

## Schulleitung in Europa

### Einheit in der Vielfalt

Nihao

Ich gratuliere ihnen zu der hervorragenden Vorbereitung und Organisation dieses deutsch-chinesischen Meetings. Ich bedanke mich herzlich für die Einladung, hier vor Ihnen sprechen zu dürfen. Es ist eine große Ehre für mich, besonders freue ich mich aber wieder in Shanghai zu sein, der Stadt in China, mit der ich sehr verbunden bin. Mit einer Ihrer traditionsreichsten Schulen, der Nan Yang High-School, hatte meine Schule zur Zeit, als ich noch Schulleiter war, eine langjährige Schulpartnerschaft. So hatte ich die Chance viele Male mit meinen Schülern in Shanghai zu sein, und viele Schülergruppen aus Shanghai waren zu Gast bei uns in Deutschland und speziell in Nordrhein-Westfalen.

Wir sind nach China gekommen, um unsere Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Auch wenn unsere Ausgangslagen unterschiedlich sind, Europa, ein Kontinent mit 49 Nationen und noch mehr Sprachen, China **ein** Land - aber unendlich viel größer als Europa, gibt es dennoch bei Ihnen und uns die gleichen Prioritäten und Fragestellungen auf Schulen und Schulleitung bezogen. Bildung und Erziehung sind essentiell für die Zukunft und die Überlebenschancen in einer immer mehr globalisierten Welt. Schule ist der genuine Ort für Bildung und Erziehung neben den Familien. In einem Land wie China oder in einem Kontinent wie Europa ist es gleichermaßen wichtig gleiche Chancen für alle Kinder zu etablieren, was allerdings auch gleiche Standards voraussetzt. Wir können Ihnen, unseren chinesischen Kolleginnen und Kollegen, keine Ratschläge oder Patentrezepte liefern, wir wollen das auch nicht. Was wir aber hier auf dieser Konferenz leisten können, ist, uns gegenseitig zu informieren und Erfahrungen auszutauschen.

**Schulleitung in Europa - Einheit in der Vielfalt in einem Vereinten Europa** - so lautet das Thema meines Vortrages.

Ich habe heute die Ehre darzustellen, was wir in Europa tun, wo wir stehen, was unsere Ziele und Visionen sind und wie wir dorthin kommen wollen. Ich werde versuchen, Ihnen die europäische Entwicklung aufzuzeigen, bezogen auf die gemeinsamen Fragen von Bildungspolitik und der herausragenden Bedeutung von Schulleitung.

In den Jahren als Präsident der Europäischen Schulleitervereinigung ESHA und auch noch heute als Ehrenpräsident dieser Organisation hatte ich die Chance an dem Prozess des Aufbaus und der Zusammenführung Europas mitzuarbeiten und hier insbesondere an dem Ziel der Entwicklung eines europäischen Schulwesens und der Entwicklung eines europäischen Schulleiterprofils. Schulleiterinnen und Schulleiter haben gesellschaftliche Schlüsselpositionen und gehören zu den wichtigsten Multiplikatoren für gesellschaftliche Entwicklungen. Unserem Ziel eines einheitlichen Berufsverständnisses für Schulleiter in allen europäischen Ländern sind wir in den letzten Jahren denn auch stetig näher gekommen. Zeigen werde ich, wie sich Europa in den letzten Jahren entwickelt hat – aus einer Nachkriegssituation ohne Gemeinsamkeiten heraus zu dem mehr und mehr zusammenwachsenden Europa von heute.

Ein langer und mühevoller Weg im Widerstreit mit Ideologien, Partikularinteressen ebenso wie mit lokalen und nationalen Traditionen. Dennoch gibt es über allem bei der Mehrheit der Europäer die Vision eines vereinten Europas mit gleichem Zugang zu Bildung für alle und Chancengleichheit als Quelle für die Bewältigung unserer Zukunft in einer globalisierten Welt. Der Weg dahin war und ist schwierig

## **Deutschland als Beispiel einer föderalen Struktur**

Dies wird deutlich, wenn man sich exemplarisch die Situation in der Bundesrepublik Deutschland vor Augen führt. Da wir hier eine deutsch-chinesische Konferenz haben, sei es erlaubt unser Land etwas im Vordergrund zu beleuchten.

