

## **Schulführung als Beruf – internationale Entwicklungen (2007)**

Vielfalt in der Einheit das macht Europa so einzigartig und gleichzeitig so schwierig. In der Europäischen Union zu leben und zu arbeiten heißt, sich immer wieder auf neue Lebenssituationen einzustellen. Die von der Europäischen Kommission geforderte Mobilität soll es jedem ermöglichen überall in Europa zu leben und zu arbeiten.

Für Familien, Partner und Kinder hat dies oft fatale Auswirkungen. Manager zwischen 30 und 49 Jahren - intern bezeichnenderweise als Nomaden der Wirtschaft benannt -, haben hiermit mit die größten Schwierigkeiten. Oft finden ihre Partner keine adäquate Anstellung und die Kinder landen in völlig anderen Schulsystem und Sprachräumen, die Scheidungsraten steigen, die Kinder haben verstärkt Schulprobleme. Hierdurch ist dann die Berufszufriedenheit der Führungskräfte tangiert, was wiederum unerwünschte Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz hat. Wie viel schwieriger wird es sein, die Mobilität innerhalb Europas und darüber hinaus auf andere Berufe und Beschäftigungsebenen anzuwenden.

Schulen und Schulsysteme, regional und national, föderal oder zentralistisch organisiert, sind noch wenig auf Europa und die in den Lissabon Nachfolge- Protokollen geforderte Mobilität ausgerichtet. Dies muss sich ändern und die europäische Schulleiterinnen und Schulleiter sind auf dem Wege ihren Beitrag zur Lösung dieses für Europa existentiellen Problems zu finden.

Neben der Sprachenvielfalt und den Systemunterschieden als vermeintliche Barrieren lassen sich aber schon heute mehr und mehr Gemeinsamkeiten feststellen oder zumindest Tendenzen und Annäherungen auf diesem Wege.

1. So wie in einer größer werdenden Europäischen Union die Regionen immer mehr an Bedeutung gewinnen so geht der Trend bei Schulen von zentralen zu dezentralen bzw. regionalen Strukturen.
2. fast alle Länder Europas führen ihre Schulen in integrierter Form, um die Chancengleichheit und damit die Konkurrenzfähigkeit in der globalisierten Weltwirtschaft zu erhöhen.
3. mehr und mehr werden Schulen autonom und bedürfen eines neuen Leitbildes von Schulleitung.

Diese Entwicklung muss allerdings begleitet werden durch eine Angleichung der Curricula, die Entwicklung europäischer Standards und vergleichbare Bedingungen für Abschlussprüfungen, verbunden mit der gegenseitigen Anerkennung aller Abschlüsse.

In diesem Prozess werden Schulleiterinnen und Schulleiter zu den zentralen Figuren der Schulentwicklung, regional, aber auch national und international. Wie die Position der Schulführung in den einzelnen europäischen Ländern geregelt wird, zeigt allerdings einen erheblichen Handlungsbedarf.

Die Stellung des Schulleiters in Europa ist uneinheitlich definiert. Zwischen den Extremen: Schulen ohne Schulleitung wie in Frankreichs und Luxemburgs Grundschulen und den Niederlanden oder Großbritannien, wo Schulleiter in relativ autonomer Stellung und mit Gesamtbudget für mehrere Schulen, Schulzentren oder Schulverbünde zuständig sind, gibt es viele unterschiedliche Ausprägungen. So werden z.B. in Portugal die Schulleiter alle 3 Jahre aus dem Kollegium bestimmt, woanders werden Schulleiter auf Zeit gewählt oder sind Lebenszeitbeamte. Oft gibt es große Disparitäten zwischen den einzelnen Schulen wie z.B. in den deutschen Ländern, wo die Bandbreite vor allem in den Flächenstaaten von Zwergschulen bis zu Berufskollegs mit mehreren tausend Schülern reicht. Zentrale, dezentrale oder föderalistische Systeme schaffen besondere Bedingungen und wirken unterschiedlich auf die Anforderung der Einheitlichkeit von Schülerleistungen ein und sie schaffen unterschiedliche Leitbilder von Schulleitung.

