

## Die Internationale Arbeit der SLV NRW



Das internationale Team – Joan Krebs-Schmid, Margret Rössler, Dr. Burkhard Mielke

Um die Jahrtausendwende herum hatte sich das Bild von Schulleitung vom Primus inter Pares nach und nach gewandelt. Die Erkenntnis setzte sich durch, dass Schulleitung ein eigener Beruf sei und nicht länger nur als Lehrer mit Verwaltungsaufgaben definiert werden konnte. Um diese Erkenntnis in unserem föderalen System der 16 Länder mit Kulturhoheit durchzusetzen, hatten sich Schulleitungsverbände gegründet, die unter dem Dach des ASD (Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands) gemeinsam agierten.

Beeinflusst wurde dies auch durch zunehmende Kontakte mit Schulen in anderen Ländern z. B. auch durch Schüleraustauschprogramme.

### ICP - International Confederation of Principals

Auf diesem Weg kam die SLV NRW in Kontakt mit Partnership International (PI – ehemals Fulbright Stiftung), einer führenden Organisation für Schüleraustauschprogramme. PI war nicht stimmberechtigtes Mitglied in ICP, nicht stimmberechtigt, weil sie keine Schulleitungsorganisation waren. Mit uns als Partner wurde es so eine Vollmitgliedschaft – eine Win-win-Situation, da PI die gemeinsame Mitgliedschaft finanzierte.

Eine interessante Zeit begann mit Begegnungen mit Schulleitungen und Schulen weltweit. Hier lernten wir Organisationsmodelle und Verständnis von Leadership kennen, von denen wir in Deutschland noch weit entfernt waren. Unvergessen bleibt der Moment in der Biennial ICP Conference in Capetown 2005, als die ersten Pisa Ergebnisse vom OECD-Direktor Andreas Schleicher bekanntgegeben wurden, die den Glauben der Bildungspolitiker in Deutschland, wir hätten das weltbeste Schulsystem, schwer aber nicht nachhaltig erschütterten. Ein peinlicher Moment, als wir Deutschland am vorletzten Platz auf der Liste der Länder sahen, in denen Bildungserfolg und sozial-kulturelle Herkunft direkt miteinander korrelieren. Entspannen konnten wir uns dann erst durch das wundervolle Erleben mit Bischof Desmond Tutu, der nach einer emphatischen Rede tanzend den Saal verließ und der ganze Kongress ihm tanzend folgte.



Viele faszinierende Treffen folgten u.a. in Korea, Singapur, Australien, den USA und Shanghai.



Prägend waren dann die Kontakte zu den Universitäten und der Schulleitungsorganisation in der kanadischen Provinz Ontario, wo wir lernten, wie Politik, Wissenschaft (Norman Green, Michel Fullan) und der OPC (Ontario Principal Council) gemeinsam ein innovatives Bildungskonzept entwickelten. Ebenso wurde Finnland ein europäisches Modell solcher Zusammenarbeit, kombiniert mit hoher gesellschaftlicher Wertschätzung für den Lehrerberuf und für weitergehende Bildung. Dies war erst möglich, nachdem Finnland mit der

Mehrheit aller Parteien im Parlament die Kopie des deutschen Schulsystems abgeschafft hatte.

Der Höhepunkt unserer Mitgliedschaft war die Ausrichtung des ICP Council Meetings 2004 in Köln und Düsseldorf.

Die TeilnehmerInnen wurden in den Düsseldorfer Landtag in den Plenarsaal zu einer Sondersitzung eingeladen und vom Landtagspräsidenten und der Kultusministerin begrüßt.

## **ESHA - European School Heads Association**

„Dieses Europa, das jenseits aller nationalen Grenzen, die sich so oft und so beliebig verschoben haben, seit Jahrhunderten aus ununterbrochenen Wanderungsbewegungen, aus der Vermischung ganzer Völker besteht, ein Kontinent aus Emigration und Immigration, der gerade darin seine Identität findet, denn hier hat Keiner lange für sich gelebt, hier haben alle Wurzeln in anderen Ländern, ein jahrhundertealtes Durcheinander von Menschen, Lebensformen, Sprachen und Traditionen, dieses Europa kann uns allen nur in Toleranz und Offenheit eine wirkliche neue Heimat sein.“  
(Dieter Forte)