Deutschland ist ein föderaler Staat mit 16 Bundesländern, die alle ,verfassungsmäßig garantiert, kulturelle Autonomie haben, und deshalb gibt es in unserem zu China relativ kleinen Lande 16 Kultusminister unterschiedlicher politischer Couleur, deren Zusammenarbeit in einer „Ständigen Kultusministerkonferenz“ gekennzeichnet ist durch ideologische Differenzen, zu wenig abgestimmte Standards, Lehrpläne und Abschlussprüfungen. Hinzu kommt die Konkurrenz verschiedener Schulformen innerhalb eines segregierenden Systems, was eine gemeinsame Willensbildung, Zielorientierung und professionelle Ausrichtung der Schulleiterinnen und Schulleiter über diese Grenzen hinweg erschwert.

Nach der gemeinsamen vierjährigen Grundschule werden die Schüler im frühen Alter von 10 Jahren nach ihren schulischen Leistungen in ein dreigliedriges System verteilt mit dem Gymnasium an der Spitze als Weg zum Studium, und Realschule und Hauptschule für den Rest. Ausgliedert sind alle Kinder mit speziellen Bedarfen. Daneben gibt es den Versuch einer integrierten Schule unter der Bezeichnung Gesamtschule.

Die daraus resultierende Vielfalt ständisch orientierter schulformbezogener Verbände bewegt sich aber seit mehr als 10 Jahren auf unterschiedlichen Ebenen bundesweit und im europäischen Kontext auf Zusammenschlüsse der Schulleitungsmitglieder zu, die sich einheitlich als Zugehörige des Berufs Schulleitung, unabhängig von ihrer jeweiligen Schulform, verstehen und organisieren.

Das Bewusstsein setzt sich durch, dass Schulleitung ein eigener Beruf ist und eine eigene Interessenvertretung braucht.

In den 16 Bundesländern haben sich Schulleitungsvereinigungen gegründet, die, diesem Berufsverständnis folgend, prinzipiell schulformübergreifend organisiert sind. Die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalens (SLV-NRW) als Partner der DAPF (Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte) vertritt beispielsweise von Beginn an Schulleiter aller Schulformen von der Grundschule bis zum

Berufskolleg. Dies ist zurzeit noch nicht in allen Bundesländern erreicht. Der Dachverband der Schulleitungsvereinigungen ASD (Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschland) koordiniert die Arbeit in den einzelnen Bundesländern und vertritt diese gegenüber der Kultusministerkonferenz der Länder und in Presseverlautbarungen, formuliert gemeinsame Positionen und leistet Öffentlichkeitsarbeit zur Umsetzung wichtiger gemeinsamer Ziele. Die Bundesregierung hat so gut wie keinen Einfluss auf die Bildungspolitik der einzelnen Bundesländer.

Dieser Blick auf ein einzelnes Land in Europa zeigt, wie schwierig es sein dürfte, ein allgemein gültiges Berufsbild Schulleitung in einem Europa mit 49 Ländern und einer breiten Vielfalt mit föderalen und zentralen Strukturen zu entwickeln.

### **Schulleiterorganisationen als Motor der Einigungsbewegung**

Aber wir haben uns auf den Weg gemacht, nicht nur in Deutschland, sondern für ganz Europa gleiche Bedingungen für Schulen und Schulleitungen zu entwickeln.

Weltweit und auch in Europa haben sich Schulleitungsvereinigungen gegründet mit dem Ziel der Kontaktaufnahme, des Erfahrungsaustauschs und der Entwicklung und Durchsetzung eines gemeinsamen Berufsbildes „Schulleitung“.

Auf Weltebene agiert ICP (International Confederation of Principals), eine überwiegend angelsächsisch (Commonwealth) orientierte Organisation, die Ihnen bekannt ist seit einer ICP Tagung mit dem National Training Centre for Secondary School Principals in Shanghai im Jahr 2008 an der ich als Vertreter Deutschlands teilgenommen habe. Für uns in Europa wichtiger aber ist die europäische Schulleitungsorganisation **ESHA (European School Heads Association)**.

