophone, non seulement par les cadres de l'éducation mais aussi par les chercheurs qui sont souvent hostiles aux théories managériales. Pourtant, des évolutions des formes organisationnelles sont déjà perceptibles qui appellent à de nouveaux partage des rôles et des responsabilités dans les écoles et les communautés locales. La première partie de la communication est d'expliquer les fondements historiques, culturels et institutionnels qui nuisent à cette compréhension et acceptation, en illustrant certains blocages cognitifs et résistances des acteurs de l'éducation francophones. La deuxième partie vise plus précisément à expliquer les enjeux d'une restructuration en cours des systèmes éducatifs francophones, dans sa diversité, en montrant comment les théories du leadership permettraient de gagner non seulement en efficacité et efficience de l'organisation scolaire, en la sortant de l'ère bureaucratique, mais d'ouvrir de nouveaux espaces d'opportunités et d'améliorer les conditions de travail des enseignants et des élèves dans les écoles au quotidien.

The status of school leadership in the French-speaking world – Differences, resistances, misunderstandings

In the French-speaking world, the conceptions of school leadership generate challenges in being understood and accepted, not only among practitioners but also among researchers in education, who often have reservations regarding management theories. However, organizational evolutions that demand a new distribution of roles and responsibilities in the schools and local communities are already perceptible.

The first part of this keynote contains an explanation of historical, cultural and institutional backgrounds that interfere with that comprehension and acceptance by illustrating particular cognitive blockades and oppositions for the agents in the French-speaking world.

The second part aims at a detailed explanation of the challenges of a restructuration in the multifaceted educational French-speaking systems. It will be shown how the theories of leadership do not only allow to increase effectiveness but also efficiency of the organization of schools by reducing bureaucracy, opening new spaces of opportunities and improving the concrete daily working conditions of the teachers and students in the schools.

Schulleitung in der französisch sprechenden Welt – Unterschiede, Widerstände, Missverständnisse

Die Konzeptionen von Führung treffen in der frankophonen Welt sowohl seitens der Bildungspraxis als auch seitens der Bildungswissenschaft auf Kritik. Nichtsdestotrotz sind Veränderungen der Organisationsformen, die eine neue Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten in den Schulen und in den lokalen Gemeinden erfordert, wahrnehmbar. Der erste Teil des Vortrags erörtert die historischen, kulturellen und institutionellen Grundlagen von Schulleitung in französisch sprechenden Ländern und versucht damit zu erklären, warum das Verständnis und die Akzeptanz von Führung schwierig ist und es Blockaden und Widerstände gegenüber Führung gibt.

Der zweite Teil des Vortrags illustriert die aktuellen Herausforderungen, die es für eine Restrukturierung innerhalb der frankophonen, durch Vielfalt geprägten Bildungssysteme gibt. Hier wird gezeigt, welche Potenziale neue Führungskonzepte hinsichtlich Effektivität und Effizienz der schulischen Organisation besitzen, dadurch dass Bürokratisierung reduziert, neue Möglichkeiten eröffnet und die Arbeitsbedingungen der Lehrpersonen und der Schülerschaft im Schulalltag verbessert werden.

Prof. Dr. Wolfgang Böttcher, University of Münster, Germany

Die Delegation der Verantwortung – Den Letzten beißen die Hunde

Der Vortrag will zur Diskussion stellen, inwieweit das betriebswirtschaftliche Modell der Steuerung von Schulsystem und Schule durch schlechtes Management seine immanenten Ziele verfehlt und dabei die pädagogische Arbeit belastet.

Mit dem Bild des Mehrebenensystems hat die Bildungsforschung ein Strukturmodell der Steuerung von Schulen eingeführt, das auf den ersten Blick Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu ordnen hilft. Tatsächlich jedoch werden in diesem analytischen Rahmen in aller Regel Konflikte und Missverständnisse beschrieben: Die Koordinierung des Handelns verschiedener Ebenen ist in einem als komplex beschriebenen System als Problem identifiziert. Nun mischt sich auch die empirische Bildungsforschung in dieses System ein und beansprucht, dass ihre Erkenntnisse von Politik und Praxis ernst genommen werden und Entscheidungen prägen sollen. Die Diffusität von Erwartungen und Verantwortung wird hierdurch noch gesteigert.

Und schließlich scheint für die Ergebnisse einer mangelhaften Koordination die Ebene verantwortlich zu sein, die mit der Konfusion am wenigsten zu tun hat: die Einzelschule.

Delegation of responsibilities – The devil takes the hindmost

My talk will argue that a nonprofessional execution of the economic model of governance of schools and school systems led to the failure to realize its intrinsic targets. In addition, it puts pressure on the pedagogical field.

Using a multi-layered model of educational governance educational research produces an image of a well-structured system of governance with clear responsibility and accountability. However, the behaviour of the relevant actors within this frame actually leads to conflict, misunderstanding and unfinished service completion. Coordination and cooperation within this complex system turns out to be a severe problem. In this situation empirical research interferes by pretending that its research findings should be used by policy and practice as guidelines for decision-making. This claim even adds to the existing vagueness of expectations and responsibility.

Finally, the actors at the system level that is the least responsible for confusing management and regulation get all the blame for system failure: headmasters and teachers in the single schools.