So interessant und wertvoll diese weltweiten Erfahrungen waren, umso mehr wurde die Europäische Union für uns wichtig. Es hatte sich, ausgehend von den Niederlanden, die European School Heads Association- ESHA- gegründet, mit dem Ziel, die Entwicklung der europäischen Zusammenarbeit auf dem Weg zu einer Union durch Mitsprache der Schulleitungen für den Bildungsbereich mitzugestalten. Die Bereitschaft für internationale Zusammenarbeit war zu diesem Zeitpunkt im ASD (Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands) noch nicht vorhanden. Mit einem Kompromiss stimmte die Vollversammlung dann aber in Saarbrücken im Jahr 2000 dem Beitritt in ESHA zu. Es bedurfte einiger Lobbyarbeit durch unseren damaligen Vorsitzenden Friedrich Mahlmann einen Kompromiss zu entwickeln: Der ASD und damit Deutschland wurde 2002 Mitglied, und die SLV NRW übernahm und übernimmt bis heute dessen Vertretung in ESHA.

Zu lernen gab es für uns viel. Die Kenntnis der EU-Regeln für Beteiligung und auch Förderung von Projekten war ein Vordringen in eine umfangreiche Bürokratie. Projektanträge mit Schulen in mehreren Ländern erforderten oft fachliche Hilfe. Wurden die Bedingungen Brüssels nicht zu 100% eingehalten, konnte es zu Rückzahlungsforderungen noch nach der Beendigung des Projektes führen. Dafür war die gemeinsame Arbeit in diesen europäischen Projekten wie z.B. ESLN- European School Leadership Network, LISA- Leadership Impact on Student Achievement eine sehr weiterführende Erfahrung.

Als Ende 2004 Neuwahlen des ESHA-Boards anstanden, wurde Deutschland in Person von Dr. Burkhard Mielke als zukünftiger Präsident von den Niederlanden vorgeschlagen. Es folgten für unsere Organisation vier ereignisreiche Jahre mit der Funktion President Elect 2005, President 2006 bis 2007, Past President 2008. Der Höhepunkt der deutschen Präsidentschaft war die Biennial ESHA Conference in Rom mit 520 Teilnehmern aus 30 Ländern und 5 Kontinenten.

Weitere Höhepunkte waren 2006 die Ausrichtung der ESHA-Konferenz in Potsdam und die Organisation der Konferenzen der deutschsprachigen Regionen in Europa in Landau, Basel und Tramin (Südtirol). Themen hier waren besonders Führungs- und Leitungsmodelle in Schulen und Schulverbünden sowie unterschiedliche Länderkonzepte zur Umsetzung der Inklusion.

ESHA hatte 2009 47 Mitglieder aus 36 Ländern. Russland, Belarus und die Ukraine waren

damals Mitglied in ESHA, so wie die jungen Staaten auf dem Balkan (Slowenien, Kroatien und Mazedonien). Das heutige Nordmazedonien hieß bei der Gründung der Republik Mazedoniens 1991, wegen des Namensstreit mit Griechenland, FYROM – „Former Yugoslav Republic of Macedonia“. Überall herrschte Aufbruchsstimmung hin zu einem vereinten und demokratischen Europa. Was für ein schrecklicher Rückschlag heute, wenn ich an unsere noch hoffnungsvollen Besuche in Minsk, Moskau und Kyjiw kurz nach der orangenen Revolution zurückdenke.



**ESHA** [www.esha.org](http://www.esha.org)  
**Wo Schulleiter sich treffen...**  
 ESHA ist in 36 Ländern vertreten

1. AUSTRIA	14. GREECE	35. UKRAINE
2. BELARUS	15. HUNGARY	36. UNITED KINGDOM
3. BELGIUM	16. ICELAND	
4. BULGARIA	17. IRELAND	
5. CYPRUS	18. ISRAEL	
6. CZECH REP	19. ITALY	
7. CROATIA	20. LATVIA	
8. DENMARK	21. LITHUANIA	
9. ESTONIA	22. LUXEMBOURG	
10. FINLAND	23. Montenegro	
11. FRANCE		
12. FYROM		
13. GERMANY		
24. THE NETHERLANDS	30. SERBIA	
25. NORWAY	31. SLOVENIA	
26. POLAND	32. SPAIN	
27. PORTUGAL	33. SWEDEN	
28. ROUMANIA	34. SWITZERLAND	
29. RUSSIA		

**2009 hat ESHA 47 Mitglieder**

## Projekte für unsere Mitglieder

Die Mitgliedschaft in ESHA und die Teilnahme an europäischen Projekten ermöglichte es vielen unserer Mitglieder an diesen Begegnungen des Austausches und der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen vieler Länder teilzunehmen und wichtige Impulse mit in ihre und unsere Arbeit einzubringen.

