

DER NEUE VORSTAND

R. EINFELDT, W. WERNER, S. AMREIN, S. WINKLER



Veränderungen im Vorstand des ASD

Rückblick
Kultusministerkonferenz
Sprachbildung
Übergänge
ESHA

Herausgegeben vom ASD – Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.

Verantwortlich für den Newsletter b:sl ist Sven Winkler.
Redaktionelle Beiträge, Anregungen und Kritiken bitte ausschließlich per E-Mail an
redaktion@schulleitungsverbaende.de

Veränderungen im Vorstand des ASD

Im November 2023 wurden auf der Herbsttagung des Allgemeinen Deutschen Schulleitungsverbands Deutschland Positionen im Vorstand neu besetzt bzw. umbesetzt.

Gudrun Wolters-Vogeler legte zum Ende des Jahres 2023 ihr Amt als Vorsitzende aus persönlichen Gründen nieder. Als Nachfolger wurde ihr bisheriger Stellvertreter Sven Winkler als neuer Vorsitzender gewählt, er nimmt das Mandat bereits seit dem 01.01.2024 wahr. Die frei gewordene Aufgabe Winklers nimmt als seine Stellvertreterin seit dem 01.01.2024 Susanne Amrein war. Werner Weber bleibt dem ASD als weiterer Stellvertretender Vorsitzender in seiner bisherigen Funktion erhalten ebenso wie Reinhard Einfeldt als Kassenwart. Gudrun Wolters-Vogeler war seit 2010 im ASD-Vorstand aktiv, seit 2012 als Vorsitzende. Mit ihrem Wirken ist es ihr gelungen, den ASD als Ansprechpartner in Wissenschaft, Politik und Verwaltung sowohl auf Ebene der Bundesländer als auch im Bund zu etablieren. Frau Wolters-Vogeler und der ASD werden stets und gerne als kritische aber verlässliche Begleiter von bildungspolitischen Vorhaben und Veränderungsprozessen wahrgenommen und gehört. Dieser Verdienst ist im besonderen Maße der hochprofessionellen Herangehensweise Wolters-Vogelers zuzuschreiben, die sie zu einer geschätzten Ansprechpartnerin auch im deutschsprachigen Ausland bei schulspezifischen Fragestellungen macht. Im Namen des ASD bedankt sich ihr Nachfolger bei Frau Wolters-Vogeler für ihre langjährige engagierte Arbeit im Verband, die sie trotz ihrer herausfordernden Arbeit als Schulleiterin einer großen Grundschule in Hamburg hervorragend wahrgenommen hat: „Wir werden Frau Wolters-Vogeler und ihre Expertise als aktive Vorsitzende vermissen. Gleichzeitig aber sind wir sehr glücklich, dass sie uns als Ehrenvorsitzende auch weiterhin mit Rat und Tat zur Seite stehen und unsere Arbeit unterstützen wird“, so der neue Vorsitzende Sven Winkler.

Sven Winkler ist seit vielen Jahren Mitglied im Schulleitungsverband Niedersachsen (SLVN). Neben der Mitarbeit im dortigen Vorstand gehörte die Vertretung der Interessen des SLVN beim Dachverband ASD zu seinen Aufgaben. Bereits seit Anfang 2021 ist der 57-jährige als Stellvertreter im ASD tätig. Als langjähriger Leiter einer Oberschule im niedersächsischen Oldenburg sowie als Vertreter in verschiedenen Gremien sind ihm die Sorgen und Nöte der Schullei-

ter*innen sehr bekannt. „Ich freue mich darauf, an die Erfolge von Frau Wolters-Vogeler anknüpfen zu dürfen“, so Winkler. Ein Hauptaugenmerk seiner Arbeit als Vorsitzender des ASD „wird darauf liegen, in den anstehenden Transformationsprozessen und damit verbundenen Herausforderungen immer wieder die Perspektive und die Rolle der Schulleiter*innen zu betonen“ führt er weiter aus.

Susanne Amrein, ist neugewählte Stellvertreterin im Vorstand des ASD. Sie ist als Schulleiterin in Heiligenhafen in Schleswig-Holstein tätig und eine der zwei Vorsitzenden des Schleswig-Holsteinischen Schulleitungsverbandes (SlvSH). Als Delegierte des SlvSH arbeitet sie seit bereits acht Jahren im Bundesverband ASD mit. Sie hat dort intensiv an aktuellen Themen und Pressemitteilungen mitgewirkt. „Ich erhoffe mir, mit unserer Verbandsarbeit mehr Aufmerksamkeit für die aktuellen bildungspolitischen Themen von Schulleitungen im ganzen Land zu schaffen, denn die zentrale Rolle von Schulleitungen ist für die Schulqualität von enormer Bedeutung“, sagt Susanne Amrein.