ESHA ist durch Verträge mit den außereuropäischen Partnern in allen Kontinenten verbunden und arbeitet eng mit der OECD zusammen.

ESHA ist eine professionelle Organisation für Europäische Schulleitungen. Mitglieder sind nationale Organisationen für Schulleitungen in Grundschulen, Sekundarschulen und Berufsschulen. Gegenwärtig vertritt die Organisation Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulform aus 36 Ländern von Lissabon bis Moskau, von Reykjavik bis Jerusalem. Fast alle europäischen Länder (EU- und Nicht EU-Länder) sind in ESHA vertreten mit einer oder mehreren Organisationen (2009: 47 Organisationen aus 36 Ländern).

ESHA ist eine internationale Gemeinschaft, in welcher Erfahrungen, Visionen und Ansichten zwischen den Mitgliedern ausgetauscht und neue Ideen geboren werden. ESHA ist ein anerkannter und geschätzter Diskussionspartner für die Europäische Kommission, einer der wichtigsten Interessenvertreter in den Arbeitsgruppen in Brüssel, hat direkte Kontakte zur Europäischen Kommission und zum europäischen Parlament und beeinflusst somit die Politik der Europäischen Institutionen.

In diesem Europäischen Netzwerk, das mit den Schulleiterorganisationen außerhalb Europas weltweit verbunden ist, arbeiten die Schulleiterorganisationen an der Entwicklung eines Berufsbildes für Schulleitungen, um gleiche Arbeitsbedingungen für alle Schulleitungen in Europa durchzusetzen. Dies ist im Einklang mit dem **Lissabon-Protokoll** und den Nachfolgeprotokollen zu sehen. Hierin hat die Europäische Kommission Leitlinien für die Bildungspolitik in Europa formuliert.

### **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 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 anderen Wirtschaftsräumen bestehen zu können, aber auch im Interesse der Selbstverwirklichung unter menschenwürdigen Lebensbedingungen jedes Einzelnen.
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 Altersstufen 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.

Neben der Sprachenvielfalt und den Systemunterschieden als vermeintliche oder auch tatsächliche 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 als zusätzlicher und bleibender Bezugspunkt der Menschen immer mehr an Bedeutung gewinnen, so geht der Trend bei Schulen von zentralen zu dezentralen bzw. regionalen Strukturen.

Eine wichtige Entwicklung, die sich zukünftig auf alle politischen Bereiche und Organisationen auswirken wird. Als regionale Partizipation und Selbstverwaltung bildet sich so ein demokratisches Gegengewicht zu sonst abgehobener politischer und globaler Zentralgewalt, die die Interessen der Bürger wegen der Größe der neuen Unionen nicht mehr wahrnehmen kann. Es ist ein Schritt zu Transparenz, Kommunikation und Verantwortungsübernahme für die eigenen Angelegenheiten. In ESHA ist dieser Schritt schon vollzogen durch die an gemeinsame Sprache gebundenen Regionen, die Ländergrenzen überschreiten.

2. Fast alle Länder Europas führen ihre Schulen in integrierter Form (Inklusion), 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 zu mehr europäischer Gemeinsamkeit muss allerdings begleitet werden durch eine Angleichung der Curricula, die Entwicklung europäischer Standards und vergleichbarer Bedingungen für Abschlussprüfungen, verbunden mit der gegenseitigen Anerkennung aller Abschlüsse.

**Ein erster Schritt in diese Richtung war das von ESHA unterstützte Projekt von BBS Europe( European Citizenship Education) zur Entwicklung eines europäischen Curriculums . Hier wurde das Basiswissen für europäische Bürger formuliert.**

### **Die Baseler Resolution**

Um diesen Prozess zur Ausbildung von mehr Gemeinsamkeiten im europäischen Schulwesen voranzubringen haben die Schulleiterinnen und Schulleiter im Mai 2008 auf der Baseler ESHA Konferenz der deutschsprachigen Regionen in Europa die **Baseler Erklärung** formuliert:

„Die Kriterien von Lissabon können nur in autonomen Schulen erreicht werden. Autonomie ist das Recht - aufbauend auf einem demokratischen Grundverständnis - eigene Entscheidungen zu treffen auf der Grundlage von Vertrauen, Respekt, Transparenz und einer Rechenschaftskultur, die

sowohl horizontal und vertikal zu verstehen ist. In der Schulentwicklung an autonomen Schulen kommt der Rolle der Schulleitung eine entscheidende Bedeutung zu. Dies setzt voraus, dass Schulleitung als eigene Profession anerkannt ist. Das alltägliche lokale Schulleitungshandeln und -gestalten muss eingebettet sein in einen europäischen und globalen Zusammenhang. Wir fordern die Europäische Kommission und die Regierungsverantwortlichen aller europäischen Länder auf, dem in folgender Weise Rechnung zu tragen:

- Die Qualität der Arbeit muss durch Ausbildung und Fortbildung gesichert sein.
- Das europäische Bewusstsein muss durch Mobilität und Austausch gestärkt und gefördert werden, um die Autonomie in einen größeren Zusammenhang bringen zu können.
- Es müssen Handlungs- und Gestaltungsräume mit autonomer Entscheidungskompetenz auf allen Entscheidungsebenen gewährleistet sein.

### **Autonomie und Verantwortung als Voraussetzung zum Erreichen der Ziele des Lissabon Protokolls**

Hierzu brauchen alle Schulen Selbstständigkeit und Verantwortung. Selbstständigkeit, Leistung, Verantwortlichkeit 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:

- Schulen müssen selbstständige Schulen sein, verbunden mit der Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit.
- Die Formulierung von Zielsetzungen setzt die Bereitschaft der Schulen zu Evaluation voraus, um zu sehen, ob sie auf dem richtigen Weg sind, um ihre Ziele zu erreichen.
- Etathoheit (Budget) bedeutet viel Verantwortung zu tragen, die nicht vernachlässigt werden darf und für die Schulen professionelle Unterstützung und Arbeitszeit brauchen



Es liegt somit 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 Produkte sich von Bildungszielen stark unterscheiden.

### **Vertrauen versus Kontrolle**

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

Hierbei gibt es große Unterschiede zwischen Finnland und England oder Deutschland und Frankreich, zwischen den USA und Kanada. 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 Kontroll- und Inspektionssysteme wie OFSTED (England) und „No child left behind“ (USA) sind in der Kritik und erwiesen sich als wenig erfolgreich gegenüber einem finnischen Modell des Vertrauens in die eigenen Schulleitungen und Kollegien.

Es ist wichtig für Europa, gegenüber einem überzogenen Kontrollbedürfnis der Ministerien Modelle für Schulleitung und Schulgestaltung zu entwickeln, die nicht eine ganzheitliche Erziehung zugunsten von Ranking und Testergebnissen opfern und so eine kulturelle Verödung unserer Gesellschaft einleiten. Es ist ebenso wichtig hierzu das Vertrauensmodell Finnlands dem angelsächsischem Kontrollsystem gegenüberzustellen und deutlich zu machen, dass durch das finnische Modell des gegenseitigen Vertrauens (zwischen Politikern und Schulleitern, Schulleitern und Kollegien, Schule und Eltern, Schule und Kommune) das richtige Klima für gute Schulen geschaffen wird. Das Ergebnis ist überzeugend, Finnland ist Jahr für Jahr der Gewinner in PISA und die unbestrittene Nr. 1 was die Ergebnisse der Schulen und Schüler angeht.

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

Um Schulen in Europa auf diesen Standard zu bringen und auszurichten auf die Ziele von Lissabon braucht es gut ausgebildete und hoch qualifizierte Schulleiterinnen und Schulleiter, die anerkannt, selbstbewusst und kompetent die Schule der Zukunft entwickeln – eine Schule der Inklusion, der ganzheitlichen Erziehung und der sozialen Verantwortung.

In ESHA wurde hierzu 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

- Schulleitung sollte respektiert und anerkannt werden als ein Beruf mit hoher gesellschaftlicher Verantwortlichkeit
- 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
- Schulleiter in selbstständigen 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.