Die Regeln für die Wahl von Schulleiterinnen und Schulleitern und die Kompetenzzuschreibung für diese Funktionen werden von Politikern in Parlamenten gemacht. Sie wollen alle, zu mindest verbal und für die Öffentlichkeit gesprochen, nur das Beste für die Schulen ihres Landes. Die Realität allerdings sieht anders aus. Weder Rekrutierung, Vorbereitung und Ausbildung, noch die Beschreibung der Rolle und Zuständigkeiten von Schulleitungen sind professionell und genügen keineswegs den Anforderungen dieses Berufes. Es scheint somit noch nicht im Bewusstsein der Politiker zu sein: Die Bedeutung des Schulleiters/der Schulleiterin für die Qualität der Schulen und vor allem deren Einfluss auf die Schülerleistungen und die Steuerung von Entwicklungsprozessen ist weitaus höher als bisher angenommen.

Selbst die PISA- Konstrukteure hatten den Parameter "Einfluss des Schulleiters" schlicht übersehen. Gestützt auf eine nicht sehr sorgfältig angelegte Untersuchung mit dem Ergebnis nur marginalen Einflusses von Schulleitung auf die Schulen hatte man die Bedeutung von Schulleitung aus den Augen verloren. Später wurde geplant, diese Unterlassung durch weitere Untersuchungen auszugleichen, wie zum Beispiel das Projekt Pisa und Leadership, um an neuere und realistischere Ergebnisse zukommen. Die neueste Untersuchung zeigt allerdings, dass der Einfluss von Schulleitung auf die Schulentwicklung signifikant höher ist als bisher angenommen und im Bereich von 25% angesiedelt wird, wie Professor Rolff auf der Herbsttagung der Schulleitervereinigung Nordrhein-Westfalens (SLV-NRW) zusammen mit der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) als neuestes Forschungsergebnis bekannt gab. Eigentlich hätte es nur des gesunden Menschenverstandes und einer normal ausgeprägtem Beobachtungsgabe bedurft, um zu dieser Erkenntnis zu kommen.

Dieses Ergebnis sollte unsere Politiker aufhorchen lassen. Ihre Rolle, die gesellschaftliche Stellung, das Gehalt und die Befugnisse von Schulleiterinnen und Schulleiter müssen dringend geändert werden. Die Führung von Schulen ist ein bestimmender Faktor und muss so auch für die Schulen genutzt werden. Wer immer von Professionalisierung und Orientierung an der Wirtschaft spricht, hätte dies längst wissen müssen. Man muss auch sehen, dass über effektive Schulleitung sowohl die Wirtschaft als auch deren Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird.

## Auf dem Wege zu einem europäischen Leitbild von Schulleitung

Um in der Vielfalt Europas zu mehr Vereinheitlichung zu kommen, einen europäischen Leitbild von Schulleitung zu entwickeln und über die europäische Kommission Einfluss auf die nationalen Parlamente zur Erreichung dieses Zieles zu üben haben sich die Schulleiterinnen und Schulleiter Europas in der Europäischen Schulleitervereinigung (ESHA ) organisiert. Gegenwärtig vertritt die Organisation Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulform aus 34 Ländern von Lissabon bis Moskau, von Reykjavik bis Jerusalem. ESHA gehört in Brüssel zu den 10 wichtigen Organisationen (stakeholder) die zu allen Fragen der Bildung regelmäßig beteiligt und gehört werden. In dieser Organisation wurde in den letzten Jahren wertvolle Arbeit geleistet, einmal um die noch nicht zur Europäischen Union gehörenden Länder auf die Mitgliedschaft vorzubereiten und zum anderen, um gemeinsam ein Leitbild von Schulführung innerhalb eines geeinten Europas zu entwickeln.