### LISA (Leadership Impact on Student Achievement)

In diesem spannenden Forschungsprojekt über den Zusammenhang von Führungsstilen der Leitung und den Lernergebnissen ihrer Schülerschaft, gemessen an PISA-Kriterien, nahmen 9 Schulleiterinnen und Schulleiter aus NRW teil. Sie waren dazu bereit, von ihrem Kollegium einen Fragebogen zu ihrem Leitungsstil ausfüllen und von der Projektleitung auswerten zu lassen, ebenso wie die anderen teilnehmenden Nationen (England, Italien, Norwegen, Niederlande, Slowenien, Ungarn). Ergänzt wurde die Datenerhebung durch Interviews mit den Leitungspersonen sowie den bekannten jeweiligen PISA-Ergebnissen der Länder.

Folgendes wurde aus dieser Vergleichsstudie deutlich:

Die PISA- Teilnehmerstaaten mit den höchsten Lernergebnissen ihrer Schülerschaft sind tendenziell auch gekennzeichnet durch einen geringen Einfluss des sozialen Hintergrunds auf die Lernergebnisse, durch geringe strukturelle Trennung der Bildungswege, eine schwach ausgeprägte Selektivität. Sie weisen ein hohes Maß an Gleichartigkeit der Qualität der Ergebnisse innerhalb der Schulen des Landes auf; und all dies geht einher mit einer hohen Ausprägung der Autonomie der einzelnen Schule. Umgekehrt gilt die Tendenz, dass hohe Selektivität und geringe Autonomie der Schulen mit großen Unterschieden zwischen den Ergebnissen der Schulen des Landes verbunden sind, mit einem hohen Einfluss der sozialen Herkunft auf den Bildungserfolg des Einzelnen und mit schlechten Ergebnissen bei den Leistungen der Schülerschaft (Lesekompetenz).

Dies trifft für Deutschland zu.

Prof. Jaap Scheerens (NL) zieht aus den Ergebnissen dieses Ländervergleichs folgende Schlussfolgerungen für SchulleiterInnen.

Schlussfolgerungen zur Messung von Schulleitungs-Stilen im PISA-Kontext:

- „Wählen Sie ein breiteres Führungskonzept (Quinn-Framework)
- Messen Sie „faktisches“ Verhalten anhand einer Lehrer-Umfrage
- Wenn möglich, messen Sie beabsichtigtes Verhalten anhand eines Hauptfragebogens
- Beziehen Sie sich auf Merkmale nationaler Schulsysteme
- Beziehen Sie Ihr Schulleitungsverhalten auf Zwischenvariablen, Darstellung des Schulklimas, des Personalkonsenses, der Personalstabilität und Aktiven Unterrichts
- Beziehen Sie sich indirekt „über“ andere Schulmerkmale auf Schülerleistung“ (PPP Jaap Scheerens, 1.11.2004, Slide 19)



## **ESLN (European School Leadership Network)**

In diesem Europäischen Schulleitungs-Projekt standen die Bildung eines europaweiten Verständnisses von Schulleitung im Mittelpunkt, sowie der Versuch der Formulierung gemeinsamer Werte.

Drei Leitlinien sind wichtig, um Schulleiter einer europäischen Schule zu werden und zu sein:

### **1. Die moralischen Dimensionen der pädagogischen Führung**

Wir gehen von der Prämisse aus, dass Führung grundsätzlich eine moralische Aktivität ist und dass die Schulleitung in Europa spezifische moralische Dimensionen hat.

In den meisten Bildungssystemen wird die ethische Dimension als selbstverständlich vorausgesetzt, sie spiegelt eine nationale Hegemonie wider. Der Kurs (zu diesem Aspekt) soll eine Debatte anregen, um zu testen, welche moralischen Systeme für die Bildung in Europa im 21. Jahrhundert angemessen sind.

### **2. Berufliche Entwicklung aus europäischer Perspektive**

Wenn wir uns einig sind, dass Bildung in erster Linie auf moralischen Kriterien beruht und Pädagogische Führung eine moralische Dimension hat, dann bietet das zweite Modul den Kursteilnehmern grundlegende Informationen über berufliches Lernen und Entwicklung.

Nachdem wir dies erfahren haben, können wir mit Sicherheit und als Tatsachen feststellen:

In Europa variiert die berufliche Entwicklung von Lehrern und Schulleitern in den Bildungssystemen Europas enorm. Es ist einer der Bereiche, in denen es die größten Unterschiede und Variation gibt.