Auch Werner Weber als weiterer Stellvertreter und Reinhard Einfeldt als Kassenwart des ASD, sehen durch „besonders in den letzten Jahren zu beobachtende, starke gesellschaftliche Veränderungen“, so Einfeldt, „große Herausforderungen auf Schulleiter*innen zukommen, die sich besonders in der Übergangsproblematik zeigen“, äußert sich Werner Weber.

Sven Winkler

Rückblick

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
 Ich blicke auf über 13 Jahre Arbeit im Vorstand zurück. In diesen Jahren hat sich so vieles verändert, es sind u.a. diese großen Herausforderungen auf uns als Schulleitungen hinzugekommen: Selbstverantwortete Schule, Pisa-Schock, VERA, Inklusion, Ganztagschule, Beschulung von Geflüchteten, Digitalisierung, Fachkräftemangel.

Diese Liste stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und zeigt doch, wie viele sowohl schulische als auch gesellschaftliche Anforderungen an uns gestellt werden.

Aber vieles ist auch fast unverändert geblieben, hier seien folgen Punkte exemplarisch genannt:

- die Arbeitsbedingungen der Schulleitungen (Leitungszeit, Stellvertretungen, kaum Unterstützung durch Schulbüro/ Schulverwaltung)
- ein oftmals schwieriges Verhältnis zwischen Schulaufsicht und Schulleitung
- für uns als Bundesverband insbesondere der Föderalismus, der die Aufgaben und Befugnisse von Schulleitungen verschiedener Bundesländer kaum vergleichbar macht

Und einige Erfolge können wir als Bundesverband vermelden:

- Der ASD hat einen festen Platz in Arbeitsgruppen/ Projekten des BMBF und des BMFSJ erhalten und wird gehört.
- Es gibt in fast allen Bundesländern, die bei uns mit ihrem Landesverband Mitglied sind, ein Leitbild „Schulleitung“.
- Die Kommunikation zur Kultusministerkonferenz (KMK), und hier sei besonders der Generalsekretär der KMK Udo Michallik genannt, konnte intensiviert werden.
- Wir werden regelmäßig von Funk (Deutschlandfunk „Campus und Karriere“) und Presse (Spiegel, Zeit und lokale Presse) kontaktiert und sind dort sichtbar.

Das alles steht und fällt jedoch mit dem Engagement jedes Einzelnen, der sich im ASD und/oder im Landesverband für die Belange der Schulleitungen einsetzt. Ich wünsche dem ASD und seinen Mitgliedsverbänden viele engagierte Schulleiter:innen, damit der Beruf Schulleitung endlich anerkannt wird.

Mit freundlichen Grüßen
 Gudrun Wolters-Vogeler

Kultusministerkonferenz

Wie in jedem Jahr findet im Januar der Wechsel in der Präsidentschaft statt.

In diesem Jahr war u.a. ein Mitglied des Vorstandes des ASD zu der feierlichen Übergabe geladen, die in der Vertretung des Saarlandes in Berlin stattfand.

Anlässlich dieser Feierlichkeit entstand das Foto mit Astrid Sabine Busse (Senatorin a.D.), Gudrun Wolters-Vogeler (Ehrenvorsitzende des ASD) und Christine Streichert-Clivot (Präsidentin der KMK).

Verabschiedet und gewürdigt wurde die Arbeit der scheidenden Präsidentin Senatorin Katharina Günther-Wünsch und deren Vorgängerin Astrid Sabine Busse, mit der sie sich das Jahr der Präsidentschaft teilte. Astrid Sabine Busse ist vielen im ASD wohlbekannt, da sie die langjährige Vorsitzende des Interessenverbands Berliner Schulleitungen e.V (IBS) war.

Begrüßt wurde die Präsidentin Christine Streichert-Clivot, die aus dem Saarland kommt. Sie hat sich u.a. vorgenommen die KMK zu verändern und sie arbeitsfähiger zu machen. Daneben ist Transformation des Bildungswesens ihr großes Vorhaben, für welches wir ihr viel Glück und Erfolg wünschen.

