

中国与德国互为辉映  
教育领导中德高端对话

理论与实践彼此关照

**German-Chinese Educational Leadership Summit  
Dialogue Shanghai 2009**

**系统监测与学校发展**  
**System Monitoring & School Development**

**Dr.Burkhard Mielke – Honorary President of  
ESHA – European School Heads Association**

**Schulleitung in Europa**



# Lissabon Kriterien – Grundlage einer Europäischen Bildungspolitik



- Die Ziele von Europa sind “Lebenslanges Lernen, Schlüsselqualifikationen, Mobilität, Gleichheit und Effizienz“
- Schlüsselqualifikationen für lebenslanges Lernen sind u.a. die Sprachkompetenz (Muttersprache und Fremdsprachen) als fundamentale Bedingung, um an Lernprozessen teilhaben und dem Bedarf an sozialer und regionaler Mobilität in Europa entsprechen zu können.
- 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 und um weitere Qualifizierungen zu eröffnen für die Schulabbrecher.
- Wir brauchen alle jungen Menschen als qualifizierte Mitglieder unserer Gesellschaft, um im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsräumen bestehen zu können, aber auch im Interesse der Selbstverwirklichung unter menschenwürdigen Lebensbedingungen jedes Einzelnen.
- 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 besonders mit Europa verbunden sind.

# Schulleiterorganisationen als Motor der Einigungsbewegung Europas

Europa hat sich in den letzten Jahren aus einer Nachkriegssituation ohne Gemeinsamkeiten heraus zu dem mehr und mehr zusammenwachsenden Europa von heute entwickelt. Um diesen Prozess zu unterstützen wurde

## **ESHA (European School Heads Association)**

gegründet, eine Schulleitungsvereinigungen mit dem Ziel der Kontaktaufnahme, des Erfahrungsaustauschs und der Entwicklung und Durchsetzung eines gemeinsamen Berufsbildes „Schulleitung“ um durch dieses europäische Netzwerk gleiche Arbeitsbedingungen für alle Schulleitungen in Europa durchzusetzen.

Um dieses Ziel zu erreichen hat ESHA Trainingsprogramme entwickelt und Forschung unterstützt:

- **PISA and Leadership 2004** - Forschung- Einfluss von Schulleitung auf Testergebnisse
- **ESLN-Projekte 2004-2006 European School Leadership Network** - Training Grundlagen von Schulleitungshandeln :Die moralischen Dimensionen von Führungsverhalten, die Notwendigkeit der professionellen Entwicklung aus einer europäischen Sichtweise, die Forderung an Schulleitungen, Motor (Leader) der Veränderung in einer sich verändernden Welt zu sein
- **LISA 2007-2009 Leadership Improvement for Student Achievement – Forschung** Einfluss der Schulleitung auf Schülerleistungen

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



- Schulen brauchen Selbstständigkeit und Verantwortung.
- Selbstständigkeit, Leistung und Verantwortlichkeit sind die Schlüsselbegriffe modernen Schulmanagements.
- Selbstständige oder halb-selbstständige Schulen unterscheiden sich stark von zentralistischen und hierarchischen Schulformen.
- Konsens herrscht zu den folgenden Essentials:
  - Schulen müssen autonome Schulen sein
  - - verbunden mit der Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit.
  - - der Formulierung von Zielsetzungen
  - - der Bereitschaft zur Evaluation.
  - verbunden mit der Etathoheit (Budget + Kapitalisierung)

Hierzu brauchen Schulen professionelle Unterstützung und Leitungszeit

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. So wird ganzheitliche Erziehung zugunsten von Ranking und Testergebnissen geopfert und eine kulturelle Verödung unserer Gesellschaft eingeleitet.
- Es gibt aber große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern. Die angelsächsischen Kontroll- und Inspektionssysteme sind in der Kritik und erwiesen sich als wenig erfolgreich gegenüber einem finnischen Modell des gegenseitigen Vertrauens (zwischen Politikern und Schulleitern, Schulleitern und Kollegien, Schule und Eltern, Schule und Kommune). So wird das richtige Klima für gute Schulen geschaffen. Finnland ist Jahr für Jahr der Gewinner in PISA und die Nr. 1 was die Ergebnisse der Schulen und Schüler angeht.

# Auf dem Wege zu einem europäischen Leitbild von Schulleitung



## Forderungen zur Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen von Schulleitung

- Schulleitung muß respektiert und anerkannt werden als ein Beruf mit hoher gesellschaftlicher Verantwortlichkeit
- Der Beruf des Schulleiters verlangt klar definierte Kriterien und Qualifikationsmerkmale (Diplom als Abschluss für Schulleitung- Professionalität und Vergleichbarkeit mit anderen akademischen Berufen)
- 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 zur Verbesserung der Bildung um Erziehung und für den Austausch von Elementen guter Praxis und Ressourcen zum Nutzen der Schüler

# Keine gute Schule ohne guten Schulleiter



Diese Forderungen sind unabdingbar wegen des hohen Einflusses von Schulleitung auf die Excellenz von Schulen

H.-G. Rolff hat auf der Baseler ESHA Konferenz (2008) die bisher erheblich unterschätzte Bedeutung von Schulleitung 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)

**Daraus ergibt sich für Schulleiterinnen und Schulleiter eine besondere moralisch-ethische Verantwortung in der Gesellschaft.**

# Die moralisch- ethische Dimension von Schulleitung



**Die moralisch- ethische Dimension von Schulleitung ist ein wichtiges und bisher nicht deutlich in den Vordergrund gestelltes Thema :**

- die **Vorbildfunktion** von Schulleitern und ihre **seismographische Verantwortung** gegenüber gesellschaftlichen Fehlentwicklungen
- Schulen sind nicht allein funktional und administrativ zu leiten und an messbaren Ergebnissen orientiert.
- 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
- Erziehung und Bildung sind eine gemeinsame Aufgabe der Gesellschaft, die nur im Konsens gemeinsam gemeistert werden kann.

**Hierfür sind 4 Tugenden essentiell. Die 4 großen T's**

# Truth, Trust, Tradition and Time – the 4 T'S

## Wahrheit, Vertrauen, Tradition und Zeit



Die **Wahrheit** ist,

- Schulen sind keine Firmen oder Unternehmen, und es macht einen Unterschied aus, ob man eine Schule leitet oder einen Konzern.
- Wir müssen den Einfluss der neuen Test-Industrie beschränken. Er reduziert Schule und die internen Curricula auf Trainingsinstitutionen für einen sehr schmalen Bereich von Bildung.
- Autonome Schulen sind nötig, denn ein reines Output- Prinzip leugnet die menschliche Dimension der Schule

Hierzu brachen die Schulleitungen und Schulen **Vertrauen**:

Wir müssen Inspektion durch Evaluation ersetzen, denn ohne Vertrauen gibt es keinen Respekt, und Bildung braucht gegenseitigen Respekt.

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

Wir brauchen **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