### **3. Die Führung des Wandels in einem aufstrebenden Europa**

Wenn wir die moralische Dimension der Bildungsführung akzeptieren und professionelles Lernen und Entwicklung verstehen, ist es implizit, dass wir in vielen Bereichen Veränderungen brauchen, um eine Führungsrolle im Bildungswesen für eine neue europäische Gesellschaft zu entwickeln. Wir müssen die Notwendigkeit von Veränderungen akzeptieren und Veränderungen als einen Prozess verstehen, der Schulleiter als Führer des Wandels voraussetzt. [...]

Der Druck für Veränderungen im Bildungswesen besteht darin, die Veränderungen in der Gesellschaft wie soziale und wirtschaftliche Veränderungen und den Wandel der Weltordnung anzuerkennen.

Schulleiter müssen daher eine Kultur schaffen, die Veränderungen begrüßt, und erkennen, dass wir vom Verwalten von Veränderungen zur Führung von Veränderungen übergehen müssen. Grundsätzlich müssen wir erkennen, dass sich Organisationen nicht verändern – Menschen verändern sich.

## Projekte für Schülerinnen und Schüler

bot die EU natürlich auch häufig an. Zum Beispiel:

### Das Erasmus-Projekt eTwinning

Hier geht es um interkulturelle Vielfalt durch digitalen Austausch im Schulalltag und im Unterricht. Der digitale Austausch ist eine wichtige Möglichkeit, Inklusion zu fördern. Schülerinnen und Schülern werden in die Lage versetzt, kreativ und eigenverantwortlich zu lernen. Bereits im Dezember 2007 setzte sich die SLV NRW im Rahmen eines Workshops auf der eTwinning-Tagung in Köln aktiv für diese Art internationaler Schüleraustausche ein.

„eTwinning ist wie eine große europäische Lerngemeinschaft. Der Austausch mithilfe von digitalen Medien macht es Lehrkräften und pädagogischem Personal einfacher, alle Kinder und Jugendlichen mitzunehmen. So werden interkulturelle Erfahrungen möglich, ohne zu verreisen. Gleichzeitig lernen Schülerinnen und Schüler selbstbestimmt, kreativ und verantwortlich mit Medien umzugehen.“

(Aktueller Internetauftritt von eTwinning, 08.10.24)

„Lehrkräfte können sich mit internationalen Kolleginnen und Kollegen austauschen, von deren Erfahrungen lernen und so ihren beruflichen Horizont erweitern. Schulen und vorschulische Einrichtungen können eTwinning wie ein internationales Klassenzimmer für gemeinsame Lernaktivitäten zu selbst gewählten Themen nutzen. So gestalten Sie nicht nur den Fremdsprachenunterricht authentischer und abwechslungsreicher. Für digitale Austauschprojekte gibt es Anknüpfungspunkte an vielen Stellen im Curriculum. Außerdem erleichtert Ihnen eTwinning den Einstieg in geförderte Mobilitätsprojekte mit Erasmus“ (ebd.)

Jährlich wird ein eTwinning-Preis für digitale Austauschprojekte ausgeschrieben, es gibt eine online-Fortbildung zur Digitalisierung sowie Materialien für Geschichtsprojekte. Auch die Partnerbörse erleichtert den Einstieg und die Partnersuche für geplante Projekte.

Aus der Schulleitungsperspektive stand für uns damals fest:

- Es ist sinnvoll einen solchen digitalen Weg zwischen Schulen in Europa zu initiieren.
- Wir nutzen Instrumente und Wege der Schulentwicklung für die Entwicklung eines lebendigen Sprachunterrichts, der Erfahrungen über die Grenzen hinaus ermöglicht und die Entwicklung fachübergreifenden, vernetzenden Lernens
- Es ging weiterhin um die Planung, Organisation und Kommunikation eines solchen Schulentwicklungsprozesses (PPP Mielke/Rössler 12.12.2007 Köln)

Heute sagen wir: eTwinning gehört in ein schulisches Konzept nachhaltiger Bildung.



Mielke/Rössler in der Jury

## „Food 4U“

Dieses von Italien initiierte Jugend-Filmprojekt verknüpft NIT-Bildung mit gesunder Ernährung. Als Schulleitungsververtretung für Deutschland in ESHA wurden wir in die Jury berufen.

Teilnehmende Schulen drehten kurze Filme über Ernährung (maximal eine Minute) und reichten diesen einschließlich eines „Backstage“-Materials ein. Die besten 30 Filmteams wurden nach einer ersten Auswertungsrunde mit ihren LehrerInnen nach Italien eingeladen, und dort diese Filme

der Finalisten noch einmal mit Punkten bewertet.