G. Wolters-Vogeler



Sprachbildung als Schlüssel zum Bildungserfolg

In der Diskussion um Schulkarrieren und Bildungsübergänge werden immer wieder die Aspekte der Sprachbildung in den Blick genommen. Eine kontinuierliche Sprachbildung erweist sich nach wie vor als unabdingbarer Bestandteil sowohl für Muttersprachler Deutsch als auch besonders für nicht Deutsch sozialisierte Kinder und Jugendliche.

Für die zweitgenannte Gruppe kann es sich als hilfreich erweisen, ausländische Abschlüsse unbürokratisch zu integrieren, um kompetente Lehrkräfte oder anders qualifizierte Fachkräfte zeitnah einstellen zu können. Zudem erscheint es sinnvoll, Sprachkompetenzen anderer Herkunftssprache von Schüler*innen anzuerkennen, um sie besser im Schul- und Bildungssystem und in der Gesellschaft zu integrieren. Mehrsprachige Kinder müssen in ihrer Muttersprache gefördert werden. Sie könnten darüberhinaus bei Erreichen eines standardisierten Sprachniveaus von der Belegpflicht der zweiten Fremdsprache befreit werden. Unerlässlich ist zudem der Ausbau von digitalen Unterstützungssystemen, um den angeleiteten Spracherwerb in der Herkunftssprache zu gewährleisten. Dies sollte die Einbindung von herkunftssprachlichen Lehrkräften, die diesen Sprachunterricht erteilen, umfassen.

Besonders in Bezug auf die mögliche Integration „fremdsprachiger“ Schüler*innen in das Berufsausbildungssystem ist es dringend erforderlich, Ausbildungsverordnungen dahingehend anzupassen, dass auch nicht Deutsche Sprachkompetenzen anerkannt werden. Vor dem Hintergrund eines sich stetig verschärfenden Fachkräftemangels erscheint es geradezu fahrlässig, dieses vorhandene Potenzial brach liegen zu lassen. Im Hinblick auf die notwendigen Rahmenbedingungen fordert Sven Winkler (Vorsitzender des ASD): „Der Bund muss uneingeschränkt seine bildungspolitische Verantwortung als steuernde Instanz, insbesondere im Bereich der Integration von zugewanderten Schüler*innen wahrnehmen, indem die handelnden Akteure in der Bildungspolitik der Länder wirksam unterstützt werden!“

Harald Willert

Übergänge stellen große Herausforderung dar

Auf dem Fachtag des ASD im Herbst 2023 kristallisierte sich heraus, dass die schulischen Übergänge von der Kita bis in die Berufsausbildung oder zur Aufnahme eines Studiums, große Herausforderungen darstellen: „schulische Übergänge sind Schnittstellen und damit kritische Lebensereignisse, an denen sich ge- oder auch misslingende Schulkarrieren manifestieren können“, so Harald Willert vom SLV NRW.

Der ASD hat sich dieses Themas angenommen und zusammen mit zusätzlicher Expertise weiterbearbeitet. Wenig überraschend rückte dabei auch wieder die Frage nach Bildungsgerechtigkeit in den Fokus. Werner Weber (Stv. Vorsitzender des ASD) stellt dazu fest: „Übergänge können sich auch als Schaltstellen erweisen, an denen Bildungsgerechtigkeit gefördert werden muss.“

Die eingesetzte Arbeitsgruppe hat im Sinne einer chancengerechten Gestaltung dieser Lebenssituationen für die Schnittstellen Kita - Grundschule - Sekundarschule I/II - Beruf/Hochschule folgende allgemeine Punkte als grundlegend notwendig identifiziert:

- Bildungsgänge und Übergänge müssen professionell begleitet werden und die Rahmenbedingungen müssen gute Übergangsprozesse ermöglichen. Dafür werden personelle und materielle Ressourcen benötigt, die für die Gestaltung und Unterstützung von Übergängen zur Verfügung gestellt werden.
- Benötigt werden dazu regionale Netzwerke und Verbünde im Sozialraum. In diesen müssen Schulen, Fachämter und Wirtschaft gemeinsam agieren und Verantwortung übernehmen dürfen.