Im letzten Positionspapier von ESHA wurden folgende Forderungen zur Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen von Schulleitung aufgestellt

1. Schulleitung sollte respektiert und anerkannt werden als ein Beruf mit hoher gesellschaftlicher Verantwortlichkeit.
2. der Beruf des Schulleiters verlangt klar definierte Kriterien und Qualifikationsmerkmale und muss mit einem Diplom für Schulleitung abgeschlossen werden, um hiermit die Professionalität und die Vergleichbarkeit für den Beruf zu unterstreichen.
3. Schulleiter in selbstständigen Schulen brauchen die Hoheit über das Personal, das Budget, die Kapitalisierung und die Kontrolle des Curriculums
4. Schulleitung auf nationaler und internationaler Ebene braucht dringend Formen der Zusammenarbeit um Bildung um Erziehung insgesamt zu verbessern und den Austausch von Elementen guter Praxis und Ressourcen zum Nutzen der Schüler zu ermöglichen.

## Selbstständigkeit und Verantwortung

Selbstständigkeit, Leistung, Verantwortlichkeit (Autonomy, Achievement und Accountability) sind die Schlüsselbegriffe modernen Schulmanagement. Sie werden von den europäischen Schulleitungen bejaht und als Grundlage Ihrer Arbeit akzeptiert.

Selbstständige oder halb-selbstständige Schulen unterscheiden sich stark von zentralistischen und hierarchischen Schulformen. Konsens herrscht zu den folgenden Essentials autonomer Schulen:

- Selbstständige Schulen sind gut – aber sie müssen auch die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit tragen.
- Zielsetzungen sind gut, aber Schulen müssen Evaluation akzeptieren um zu sehen, ob sie auf dem richtigen Weg sind, um ihre Ziele zu erreichen.
- Es ist gut, über einen Etat zu verfügen – aber Schulen müssen wissen, dass sie damit auch viel Verantwortung tragen, die nicht vernachlässigt werden darf.

Es liegt auch auf der Hand, dass hierzu Schulleitungen in manchen Bereichen die Mechanismen der Management-Modelle der Industrie und Wirtschaft erlernen sollten. Aber wir müssen uns immer bewusst sein, dass ökonomische Kriterien sich von den Bildungsidealen stark unterscheiden. Wir müssen uns außerdem bewusst sein, dass die meisten Regierungen und Politiker ihren Einfluss, ihre Macht und ihre Kontrolle nicht schmälern oder verlieren wollen. Solche Politiker und Regierungen gestehen ihren Schulen nur in Zeiten politischer und finanzieller Probleme mehr Selbstständigkeit zu.

Die Übertragung von Verantwortung an Schulen wird begleitet durch ein neues Kontrollsystem, das die Schulen durch Inspektion, Tests und Standards überwachen soll.

Es gibt große Unterschiede zwischen Finnland und England oder Deutschland und Frankreich, zwischen den USA und Canada. Wer sich mit Schulsystemen beschäftigt, wird schnell feststellen, dass es eine große Vielfalt in Europa und weltweit gibt und völlig unterschiedliche Auslegungen bestimmter Begriffe wie Selbstständigkeit und Schulaufsicht. Die angelsächsischen Modelle des OFSTED und „No child left behind“ (USA) sind in der Kritik und wenig erfolgreich gegenüber dem finnischen Modell des Vertrauens in die Schulen.

### **Die Lissabon Kriterien als Grundlage für Schulführung**

Die Ziele „Lebenslanges Lernen, Schlüsselqualifikationen, Mobilität, Gleichheit und Effizienz“ werden von Europäischem Rat und Europa-Parlament seit der Konferenz von Lissabon kommuniziert.

Um Gerechtigkeit und Effizienz in der europäischen Bildungslandschaft anstreben zu können, ist lebenslanges Lernen die wichtigste Grundlage.

