

# **Schulleitung im internationalen Kontext**

## **Wege zu einem europäischen Leitbild von Schulleitung**

**Von Dr. Burkhard Mielke, Präsident von ESHA, European School Heads Association**

Die Vielfalt in der Einheit macht Europa so einzigartig und gleichzeitig so schwierig. Neben der Sprachenvielfalt und den Systemunterschieden als vermeintliche Barrieren, lassen sich aber mehr und mehr Gemeinsamkeiten feststellen oder zumindest Tendenzen und Annäherungen auf dem Weg dahin erkennen:

- 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.
- Fast alle Länder Europas führen ihre Schulen integrierter Form, um die Chancengleichheit und damit die Konkurrenzfähigkeit in der globalisierten Weltwirtschaft zu erhöhen.
- Mehr und mehr werden Schulen autonom und bedürfen eines neuen Leitbildes von Schulleitung.

Diese Entwicklung muss 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. So wie die Position der Schulleitung in den einzelnen europäischen Ländern geregelt wird, zeigt sich allerdings ein erheblicher Handlungsbedarf.

### ***Unterschiedliche Stellung des Schulleiters***

Die Stellung des Schulleiters in Europa ist uneinheitlich definiert. Zwischen den Extremen: Schulen ohne Schulleitung wie in Frankreichs oder Luxemburgs Grundschulen und den Niederlanden oder Großbritannien, wo Schul-

leiter in relativ autonomer Stellung und mit Gesamtbudget für mehrere Schulen, Schulzentren oder Schulverbünden zuständig sind, gibt es viele unterschiedliche Ausprägungen. So werden z.B. in Portugal die Schulleiter alle drei 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 schaffen unterschiedliche Leitbilder von Schulleitung.

Im letzten Arbeitspapier von ESHA, der Europäischen Schulleitervereinigung mit Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schulformen aus 34 Ländern Europas, wurden folgende Forderungen zur Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen von Schulleitung aufgestellt:

- Schulleitung sollte respektiert und anerkannt werden als ein Beruf mit hoher gesellschaftlicher Verantwortlichkeit.
- Der Beruf der Schulleiterin/des Schulleiters verlangt klar definierte Kriterien und Qualitätsmerkmale und muss mit einem Diplom für Schulleitung abgeschlossen werden, um die Professionalität und die Vergleichbarkeit für den Beruf zu unterstreichen.
- Schulleiter in selbständigen Schulen brauchen die Hoheit über das Personal, das Budget, die Kapitalisierung und die Kontrolle des Curriculums.
- Schulleitung auf nationaler und internationaler Ebene braucht dringend Formen der Zusammenarbeit, um Bildung und 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 Schulmanagements. 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.

### ***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. Als Schulleiter müssen wir aber auch die folgenden Punkte hervorheben:

- 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 gehören.

- 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.
- 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 dies nach sich zieht. Das können wir nicht akzeptieren, weil wir alle jungen Menschen als qualifizierte Mitglieder unserer Gesellschaft brauchen, um im Wettbewerb bestehen zu können.
- In allen Bildungsstufen müssen wir die europäische Dimension berücksichtigen, um unser gemeinsames Ziel von einer prosperierenden, friedlichen und demokratischen europäischen Gemeinschaft zu verwirklichen.
- Wir müssen in allen Altersstufen lernen, Europäer zu werden. Schulleiter in Europa, egal, wo sie arbeiten, müssen verstehen, dass sie mit ihrer Gemeinde, ihrer Region, ihrem Land und mit Europa verbunden sind.

### *Moralische Dimensionen von Führungsverhalten im Bildungsbereich*

Europa braucht Schulleiter und Lehrer, die den Weg weisen und die Veränderungen 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 aufzulegen, das unseren Schulleitern hilft, ihre Schulen 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:*

- 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 in 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 Potenzial zu entwickeln. Neben akademischen Leistungen versuchen alle Schulen, soziales und moralisches Verhalten und Verständnis bei ihren Schülern zu entwickeln.

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 anti-demokratischer 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. Deshalb trägt Führung im Bildungswesen eine moralische Dimension in sich.

### *Professionelle Entwicklung aus einer europäischen Sichtweise*

Wenn wir 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.

Wenn wir die moralische Dimension von Führung im Bildungswesen 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 Gemeinschaft 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.

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.

### *Fazit*

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