Um die Übergangsproblematiken besonders für die Schnittstellen zwischen Schule und Beruf / Beruflicher Orientierung (BO) zu glätten, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

- (Vor-)Berufliche Orientierung ist in allen Bildungsplänen und in allen schulischen Curricula als verbindliche Querschnittsaufgabe und gleichberechtigt zu den anderen Fächern verankert.
- In allen Schulen mit Sekundarstufe gibt es ein BO-Team, welches mit den entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet ist.
- Schulleitung hat an Schulen mit Sekundarstufe eine besondere Verantwortung für die Umsetzung von BO und nimmt diese wahr.
- Schulleitungen von Schulen mit Sekundarstufe sind mit Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet, die ihnen eine gelingende BO unter Berücksichtigung regionaler und lokaler Gegebenheiten ermöglicht.
- BO ist verbindlicher Inhalt in der Aus- und Weiterbildung von Sekundarstufenlehrkräften, die u.a. auch mit Praxisanteilen ausgestattet ist.

Mit der Feststellung: „Schulleiter*innen müssen ein nachhaltiges Bewusstsein für die Bedeutung von Beruflicher Orientierung/Bildung schaffen“, nimmt Sven Winkler (neuer Vorsitzender des ASD) seine Kolleginnen und Kollegen bei diesem Thema noch einmal besonders in die Pflicht.

Harald Willert

ESHA Headlight Magazine

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
ich schreibe euch aus dem Zug nach London mit einer Weiterleitung der ESHA Headlight Magazine für Januar 2024. Inhaltlich ist hier zu finden:

- Stimulating School Development: Ein Artikel über Qualitätsmerkmale für Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen. Fokus des Artikels ist, dass solche Fortbildungen zielgerichtet sein sollten, passend für die jeweilige Schule. Eine Kombination von Theorie, Praxis in Kleingruppen und individuelles Coaching scheint effektiv.
- Leadership for Sustained Lesson Study: "Sustained Lesson" ist eine ursprünglich in Japan entwickelte Lehrkraftweiterbildung, die zunehmend in Europa ausprobiert wird. Dieser Artikel erläutert „Gelingensbedingungen“, die Schulleitungen ermöglichen kann, um SL zu unterstützen.
- Sustainable Leadership: Ein Artikel der Irischen Organisation IPPN. Die aktuelle Situation der Schulleitungen in Irland hat sich in den letzten acht Jahren drastisch verschlechtert. Die beschriebenen Änderungen sind exakt die Gleichen wie in Deutschland, außer der Tatsache, dass der Lehrkräftemangel nicht erwähnt wird. Es ist ein Aufruf zu mehr Mitarbeit der Schulleitungsorganisationen.
- Wrapping Up the Digilead Project in Bulgaria: Die Ergebnisse eines ESHA-initiierten Digitalisierungsprojekts Digilead werden dargestellt. Verschiedene Aspekte des Digilead-Projekts werden näher erläutert. Anmerkung: Wir (und unsere Mitglieder) können alle an Digilead teilnehmen.
- The New Team Players: Drei neue ESHA boardmembers werden vorgestellt.
- Education in a Perfect Storm: Ein Leitartikel, in dem die "Extreme Weather Events" mit der schwierigen Situation in der Bildung verglichen wird.

Über weitere Details berichten wir im nächsten B:SL Newsletter.
Joan Krebs-Schmid

January 2024

European School Heads Association



Building Educational Resilience

How to weather the transformative storm raging in education?

Effective Professionalization Trajectories for School Leaders



LEARN ABOUT LESSON STUDY

a successful strategy for teacher professional development



KEY ISSUES AND SPECIFIC RECOMMENDATIONS

on sustainable leadership



MEET OUR NEW TEAMPLAYERS!



Stimulating School Development

Preconditions for professionalization trajectories which make a difference

ELS TANGHE

Els Tanghe is a teacher educator at the educational master's program, University of Antwerp (Belgium). As a Ph.D. student, she studies effective professionalization trajectories for school leaders.



WOUTER SCHELFHOUT

Wouter Schelfhout is a professor at the educational master's program, University of Antwerp (Belgium). His research focuses on professional development of (student) teachers and school leaders.

School leadership contributes to efficiency and equity in fostering student achievement. This implies that school leaders must always apply goal-oriented leadership strategies and prove the effects of their policies. However, achieving sustainable school

development is challenging and school leaders often stand alone.

School leaders need support. This can be realized through coaching, professional learning communities (PLC), professionalization trajectories, conferences, etc. The professionalization programs must focus on aspects of effective educational leadership, and these trajectories should be didactically and organizationally purposeful. Literature research suggests that several factors facilitate the influence of professionalization programs on the learning outcomes of school leaders, yet empirical research on effects and explanatory processes is limited. This formed the basis for our research, in which a two-year professionalization trajectory as the research setting was designed and implemented. Our trajectory exists of training days for the full group of participants, focusing on providing actual content aimed at acquiring insights and illustrated with practical examples. The further deepening and concretization

of the acquired insights took place in a PLC of school leaders focusing on peer learning and social stimulation provided by this smaller group. In addition, coaching was provided for each school that focused on specific questions. The didactical dimension during the trajectory is based on providing a theoretical knowledge base, encouraging towards creation and further use of an action plan by the participants aiming for concrete goals, handling a varied and activating approach, adaptively supporting the learning process of each participant, and creating possibilities for networking.