Hierzu hat ESHA bedeutende europäische Projekte organisiert.

1. Das **ESLN- Projekt** (2004-2006) - **European School Leadership Network** –

Dieses Projekt hat die Grundlagen von Schulleitungshandeln dargelegt: Die moralischen Dimensionen von Führungsverhalten im Bildungsbereich, die Notwendigkeit der professionellen Entwicklung aus einer europäischen Sichtweise und die Forderung an Schulleitungen, Motor (Leader) der Veränderung in einer sich verändernden Welt zu sein. Ziel des ESLN-Projektes war es, ein Programm bereitzustellen, dass den Schulleitern in Europa 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.

Voraussetzung hierfür sind bedarfsorientierte Unterstützungssysteme, die sowohl schulintern und schulübergreifend auf regionaler und gesamteuropäischer Ebene wirksam werden.

Darüber hinaus wurde in einer Zusammenarbeit mit der Europäischen Lehrgewerkschaft ETUCE ( European Trade Union Committee For Education) betont, dass Anerkennung des Lehrerberufes und des Berufs Schulleiter sich nicht nur in Sonntagsreden abspielen kann. Ausbildung und Bezahlung müssen analog den anderen akademischen Berufen sein. Als Mindestvoraussetzung für den Lehrerberuf wird der Master Grad gefordert und zusätzlich eine spezielle Ausbildung für Schulleiter.

Dies ist wichtig, da sich der Respekt einem Berufsstand gegenüber auch über die gesellschaftliche Stellung und Anerkennung ergibt, die mit den entsprechenden Prüfungen und Zertifizierungen einhergehen.

*Eine CD mit der Projektbeschreibung und den ESLN Kursinhalten darf ich Ihnen heute im Namen der Europäischen Schulleitervereinigung ESHA zu ihrer freien Verwendung überreichen.*

## 2. PISA und LISA

Das ESHA- Projekt „**PISA and Leadership (PISA – 2004)**“ war der Beginn einer Diskussion um einheitliche Kriterien für Schulführung in Europa. Als Fortführung dieser Pilotstudie (nach Beendigung des ESLN-Projektes 2004-2006) wurde **PISA II** entwickelt. Angepasst an die Forderungen des Lissabon Protokolls und des Folgeprogramms „Lebenslanges Lernen“, wird es mit dem Titel **LISA (Leadership Improvement for Student Achievement - Optimierung des Leitungshandelns für bessere Schülerleistung)** zurzeit durchgeführt (2007-2009). In der Begleitung durch ESHA wird erforscht, ob und wie Führungsverhalten von Schulleitung sich auf Schülerleistungen auswirkt.

Auf diese neueste Forschung wird meine Kollegin Margret Rössler in ihrem Vortrag auf dieser Konferenz detailliert eingehen. Somit kann ich auf eine ausführliche Darstellung an dieser Stelle verzichten.

In der weiteren Entwicklung hat H.-G. Rolff dann in einer vielbeachteten Rede auf der Baseler ESHA Konferenz (2008) die bisher erheblich unterschätzte Bedeutung von Schulleitung auf der Grundlage seiner neuesten Forschungen korrigiert und die zentrale Bedeutung von Schulführung skizziert als einen erheblichen „direkten indirekten“ Einfluss auf die Schulentwicklung:

„Schulleitung wirkt indirekt auf Schülerleistung; sie wirkt jedoch besser, je direkter Schulleitung die Atmosphäre und die innere Organisation der Schule beeinflusst. Deshalb gibt es **keine gute Schule, ohne gute Schulleitung.**“ (Rolff, Basel 2008)

Parallel hierzu hat es das Projekt „**Improving School Leadership**“ der **OECD** gegeben: eine Untersuchung in 22 Ländern, die sich mit den Bedingungen von Schulleitung befasst und deren Ergebnisse 2008 veröffentlicht wurden.