Die Schlüsselqualifikationen für lebenslanges Lernen wie sie von Europäischem Parlament und Kommission empfohlen werden, sind eine wichtige Basis, die wir als Schulleiter in Europa akzeptieren und unterstützen.

Als Schulleiter müssen wir die folgenden Punkte hervorheben.

1. Sprachkompetenz (Muttersprache und Fremdsprachen) ist für uns die essentielle und fundamentale Bedingung, um an Lernprozessen teilhaben zu können und dem Bedarf an sozialer und regionaler Mobilität in Europa entsprechen zu können. Deshalb brauchen wir – zusätzlich zu anderen Instrumenten – mehr Austauschprogramme für Schüler und Erwachsene, zu denen auch Schulleiter und Lehrer zählen.
2. Wir müssen Prioritäten setzen. Und die beste Investition in die Zukunft ist es, mit Bildung so früh anzufangen wie möglich und zusätzlich Ressourcen für den Grundschul- und Vorschulbereich bereitzustellen.
3. Für den Bereich der weiterführenden Bildung müssen wir neue Wege finden, um Ungleichheiten abzubauen. Heute können nur diejenigen ihre Ausbildung

fortsetzen, die die Schule mit einem Abschluss verlassen. Wir wissen, was es für Schüler bedeutet, die Schule nicht zu schaffen und welche Folgen das nach sich zieht. Das können wir nicht akzeptieren, weil wir alle jungen Menschen als qualifizierte Mitglieder unserer Gesellschaft brauchen, um im Wettbewerb mit Asien und anderen Wirtschaftsräumen bestehen zu können.

4. In allen Bildungsstufen müssen wir die europäische Dimension berücksichtigen, um unser gemeinsames Ziel von einer prosperierenden, friedlichen und demokratischen europäischen Gemeinschaft zu verwirklichen.
5. Wir müssen in allen Alterstufen lernen, Europäer zu werden. Schulleiter in Europa, egal wo sie arbeiten, müssen verstehen, dass sie mit ihrer Gemeinde, ihrer Region, ihrem Land, und besonders mit Europa verbunden sind.

Um eine glückliche Zukunft für alle Europäer verwirklichen zu können, brauchen wir fundamentale Veränderungen in unserem Denken und unserer Politik.

**Wir brauchen Wahrheit, Vertrauen, Tradition und Zeit – Truth, Trust, Tradition and Time**

## Wahrheit

Wir müssen verstehen, dass Schulen keine Firmen oder Unternehmen sind und dass es einen Unterschied gibt, ob man eine Schule leitet oder einen Konzern.

Wir müssen den Einfluss der neuen Test-Industrie beschränken, weil deren Arbeit nicht zu besseren Ergebnissen für unsere Schulen führen wird.

Für den Test zu lernen oder zu lernen, den Test zu überstehen - das reduziert Schule und die internen Curricula auf Trainingsinstitutionen für einen sehr schmalen Bereich von Bildung.

Kollegen aus den USA berichten über die Begleiteffekte solcher Bildungsentscheidungen: Schulen unterrichten nur die Fächer, die getestet werden, schicken Kinder nach Hause, um ihr Durchfallen zu verhindern. Manche berichten sogar von Einflüssen der Tests auf den Immobilienmarkt. Verständlich vielleicht, wenn Schulleitungen bei schlechten Ergebnissen entlassen werden und ihre Schulen weniger Finanzmittel erhalten. Nicht akzeptabel ist, dass Standortfaktoren keine Rolle spielen und Vergleichbarkeit so nicht möglich ist.

Mittlerweile wird das NCLB-Programm gerade in seinem Ursprungsland heftigst kritisiert, weil es mehr Kinder zurückgelassen hat als je zuvor.