The primary recommendation based on the research results is that school leaders must have the ability to make quality choices regarding professionalization. In this article, we provide some advice to support school heads in choosing professionalization trajectories to facilitate concrete school development.

1. SCHOOL INTERNAL CONDITIONS BEFORE THE PROFESSIONALIZATION TRAJECTORY

A professionalization trajectory can be of high quality, but with a mismatch of the (contextual) school factors and individual needs, this may result in limited effectiveness and disappointment.

Team needs

In school development, the school team determines what actions it will take in the short and long term to ensure quality education for each student. This happens in line with the vision and the pedagogical project of the school. In this development of the vision and action plan, the team may experience needs in terms of theoretical frameworks, concrete practical examples or how to apply these insights to their school. When selecting a professional development trajectory, it is important that it matches the existing needs.

School leader's needs

A school leader should reflect on the strengths, challenges and needs, and clarify whether the personal professionalization focus is on (educational) leadership competencies or school policy. School leaders are not all-around experts. They need a sounding board. Feedback from fellow school leaders and team members provides valuable input.

School leaders can select an organizational approach and duration of the program that fits the school's capabilities. Term initiatives with follow-up and feedback are advised.

2. SUCCESS CONDITIONS FOR PROFESSIONALIZATION TRAJECTORIES THAT GENERATE SCHOOL DEVELOPMENT

Linking professionalization to action

Professionalization trajectories must stimulate the transfer of insights, skills, and attitudes as much as possible to take decisive action in one's practice. The school leader can then gain more in-depth knowledge. Moreover, a growing sense of practical relevance can strengthen the motivation for learning.

Long-term professionalization trajectories

Long-term, multi-day professionalization trajectories are necessary to provide time to create and test actions. To generate sustainable school development, a two-year trajectory is a minimum.

Theoretical knowledge base and depth of learning

A professionalization trajectory with clear goals provides focus, clarifying the opportunities to check whether these competencies have been achieved. Additionally, it is essential to impart

strong, evidence-based theoretical frameworks, activating participants to test the insights in their school and to apply them to further development.

Investing in the power of peer learning

Long-term trajectories focusing on training days with the application of a theoretical knowledge base, and practical examples followed by opportunities for peer learning, prove to be effective. Learning cooperatively is indispensable: learners are inspired by the insights of participants and are socially stimulated to learn in a practice-oriented way. The quality of the learning processes can increase within purposeful and structured PLCs with quality process coaching.

Participating with a larger (policy) team from the same school is recommended, as this provides a common focus, content, and language. Creating common goals increases the likelihood of change.



A mix of training days, PLG, and individual coaching

The interaction between training days and PLC can be strengthened by individual coaching tailored to each school. Here, the application of theoretical frameworks to the context of the school and the school leader(s) becomes more concrete.

Through individual coaching, depth can be achieved.

Mindset on professionalization

Professionalization trajectories require a high commitment from participants. This is related to the structural lack of professionalization time in (Flemish) education. Professionalization appears to be an “additional luxury”, as the issue of the day requires all attention. However, committing to professionalization proves to be a good long-term investment. Structural investment in professionalization time is crucial, as it creates an opportunity to engage the school team in a positive story.

Impressum

Published by **EUROPEAN SCHOOL HEADS ASSOCIATION**

CHRISTOPHER HILL
President of the Board

PETRA VAN HAREN
Director

JUDIT HORGAS
Editor
judit.horgas@esha.org



Leadership for Sustained Lesson Study



LOES VAN WESSUM

Researcher of Inclusive Leadership
at Windesheim, University of Applied
Sciences in the Netherlands.

SUI LIN GOEI

Research professor of Inclusive
Teaching and Academic Director
of the Educational Masters at
Windesheim University of Applied
Sciences in the Netherlands.