## **Forderungen an das Profil des Berufes Schulleiter**

Die in allen Untersuchungen festzustellende herausragende Bedeutung von Schulleitung muss Konsequenzen für die Zukunft haben. Schulleiterinnen und Schulleiter werden 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 einerseits und den Niederlanden oder Großbritannien andererseits, 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 sogar zwischen den einzelnen Schulen innerhalb eines nationalen oder föderalen Bildungssystems, 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, die zu unterschiedlichen Leitbildern von Schulleitung führen.

Die Regeln für die Wahl oder Ernennung von Schulleiterinnen und Schulleitern und die Kompetenzzuschreibung für diese Funktionen werden von Politikern in Parlamenten gemacht. Sie wollen alle, zumindest 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 sie genügen keineswegs den Anforderungen dieses Berufes. Es scheint somit noch nicht im Bewusstsein der Politiker zu sein: die Bedeutung des Schulleiters für die Qualität der Schulen und vor allem sein Einfluss auf die Schülerleistungen und die Steuerung von Entwicklungsprozessen ist weitaus höher als bisher angenommen. Die daraus folgenden inadäquaten Bedingungen für Schulleitungen haben großen Anteil an dem immer größer werden Mangel an Nachwuchs für Schulleitungspositionen in Europa.

Selbst die PISA- Konstrukteure hatten den Parameter “Einfluss des Schulleiters“ schlicht übersehen. Der Mantelbogen zur PISA-Befragung zur Erhebung der Rahmenbedingungen enthielt nur wenige Fragen zum Standort und noch spärlichere zur Schulleitung, was die Annahme der Konstrukteure deutlich macht, dass Schulleitung nur marginalen Einfluss auf die Schulen habe; man hatte die Bedeutung von Schulleitung aus den Augen verloren. Später wurde geplant, diese Unterlassung durch ergänzende Untersuchungen auszugleichen, wie zum Beispiel das Projekt „PISA und Leadership“ von ESHA, um an neuere und realistischere Ergebnisse zu kommen. Die neuesten Untersuchungen zeigen bereits deutlich, dass der Einfluss von Schulleitung auf die Schulentwicklung und Schülerleistung signifikant höher ist als bisher vermutet..

Dieses Ergebnis sollte alle Politiker aufhorchen lassen. Rolle und Aufgaben, gesellschaftliche Stellung, das Gehalt und die Befugnisse von Schulleiterinnen und Schulleitern 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.

### **Die moralisch- ethische Dimension von Schulleitung**

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Schluss ein wichtiges und bisher nicht deutlich in den Vordergrund gestelltes Thema ansprechen: die Vorbildfunktion von Schulleitern und ihre seismographische Verantwortung gegenüber gesellschaftlichen Fehlentwicklungen. Schulen sind nicht allein funktional und administrativ an messbaren Ergebnissen orientiert zu leiten. Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrerinnen und Lehrer haben eine hohe ethische und moralische Verantwortung als Vorbilder für die Jugend und als Beispiel in der Gesellschaft. Deshalb brauchen wir fundamentale Veränderungen in unserem Denken und unserer Politik.

Wir müssen einen Weg finden, der uns zu einem gemeinsamen Verständnis zwischen Schule, Politik und Gesellschaft führt und deutlich macht, dass Erziehung und Bildung eine gemeinsame Aufgabe der Gesellschaft ist und auch nur im Konsens gemeinsam gemeistert werden kann.

Hierzu brauchen wir:

## **Wahrheit, Vertrauen, Tradition und Zeit**

### **Die Wahrheit ist, dass**

- wir verstehen müssen, dass Schulen keine Firmen oder Unternehmen sind, und dass es einen Unterschied ausmacht, 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 negativen Begleiteffekte der amerikanischen Bildungsentscheidungen, Schulen finanziell und personell an Testergebnisse zu koppeln: 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 und der Sozialindex im konkurrierenden Vergleich der Schulen keine Rolle spielen und Vergleichbarkeit der Leistung der Schulen und ihrer Lehrer so nicht möglich ist. Mittlerweile wird das NCLB-Programm (No child left behind) gerade in seinem Ursprungsland heftigst kritisiert, weil es mehr Kinder zurückgelassen hat als je zuvor.
- Wir müssen deutlich machen, dass gemeinsame Erziehung und Chancengleichheit Menschenrechte sind, die nicht unterschiedlichen politischen Ausrichtungen geopfert werden dürfen

Schulen, die mit den Prinzipien Selbstständigkeit, Verantwortlichkeit und Leistung arbeiten, brauchen keine ständigen Tests und keine ständige externe Inspektion. An dieser Stelle zeigt sich, dass ein reines Output- Prinzip nicht nur die menschliche Dimension der Schule leugnet, sondern auch auf der Ebene von Effektivität und Ökonomie eine Verkürzung darstellt.