Schulen, die mit den Prinzipien Selbstständigkeit, Verantwortlichkeit und Leistung arbeiten, brauchen keine ständigen Tests und keine ständige Inspektion.

Stattdessen sollten sie sich auf Eigen-Evaluation oder unabhängige Außenevaluation stützen und auf ein gutes Lernklima in gesunden Schulen, auf Respekt und Eigenverantwortlichkeit. Wir müssen die nationalen und europäischen Standards, die unsere Schulen erfüllen sollen, diskutieren und zusammen mit den Ministerien und

Politikern entwickeln. Wie wir sie umsetzen aber, muss den einzelnen Schulen selbst überlassen werden. Es führen viele Wege führen nach Rom.

### Vertrauen

Wir müssen unseren Lehrern, Schülern und Schulleitern vertrauen, anstatt Diskriminierung und öffentliche Bloßstellung von Schulleitern und Lehrern zuzulassen. Ohne Vertrauen gibt es keinen Respekt und Bildung braucht gegenseitigen Respekt.

### Tradition

„Unser klassisches, humanistisches Erbe ist überall um uns und in uns, ob entdeckt oder unentdeckt“, schreibt Simon Goldhill in seinem neusten Buch „Love, Sex, Tragedy – How the ancient world shapes our lives“. Und er schreibt weiter:

„Bisher hat es seit der Renaissance keine Zeit gegeben, die sich so sehr darum bemüht, die klassische Vergangenheit zu vergessen wie heute... Was für Jahrhunderte die Grundlage der westlichen Kultur war, eine gemeinsame Ressource in unserer Vorstellung, ist in den modernen Bildungssystemen im Westen systematisch entwurzelt worden - mit unsausweichlichen Konsequenzen für die Gesellschaft. Modernität bedeutet heute Erinnerungsverlust – das Vergessen der Vergangenheit, der kulturellen Tradition, der Leidenschaft und des Interesses bezüglich unserer eigenen Geschichte.

In diesen Zeiten müssen Schulen die Wächter unserer Kultur sein. Wir müssen uns unserer europäischen Kultur, auf der alle neuen Entwicklungen gründen, sicher sein und sie vermitteln.

### Zeit

Wir brauchen Zeit für eine Veränderung vom Unterrichten zum Lernen, Zeit für tiefgehendes, kreatives und breit gefächertes und nachhaltiges Lernen.

Wir brauchen Zeit für unsere Schüler und für uns - um zu lesen und singen, zu spielen und uns zu bewegen, zu schreiben und zu malen. Wir brauchen Zeit, um die Welt zusammen mit anderen zu entdecken.

Was wir brauchen sind Lehrer und Schulleiter, die den Weg weisen und die Veränderung bewirken für eine bessere Zukunft in einer demokratischen und vereinten Europäischen Gemeinschaft.

Hierauf müssen Schulleiterinnen und Schulleiter vorbereitet werden. ESHA hat hierzu das ESLN-Projekt entwickelt, um ein Programm bereitzustellen, dass unseren Schulleitern hilft, ihre Schulen mit Rücksicht auf die vorhin erwähnten Herausforderungen zu leiten und die verschiedenen nationalen Trainingsprogramme für Schulleiter mit der europäischen Dimension zu verknüpfen.

Drei Leitlinien sind wichtig, um ein Schulleiter in Europa zu werden und zu sein:



## 1. Die moralischen Dimensionen von Führungsverhalten im Bildungsbereich

Wir arbeiten unter der Voraussetzung, dass *Führungsverhalten* grundsätzlich moralisch sein muss und dass es im europäischen Bildungsbereich spezielle moralische Anforderungen gibt. In den meisten Bildungssystemen wird die ethische Dimension als selbstverständlich angesehen. Das Projekt hat eine Debatte darüber entfacht, welche moralischen Grundlagen im Bereich Bildung im Europa des 21. Jahrhunderts richtig und wichtig sind.

