

## **Berufliche Autonomie, Rechenschaftspflicht und Effiziente Schulleitung**

*und die Rolle der Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften und Schulleiter*

### **Zusammenfassung**

2013 und 2014 arbeiteten der Rat für Sekundarschulbildung der Niederlande (VO-raad), der Europäische Dachverband der Arbeitgeber des Bildungssektors (EFEE) und das Europäische Gewerkschaftskomitee für Bildung und Wissenschaft (EGBW) an einem gemeinsamen Projekt über *Berufliche Autonomie, Rechenschaftspflicht und effiziente Schulleitung - und die Rolle der Arbeitgeberorganisationen, der Gewerkschaften und Schulleiter im internationalen Vergleich*. Die Projektarbeit wurde vom Ministerium für Bildung und Beschäftigung von Malta, vom Verband lokaler Gebietskörperschaften des Vereinigten Königreichs und der Allgemeinen Bildungsgewerkschaft der Niederlande (AOB) federführend betreut.

### **Schwerpunkt und Methode**

Der Projektschwerpunkt lag auf der Untersuchung der Rolle der Arbeitgeber und Gewerkschaften des Bildungssektors, die durch eine besser sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit und bessere Arbeitsbeziehungen die Leistungsfähigkeit der Schulleitung im Streben nach einer hohen Bildungsqualität fördern können. Für die erste Projektphase arbeitete Jaap Scheerens, Professor für Bildungsorganisation und Management von der Universität Twente, einen konzeptuellen Rahmen aus. In dieser Vorlage wurden die Hauptkonzepte der Schulleitung erklärt. Danach wurde ein Fragebogen über "Die Rolle der Sozialpartner bei der Schulleitung" zur Strukturierung der Peer-Learning-Besuche in den Niederlanden, Malta und dem Vereinigten Königreich (England) erstellt. In der zweiten Phase beantworteten nationale Task Forces, an denen nationale Experten, Vertreter der Arbeitgeber und Gewerkschaften sowie Schulleiter mitwirkten, den Fragebogen und bereiteten dabei die Peer-Learning-Besuche für ihre Länder vor.

Anlässlich dieser Besuche stellten die Mitglieder der nationalen Task Forces ihre Rollen in den nationalen Schulleitungsstrukturen vor. Die Mitglieder von EFEE und dem EGBW wurden gebeten, über ihre eigenen nationalen Systeme nachzudenken und sich über die Unterschiede und Ähnlichkeiten anhand der vorgestellten Fallstudien auszutauschen. Im dritten und letzten Projektabschnitt wurde eine Abschlusskonferenz organisiert, um die Projektergebnisse zu präsentieren und über die Gemeinsame Erklärung über die Schulleitung des Europäischen Sectoralen Sozialen Dialogs Bildung (ESSD Bildung) zu diskutieren.

### **Zentrale Fragen**

Zentrales Thema unseres Projektes war die Rolle der Arbeitgeber und Lehrerwerkschaften, die über eine gute sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit und bessere Arbeitsbeziehungen Anreize für die Leistungsfähigkeit der Schulleiter zum Erreichen der gewünschten Bildungsqualität schaffen können.

Folgende Fragen wurden behandelt:

- Wie ist der soziale Dialog im Bildungssektor in den Peer-Learning-Ländern organisiert? Wie werden die Sozialpartner in die Schulleitung einbezogen?
- Welches sind die wichtigsten Themen und Anliegen der Arbeitgeber und Gewerkschaften bei Zielvereinbarungen, Einrichtung von Mechanismen zur Qualitätsverbesserung und bei der Zuteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den Hauptakteuren?
- Modelle der funktionalen Dezentralisierung bei Rechenschaftspflicht und Evaluierung, d.h. wer entscheidet über einen bestimmten Aspekt, ob z.B. Standardtests eingesetzt werden, ob absolute oder relative Normen Anwendung finden oder wer ist verantwortlich für das Feedbackmanagement?
- Welche kritischen Hebel gibt es auf den verschiedenen Verantwortungsebenen: Schulvorstand, Schulleiter und Lehrkräfte?
- Welche Erfolgsgeschichten oder vorbildliche Praktiken gibt es in den Peer-Learning-Ländern oder anders gefragt, wo bestehen Problembereiche und „weiße Flecken“ in den einzelnen nationalen Strukturen?

## **Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Fallstudien**

### Der Soziale Dialog Bildung in den Fallstudien-Ländern

Die Bildungstiftung in den Niederlanden institutionalisiert den sozialen Dialog zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Neben den Vereinbarungen der Bildungstiftung über Querschnittsthemen werden auch eigene sektorale Abkommen zwischen den Bildungsarbeitgebern, Lehrerwerkschaften und dem Bildungsministerium vereinbart. In Malta unterhält das Ministerium für Bildung und Beschäftigung, dem größten Arbeitgeber für verbeamtete Lehrer, enge Arbeitsbeziehungen zu den Gewerkschaften. In England wurde die institutionalisierte Dreiparteien-Konsultation durch fragmentierte bilaterale Treffen ersetzt. In den Niederlanden und in England übernehmen Schulvorstände oder Leitungsgremien die Aufgabe der Arbeitgeber auf lokaler Ebene.