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 zum Ziel.

### **Hierzu brachen die Schulleitungen und Schulen Vertrauen.**

Wir müssen unseren Lehrern, Schülern und Schulleitern vertrauen, anstatt Diskriminierung und öffentliche Bloßstellung von Schulleitern und Lehrern zuzulassen – wie dies häufig nach Veröffentlichung von Ranking Ergebnissen unqualifiziert geschieht. Ohne Vertrauen gibt es keinen Respekt, und Bildung braucht gegenseitigen Respekt.

**Kein Land ist zukunftsfähig, wenn es nicht an seine eigenen Traditionen anknüpft** und auf dieser Basis die Zukunft gestaltet.

Bisher hat es keine Zeit gegeben, in der Traditionen so sehr vergessen werden wie heute. Was für Jahrhunderte die Grundlage unserer Kultur war, eine gemeinsame Ressource in unserer Vorstellung geht in der digitalen und modernistischen Entwicklung weltweit mehr und mehr verloren, - mit unausweichlichen Konsequenzen für die Gesellschaft. Modernität bedeutet heute Erinnerungsverlust – das Vergessen der Vergangenheit, der kulturellen Tradition, der Leidenschaft und des Interesses bezüglich unserer eigenen Geschichte. (Vgl. hierzu Goldhill, Love, Sex and Tragedy- How the ancient World shapes our lives, London 2004)

In solchen Zeiten müssen Schulen die Wächter unserer Kultur sein.

Wir müssen uns unserer europäischen Kultur, auf der alle neuen Entwicklungen gründen, bewusst sein und sie vermitteln. Und **hierfür**

- **brauchen wir Zeit** und Ruhe als Gegenpol zu hektischer und sprunghafter Entwicklung
- wir brauchen Zeit für eine Veränderung vom Unterrichten zum Lernen, Zeit für tiefgehendes, kreatives und breit gefächertes und nachhaltiges Lernen, Zeit für individuelle Förderung



- wir brauchen Zeit für unsere Schüler und für uns - um zu lesen, zu singen und zu musizieren, 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.

## **Fazit**

Diese Darstellung zeigt, dass trotz noch weit unterschiedlicher Arbeitsbedingungen für Schulleitung in Europa die Grundlagen für diesen Beruf im Konsens formuliert und deren Umsetzung gefordert werden. Die Bemühungen um gegenseitige umfassende Information über die divergierenden Bedingungen und Situationen, und der Versuch ein gemeinsames Verständnis von Schulleitung anzustreben, bestimmen die Arbeit im internationalen Schulleitungsnetzwerk.

In der Entwicklung zu einem europäischen Staatenbund mit gemeinsamen Gremien und europäischer Gesetzgebung hat über Jahre hinweg Wirtschaftspolitik Priorität gehabt. In der jetzigen Situation notwendiger verstärkter Mobilität innerhalb des europäischen Arbeitsmarktes kommt es zu einer Kongruenz ökonomischer und kultureller Interessen. Daraus resultieren die Lissabon Forderung nach Mobilität und alle daraus folgenden Anforderungen an ein europäisches Schulwesen. Dieser spezielle Aufgabenbereich von Bildung und Bildungspolitik befindet sich daher in einem Übergang zwischen den Bedingungen der Gestaltung vor Ort und der Gestaltung in einem rechtlich- europäischen Rahmenwerk.