Lesson Study, a successful strategy for teacher professional development (TPD) is an approach in which teachers prepare and observe lessons in small teams. Originally from Japan, it is popular in Asia, has spread to the rest of the world over the past 25 years, and continues to develop. In 2000, the World Association of Lesson Studies (WALS, walsnet.org) was founded, and since 2012, LS has had its own scholarly journal: [International Journal for Lesson and Learning Studies](#) | Emerald Insight. LS has enthusiastic followers and users in countries throughout Asia, the Americas and Europe.

In an LS, teachers go through a cycle that begins with designing a so-called “research lesson” based on a mutually agreed-upon issue from their own practice. This lesson is then taught by one team member, while the other team members observe and collect live data. Afterwards, they collectively analyze the collected data to better understand their students’ learning. In the Netherlands, teachers usually go through an LS under the guidance of a process facilitator. This makes the Netherlands different from other countries, such as the United Kingdom, where LS teams go through the process in a self-directed manner using a practice book. LS is considered to be teacher research and research conducted by teachers in practice, with the goal of helping teachers to gain greater insight into student learning and thinking. As a result, teachers learn to act more consciously, enabling them to improve their teaching.

Based on small-scale qualitative research, mainly in Asian and American, but increasingly in European contexts and recent large-scale quantitative studies, LS appears to be a powerful tool for teachers to improve their teaching practices. In doing so, the ingredients of LS appear to match the characteristics of effective professionalization. Teachers, together with colleagues, actively examine their own practice, establishing a direct relationship with their own teaching, a focus on subject content, especially subject didactics, and focus on the educational needs of all their students. From research on teachers doing collaborative inquiry, we know that, among other things, it can help teachers learn to make sense of their own practice issues, and find answers to them. Teachers learn to use different ways of gathering information, connect theory and practice, and create space for professional dialogue in which they question and develop their views on education.

Leadership in Lesson Study

To ensure the success of Lesson Study, it is essential to create an environment that supports continuous teacher professional development. Schools that operate as learning organizations can provide such an environment. School leaders have a pivotal role to play in fostering this type of organization. The relevant literature provides a clear understanding of the actions taken by successful school leaders. To build a learning organization, they employ leadership practices that are suitable for their specific circumstances, the context, the needs of the teachers, and their own professional identity.

Leadership practices

According to a recent Dutch study conducted by Van der Boom Muilenburg (2021), the same leadership practices that are effective in developing a learning organization are also critical for sustained LS. These leadership practices can be categorized into three clusters.

Organising and (re)designing the organisation

Improving the organisation through (re-)designing and promoting LS is essential. To achieve this, it is necessary to provide adequate resources and time, as well as to designate a LS facilitator. It is crucial that LS cycles are in line with the school's vision and objectives.

Managing the teaching and learning program

Successful school leaders are to DIE for. They possess the ability to identify

and analyse (Diagnose) the current state of teaching and learning, Intervene as needed, and Evaluate the effectiveness of their interventions.

Understanding people and supporting their development

To ensure that professionals feel valued and supported, school leaders must be attentive and responsive to their needs. By acting as educators of educators, school leaders can foster professional growth in their staff through strategies such as LS, ultimately promoting the success of every student. They must also cultivate an environment in which teachers are encouraged to be innovative, embrace setbacks as learning opportunities, and engage in professional discussions openly and without fear.

The research on facilitator moves and techniques has indicated that effective facilitators employ similar leadership strategies. As many facilitators are teachers who are not accustomed to this leadership function, they must cultivate their teacher leadership abilities. School leaders can enhance this development by acting as a second-order leader, which involves leading other leaders. By demonstrating successful leadership practices and explaining the rationale behind their use, school leaders can effectively scaffold leadership growth of facilitators and promote a culture of effective leadership within their school community.

School leaders can engage in constructive dialogues with facilitators to intentionally practice these leadership behaviours and gain a deeper understanding of what works, why, and how. By doing so, both leaders will enhance their own and each other's professional growth, ultimately benefiting the teachers involved in LS.

References

Van den Boom-Muilenburg, S. N. (2021). *The Role of School Leadership in Schools that Sustainably Work on School Improvement with Professional Learning Communities*. Doctoral diss., University of Twente. doi:10.3990/1.9789036552639.

Sustainable Leadership



JACK DURKAN

As the professional organisation for primary school leaders, the mission of the Irish Primary Principals' Network (IPPN) is to enhance leadership capacity, leadership effectiveness and leadership sustainability as all the research confirms that effective leaders mean effective schools and effective schools mean better outcomes for children.