### Wichtige Anliegen für Arbeitgeber und Gewerkschaften zur Qualitätsverbesserung

In allen drei Ländern spielt die Zentralregierung eine führende Rolle bei den Zielvereinbarungen und der Festlegung der Qualitätsagenda. In den Niederlanden wirkten die Arbeitgeber bei der Vereinbarung der jeweiligen nationalen Prioritäten mit, die auch detailliertere operative Leistungsindikatoren und professionelle Standards einführten. Die Art und Weise, wie das Ministerium bildungspolitische Maßnahmen konzipiert und verabschiedet, wurde allerdings von den Gewerkschaften kritisiert, da nur die Arbeitgeberorganisationen des Bildungssektors einbezogen wurden und von den Gewerkschaften keine Unterstützung hatten. Gewerkschaften wurden gelegentlich in Programme zur beruflichen Weiterentwicklung von Schulleitern eingebunden. In England arbeiten Arbeitgeber und Leitungsgremien der Schulen offensichtlich mit

staatlichen Standards zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen an Schulen. In England bieten die Gewerkschaften den Schulen ihre Dienste an, um die berufliche Autonomie der Lehrkräfte zu stärken und gelegentlich als “Puffer” zu agieren, wenn Veränderungen im Bildungssektor als zu hohe Arbeitsbelastung empfunden werden. Gewerkschaften in Malta arbeiten bei der Verabschiedung neuer bildungspolitischer Initiativen mit der Zentralregierung zusammen. In allen drei Ländern sehen sich die Sozialpartner als die treibende Kraft zur Stimulierung der beruflichen Weiterentwicklung von Lehrern und Schulleitern.

#### Modelle der funktionalen Dezentralisierung bei Rechenschaftspflicht und Evaluierung

In allen drei Ländern ist die Funktion mit der größten schulischen Eigenverantwortlichkeit der primäre Prozess des Unterrichtens in Klassen. Die Niederlande und England haben einen beachtlichen Handlungsfreiraum bei Lehrplänen, Personalführung und Mittelverwaltung. In Malta werden die Entscheidungen über Lehrpläne, einschließlich der Auswahl der Lehrbücher, generell von der Zentralregierung kontrolliert, obwohl ein allmählicher Wandel erkennbar ist, da Schulen mehr Mitspracherecht bei Lehrplänen bekommen. In allen drei Ländern werden Prüfungen oder Eignungs- und Zulassungstests von der Zentralregierung vorgegeben. In den Niederlanden und in England sind Schulen bei der Auswahl der Maßnahmen zur Selbstevaluation und formativen Schülerbewertungen autonom. Feedbackmanagement und die Nutzung der Ergebnisse formativer Evaluierungen liegt in allen drei Ländern im Ermessen der Schulen.

#### Kritische Hebel zur Stärkung der Bildungseffizienz

Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse über Strategien zur Effizienzsteigerung weisen darauf hin, dass sich alle drei Länder und Beteiligte viel von der beruflichen Weiterentwicklung und Eigenverantwortung der Lehrer erwarten. Arbeitgeber setzen auch hohe Erwartungen in eine leistungsfähige Schulleitung. Die Geister scheiden sich an der Frage nach der Effizienz von formativen Evaluierungen mit relativ hohem Stellenwert in den Niederlanden und einer geringen Betonung in England.

#### **Schlussfolgerung**

Mit unserer gemeinsamen Arbeit über “Berufliche Autonomie, Rechenschaftspflicht und effiziente Schulleitung” konnten wir:

- die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sensibilisieren. Auf unsere Rollen zur Stärkung der Effizienz, Eigenverantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht der Bildungseinrichtungen und Schulleiter hinweisen.
- zur aktiven Einbindung der Schulleiter, Schulvorstände und Leitungsgremien beitragen, indem wir über die erforderlichen Führungskompetenzen für Schulen im 21. Jahrhundert informierten und den Meinungs austausch organisierten.
- dem Europäischen Netzwerk für Schulleiter (ERNoSL), dem sowohl EFEE als auch das EGBW angehören, Inhalte liefern.

Die Peer-Learning-Besuche ermöglichten nicht nur den Austausch von vorbildlichen Praktiken und interessanten Erfahrungen, sondern verdeutlichten, dass der Dialog zwischen Lehrern und Schulleitern, zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern, zwischen Schulen und der unmittelbaren Gemeinschaft von grundlegender Bedeutung ist, um eine gute Schulleitung zu gewährleisten, gegenseitiges Vertrauen und guten Willen bei den Anstrengungen um Qualität in der Bildung zu stärken.

Die Peer-Learning-Besuche sind für die Mitglieder von EFEE und EGBW von unschätzbarem Wert, da sie eine inspirierende Informationsquelle mit konkreten Beispielen aus der Praxis unserer Partner aus anderen Ländern sind. Sie halfen den Entscheidungsträgern über Ideen aus dem Ausland nachzudenken und innovative Lösungen zu finden.

Darüber hinaus setzten sich die Sozialpartner der gastgebenden Länder gemeinsam und intensiv mit dem Thema Schulleiter auseinander und trugen auch so zur Verbesserung der jeweils nationalen Arbeitsbeziehungen bei.

In diesem Sinne engagieren sich die Europäischen Sozialpartner für Bildung, EFEE und EGBW, mit der Gemeinsamen Erklärung des ESSDB über Schulleitung, tatkräftig den sozialen Dialog und eine leistungsstarke Schulleitung zu fördern, um auf nationaler, regionaler oder kommunaler Ebene unter Achtung der einzelstaatlichen Bildungsstrukturen das Ziel einer qualitativ hohen Bildung zu erreichen.



Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission durchgeführt.