Die Gestaltung dieses Europas kann sich nur unter Mitwirkung der Betroffenen und Beteiligten entfalten. Hier leisten die Schulleiterinnen und Schulleiter Europas durch ihre Verbände und deren Netzwerkarbeit ihren unverzichtbaren Beitrag. Hier geht es nicht nur um Interessenvertretung sondern in erster Linie um die Entwicklung von Visionen für die Bildung und Ausbildung der zukünftigen Generationen, um die Vision der

nächsten Generation eine lebenswerte perspektivvolle Welt zu hinterlassen, eine Vision, die so nur von Schulleitern geleistet werden kann. Sie sind das Bindeglied zwischen den angeblichen Notwendigkeiten des Jetzt aus Sicht der Erwachsenen und den Hoffnungen für das Morgen unserer Kinder.

Als Fazit ist festzustellen, dass die Fragestellungen im Bereich von Schule und Schulleitung weltweit gleich oder doch sehr ähnlich sind, ebenso die Forderungen derjenigen, die vor Ort für die Ausbildung und Erziehung der Jugend die Verantwortung tragen. Kein Politiker kann heute sagen, dass er keine Kenntnis hat von den notwendigen Grundbedingungen für Schule und Schulleitung. Solange politisches Handeln allerdings ideologisch gesteuert wird und der Bildungsbereich fiskalisch chronisch unterversorgt bleibt, hat Bildung keine Chance. Dem Engagement und der Verantwortung der Kollegien und Schulleitungen vor Ort ist es zu verdanken, dass Bildung trotzdem stattfindet. Nur bleiben wir weit hinter unseren Möglichkeiten zurück, vor allem auf dem wichtigen Feld der Erziehung zu mündigen Bürgern in einer demokratischen, umweltbewussten, sozial gerechten, an Kultur und Tradition orientierten friedlichen und toleranten Welt.

Dr.Burkhard Mielke

Shanghai, im November 2009

Ehrenpräsident von ESHA

European School Heads Association

## Literatur

Baseler Resolution, Resolution vom 10. Mai 2008 im Rahmen der Baseler ESHA Regionalkonferenz der deutschsprachigen Regionen in Europa, Basel. 2008

Brauckmann, Stefan , PISA2000 –Areas of reform of the educational policy and findings of the educational research in Germany), DIPF (Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Berlin, Deutschland), <http://www.bbf.dipf.de>

Brauckmann, Stefan, The impact of school leadership on school results-Exploring the foundations of a relationship Copenhagen 2008, in [www.esha.org](http://www.esha.org)

Goldhill,Simon, Love, Sex and Tragedy – how the ancient world shapes our lives, London,2004

Losito, Bruno, How to become a European Citizen, Rome 2006

Mielke, Burkhard, Schulführung als Beruf- internationale Entwicklungen, Pädagogische Führung 4/2007

Mielke, Burkhard, 10th ESHA Konferenz in Rome, Opening speech and Closing speech, Rom 2006, in [www.esha.org](http://www.esha.org)

Mielke/Rössler, Wider das Kastendenken – Schulleitung in internationalen Netzwerken und Forschungsprojekten, Pädagogische Führung 1/2009

Pashiardis, , Brauckmann, Scheerens in Kooperation mit ESHA, LISA –Project (Leadership Improvement for Student Achievement), [www.lisa,project.eu](http://www.lisa.project.eu)

OE CD, Pont, Nusche, Moorman : Improving School Leadership - Volume 1: Policy and Practice, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD 2008, Programme for International Student Assessment (PISA) 200-2006

Rolff, H.G. Wirksamkeit der Schulleitung für Schulentwicklung und Schülererfolg

Vort rag im Rahmen des ESHA-Kongresses der deutschsprachigen Regionen in Basel Mai 2008, in: [www.esha.org](http://www.esha.org)

Westburnham, John, Educational Leadership in Europe, in: [www.slv-nrw.de](http://www.slv-nrw.de) 2005

Westburnham, ESLN-Projekt (*European School Leadership Network*) in Kooperation mit ESHA. Bournemouth, 2003,in: [www.esha.org](http://www.esha.org)

Westburnham, Mielke, Gemeinsames Verständnis von Schulleitung in Europa,, Bournemouth 2003

***Zweers, Bert et al., The European dimension in secondary education in the European countries - Basic Knowledge for European Citizenship,***  
Utrecht,2007