If we can ensure the existence of that leadership capacity, effectiveness and sustainability, we can empower existing school leaders to thrive in their roles, while also encouraging greater numbers of potential or aspiring leaders to embrace leadership roles in our schools. However, our direct engagement with school leaders has highlighted that this isn't the case and that is what prompted us to undertake our Sustainable Leadership project.

In November 2022, we published the Sustainable Leadership report – Primary School Leadership: The Case for Urgent Action – A Roadmap to Sustainable Leadership. The report can be accessed here: https://issuu.com/ippn/docs/sustainable_leadership_-_the_case_for_urgent_action

The first part of that report was an evidence-informed analysis of the current reality of primary school leadership. The second part of the report explored key issues and made specific recommendations in each of

its sections – all targeted at enhancing the practice and experience of school leadership. This has been the focus of our advocacy work since the publication of the report.

So briefly, what does the evidence tell us?

- *It tells us that the number of tasks and responsibilities that are ascribed to school leaders has increased relentlessly over the last 8 years as each circular, each set of policy guidelines, and each new scheme or initiative is published.*
- *It tells us that those tasks and responsibilities demonstrate a wildly disproportionate focus on managing the organisation with a much lesser focus on the leadership of teaching, learning and school development.*
- *It tells us that this is impacting on the sustainability of leadership roles with principals rating that sustainability at 3.61 out of 10 with teaching principals reporting a rating of just 3.18 out of 10.*
- *It tells us that 97% of principals agree that the factor that most undermines the sustainability of their roles is the number of task & responsibilities they have to undertake that have nothing to do with their core purpose.*

- *It tells us that the experience of the practice of leadership is having a serious and detrimental impact on the health & wellbeing of school leaders with their negative health scores being double or more than double those of the healthy working population and with 54% now falling into either the high or severe categories of burnout.*
- *And finally it tells that if the job of principal became vacant in their school, 81% of primary school deputy principals would not apply, chiefly because of the negative impact it would have on their health and their work/ life balance.*

Last September, when we met with colleagues from around the world at the International Confederation of Principals' Emerging Leaders' conference, one thing became abundantly apparent. Despite the fact that school leaders from the many jurisdictions present enjoyed significantly varying levels of resourcing and

infra-structural supports, the experience of the practice of leadership was almost identical, characterized by frustration, disillusionment and burnout. And the one characteristic that was common to all jurisdictions was a lack of role clarity for school leaders – it seems that from Brisbane to Buenos Aires and all parts in between, everything and anything can fall on the desk of the school leader.

The time for reimagining school leadership has long since arrived. If we don't grasp this nettle then we are guilty of being bystanders to the undermining of leadership and school effectiveness. We need to either allow school leaders to do the job they signed up to do or, at the very least, we need to establish some consensus around what it is that we should want school leaders to be doing. That consensus needs to be established within the wider conversation about what it is we want our system of education to achieve.



Wrapping up the DigiLEAD Project in Bulgaria

The DigiLEAD final conference occurred on 19th of December 2023 at Bankya training centre in Bulgaria. Teachers and school principals were introduced to the main outcomes of the project: the Toolkit and Training Course for School Leaders, the eLearning Platform on leading with technology and the policy recommendations report with best practices, and recommendations targeted towards policymakers and other national stakeholders.

The main conclusions derived from the final conference are

1. *Vision and plan are important for the digital transformation of a school.*
2. *The school leader has a crucial role to play in guiding the school community towards this direction.*
3. *Despite the challenges, even the simplest initiative of teachers and/or school leaders can be of great importance.*
4. *Policy makers on all levels have the opportunity and the responsibility to make the digital transformation of schools easier and more effective, by following the Digilead policy recommendations.*

Use the Digilead resources to implement the digital transformation of your school successfully! All resources are available in English, Bulgarian, Dutch and Portuguese.

The Digital Transformation Strategy Toolkit provides guidelines and rich educational material to support school leaders in

developing and implementing the relevant strategy in their schools.

<https://digilead-project.eu/toolkit/>

The Digilead e-learning platform has three self-paced modules based on the Digital Transformation Strategy Toolkit for school leaders to practice leading with technology through interactive exercises and case studies.

<https://digilead.kmop.org/>

The Digilead face-to-face training is a 9-hour training course, with ppt-s, a training guide, and additional supporting materials to implement a comprehensive in-person training for school leaders on the digital transformation of schools.

<https://digilead-project.eu/training-course/>

The Digilead policy recommendations include lessons learned, good examples from partner countries, recommendations for practitioners, and policy recommendations at the European and national and local levels.

<https://digilead-project.eu/policy-recommendations>



Meet our new teamplayers!