Alle Schüler-Teams hatten Gelegenheit sich, ihre Arbeit, ihren Filmbeitrag auf einem internationalen „Food4U Video Festival“ vorzustellen. Atmosphärisch wohltuend und spannend, denn die Teams aus den verschiedensten EU-Ländern lebten zusammen in einer Ferienanlage und hatten vielfältige Begegnungen, sowohl zwischen den Jugendlichen als auch zwischen den Lehrkräften. Die Filme wurden auf Marktplätzen kleiner Städte in der Region im Beisein der Bewohner vorgeführt, moderiert durch Redakteure des RAI, dem italienischen Fernsehsender.

Die Filme wurden auf Marktplätzen kleiner Städte in der Region im Beisein der Bewohner vorgeführt, moderiert durch Redakteure des RAI, dem italienischen Fernsehsender.

Begleitet wurde dieser Aufenthalt von informativen Vorträgen zu gesunder Ernährung und Lebensführung, Kochaktionen mit bekannten Köchen unter freiem Himmel, Besichtigung landwirtschaftlicher Produktionsanlagen und Höfe, wie z.B. einer Käseherstellung für Mozzarella di Bufala. Einmal stand die Besichtigung Pompejis mit auf dem Programm, ein anderes Mal wurde die Insel Capri besucht. Die Prämierung der Gewinner fand dann immer in Rom statt.



Sichtung durch die Jury



Diese Highlights, besonders aber die vielen Freundschaften, die zwischen den Jugendlichen Europas in dieser Woche geschlossen wurden, brachten manch tränenreichen Abschied mit sich.

## 1st German-Chinese Educational Leadership Summit Dialogue System – System Monitoring & School Development, Shanghai Nov/Dez. 2009



Auch die Wissenschaft orientierte sich international und pflegte den Austausch, u.a. mit China. Unter Leitung von Prof. Rolff waren sowohl Mitglieder der SLV NRW in der Delegation der Begegnung mit Universitäten und Schulen in Shanghai als auch Schulleitungen besonders ausgezeichnete Schulen (Deutscher Schulpreis).

Zum Programm schrieb Prof. H.G. Rolff an die aus NRW teilnehmenden Professoren und SchulleiterInnen. Dabei sind unter dem Stichwort „Konferenz“ immer die Vorträge

der Professoren und Schulleitungsmitglieder gemeint mit anschließenden Diskussionen und Gesprächen:

„Das endgültige Programm nimmt auch langsam Gestalt an. Es sieht wohl wie folgt aus:

- am Sonntagabend ein Vortrag über das chin. Schulsystem (der vielleicht auch am Montagvormittag stattfindet)
- Montagmittag Essen auf dem Fernsehturm in Pudong, danach Bootsfahrt zum Yangtze und zurück (4Std.)
- dienstagvormittags Bos Vortrag, nachmittags Konferenzeröffnung
- Mittwoch Schulbesuch in Shanghai, Konferenz und abends Fahrt nach Suzhou (ca. 120 km von Shanghai)
- Donnerstag Konferenz und Schulbesuch in Suzhou
- Konferenz und Rückfahrt nach Shanghai
- Konferenz in Shanghai und Abschluss

Mit den besten Grüßen von Hagü Rolff“



Wir hatten danach das Glück bei uns in NRW Dr. Ke Yu aus Shanghai zu einem Treffen zu empfangen. Sein Vortrag „Blut, Schweiß und Tränen“ lenkte unseren Blick auf die enorm harten, noch bis in die Nächte reichenden Lernzeiten für chinesische SchülerInnen. In diesem Lichte besehen hatte das brillante Abschneiden Shanghais bei der PISA-Studie einen diskussionswürdigen Preis.

Die SLV NRW nutzte die internationalen Begegnungen auch zu vergleichenden Betrachtungen in Bezug zu unserem Bildungssystem in NRW. Die in Zusammenarbeit mit ESHA und ICP durchgeführte internationale Interview-Studie „Stellvertretende Schulleitung – eine Annäherung“ und die nationale Studie „Stellvertretende Schulleitung in Deutschland (beide Studien – Mielke, Ofianka, Rössler, 2010) wurden in Zusammenarbeit mit der DAPF in der Anthologie „Mein Stellvertreter – das unbekannte Wesen“ von Buchen, Horster und Rolff 2011 publiziert.

Und dann kam Covid und unterbrach alle Programme. Doch bald nach dieser erzwungenen Pause kam es seit dem letzten Jahr wieder zu ersten Kontakten und gegenseitigen Besuchen mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland. In einem separaten Artikel wird über die ersten Kontakte seither mit den Niederlanden und die diesjährige Tagung in Shanghai berichtet.

**Burkhard Mielke, Margret Rössler**