In Deutschland hat dieses Thema bisher keine Resonanz in der bildungspolitischen Diskussion gefunden.

Bildung hat viel mit Werten zu tun – und eine Person zu bilden bzw. auszubilden ist auch der Versuch, ihr volles Potential zu entwickeln. Neben akademischen Leistungen versuchen alle Schulen, soziales und moralisches Verhalten und Verständnis bei ihren Schülern zu entwickeln.

Viele Jahre lang waren die ethischen Prinzipien in der Gesellschaft vorgegeben. Heute ist Moral ein fast ungeliebtes Thema in der Gesellschaft und es gibt keinen klaren Konsens.

Deshalb müssen sich Schulleiter damit auseinandersetzen, dass ihre Art der Führung einen wesentlichen Einfluss auf die moralischen Grundlagen der Schulausbildung hat, nicht nur mit dem, was sie sagen, sondern auch mit dem, was sie tun und vorleben.

Schulleiter müssen auch Seismographen antidemokratischer Entwicklungen sein. Längst ist unser politisches System nicht so stabil, dass wir seiner sicher sein können. Staatliche Einflussnahmen auf Curricula und Gesinnung des pädagogischen Personals, die die Grundwerte der Europäischen Union verletzen, müssen frühzeitig erkannt und zurückgewiesen werden. Bildung ist in erster Linie eine moralische Tätigkeit und deshalb trägt *Führung im Bildungswesen* eine moralische Dimension in sich.

## 2. Professionelle Entwicklung aus einer europäischen Sichtweise

Wenn wir uns einig sind, dass Bildung in erster Linie auf moralischen Grundlagen beruht und dass *Führung im Bildungsbereich* eine moralische Dimension hat, dann bedarf es zweitens als Grundlage für Schulleiter grundsätzlicher Kenntnisse über professionelles Lernen und Entwicklung. Aus unserer Erfahrung können wir definitiv sagen, dass sich die professionelle Entwicklung von Lehrern und Schulleitung innerhalb der Europäischen Bildungssysteme stark unterscheidet. Dies ist eines der Gebiete mit dem höchsten Maß an *Eindeutigkeit* und Unterschiedlichkeit zugleich.

## 3. Führer der Veränderung (leader of the change) in einem aufstrebenden Europa.

Wenn wir die moralische Dimension von *Führung im Bildungssektor* akzeptieren und professionelles Lernen und Entwicklung anerkennen, ist es eine logische Folge, dass wir in vielen Bereichen eine Veränderung brauchen, um *Führung im Bildungssektor* für eine neue europäische Gesellschaft zu entwickeln.

Wir müssen die Notwendigkeit der Veränderung anerkennen und die Veränderung als Prozess verstehen, der Schulleiter als *Leiter (leader) der Veränderung, nicht als Manager von Veränderung* versteht.

Veränderung ist die Grundlage allen Lebens (Alles bewegt sich, nichts bleibt, sagte \*Heraklitus\*). Sogar der härteste Stein muss sich der Erosion unterwerfen. Die Geschichte unseres Planeten ist die Geschichte von Veränderung und wir alle haben uns während unseres Lebens verändert. Wir wissen, dass es unmöglich ist, sich nicht zu verändern.

Veränderungen in Organisationen sind die Reaktion auf eine Vielzahl von Kräften und Herausforderungen. Der Druck zur Veränderung im Bildungswesen bedeutet, die Veränderungen in der Gesellschaft - sozialer oder wirtschaftlicher Natur - und die Veränderung der Weltordnung wahrzunehmen.

Deshalb müssen Schulleiter eine Kultur schaffen, die Veränderung fördert und anerkennen, dass wir unseren Führungsstil verändern müssen: statt Veränderung zu managen, müssen wir sie *leiten*. Grundsätzlich müssen wir wissen, dass Organisationen sich nicht verändern, sondern die Menschen in ihnen.

**Dr. Burkhard Mielke**