DR. BERNADETTE CASEY



Dr. Bernadette Casey has been a member of ESHA General Assembly since April 2017, representing Association of Heads and Deputies in Scotland. Since 2019 she has been on ESHA's Finance Scrutiny Committee. She is currently in her second year as President of AHDS, having been active on the National Executive since 2007 as representative for the additional support needs sector.

She is a Primary trained teacher and chose to work in the ASN sector (Special Educational Needs). She is now Head Teacher of two schools on a large campus in East Ayrshire, Scotland. One is a special school for children and young people with complex ASN and the other is a Supported Learning Centre for children and young people with social and emotional needs.

In 2022 she completed her Doctorate examining the experience of autistic school leavers in Scotland transitioning to residential adult services.

JACK DURKAN M.ED



Jack's current position is Supports & Services Manager with IPPN (Irish Primary Principals' Network). IPPN is the professional body representing primary school leaders in Ireland. He is former Principal of Togher Boys' Primary School in Cork Ireland. He holds a Hons Master's Degree in School Leadership and School Management from the University of Hull UK and a B. Ed Degree in education from Mary Immaculate College, Limerick.

He has worked as an associate with Professional Development Service for Teachers on their Leadership Team and is a former Lecturer, Tutor and Research Facilitator on the Future Leaders Programme NUIM Maynooth. He is a Trained Relationship Counsellor; a trained Executive Coach and Mentor; Mentor/Trainer (associate Centre for School Leadership CSL) and he holds a Diploma in Child and Adolescent Counselling.

As a school leader, he was a participant on Project Zero, Harvard MA USA. He is presently Placement Consultant with Global Gateway for Teachers, Bloomington Indiana US. He is currently Chairperson of the Board of Management of Blarney St CBS Cork.

PAUL BYRNE



Paul Byrne is the new Secretary General of ESHA. Prior to this position, he was Deputy Director of the National Association of Principals and Deputy Principals (NAPD) in Ireland, where he also spent three years as president. In his 34-year career in education, he has dedicated 29 years to school leadership and teaching in the post-primary sector. For the past five years, his focus has been on systems leadership in education, contributing to the development and growth of educational practices and policies while at the same time supporting fellow school leaders. He has been a member of the ESHA General Assembly since 2014 and was elected to the ESHA board in 2018 in Tallinn.

He is committed to developing education leadership and has represented both ESHA and NAPD nationally and internationally, delivering keynote presentations and workshops on school leadership topics across Europe and beyond. Additionally, he served as a council member with the International Confederation of Principals (ICP) from 2015 until his recent appointment to ESHA.

His passion lies in identifying and sharing best practices in educational leadership, building international networks, promoting, and facilitating initiatives and projects that positively impact education.

EELW save the date

European Education Leadership
Week 2024

**Transforming School
into Learning Communities**
12–16 February, 2024

Sign up form | elnenetwork.org

For more information, please contact
our email | contact@elnenetwork.org

European School Education Platform

We're honoured to stand alongside the
European School Education Platform
as a supportive partner.

Join us in our commitment to
advancing educational excellence
through collaboration, knowledge
sharing, and a dedication to the
learning community.

Education in a Perfect Storm

Extreme weather events have become an alarming global phenomenon, leaving communities vulnerable to the unpredictable wrath of nature. In a parallel narrative, education is undergoing a transformative storm of its own, with unprecedented developments reshaping the traditional landscape.

The lack of preparedness amplifies the impact, underscoring the importance of proactive measures. The Perfect Storm in education is multifaceted, driven by technological advancements, societal shifts, and the evolving needs of the workforce while preparedness is missing. Online learning, artificial intelligence, and personalized learning are reshaping education. While these innovations hold the promise of a brighter future, they also pose challenges that demand careful navigation. To become resilient, the education sector must re-evaluate the balance between online and traditional learning methods. Embracing



technology responsibly, and collaborating across sectors, we can create a future where learning is accessible, adaptable, and empowering for all.

However, a balanced approach is crucial, ensuring that technology complements, rather than replaces, the human touch in education. The storm of educational change should not disregard the unique requirements of different learners, including those with disabilities.

The professional development of school leaders plays a crucial role in building educational resilience. Educators and policymakers must adopt a forward-thinking approach to anticipate and navigate future educational challenges. Preparedness is key and collaboration between education, corporate leaders, and policymakers is essential. Just as communities build alliances to respond to extreme weather events, the education sector must unite to deal with the storm of change.

