SCHULLEITUNG UND SCHULGOVERNANCE

Zusammenfassung des Projektberichts von EFEE

2011 schloss der Europäische Arbeitgeberverband im Bildungssektor (EFEE) ein Projekt ab, das mit finanzieller Unterstützung der GD Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten & Inklusion der Europäischen Kommission zum Thema Schulleitung und Schulgovernance durchgeführt wurde. Der vollständige Titel des Projekts lautet Schulleitung und Schulgovernance als Instrumente zur Verbesserung der Lernerfolge und zur Vorbereitung der Schüler auf Lebenslanges Lernen.

EFEE wählte dieses Thema für sein erstes Projekt in der festen Überzeugung, dass Schulleitung und –führung von ausschlaggebender Bedeutung für die Verbesserung der Lernerfolge sind und dass Schulleiter und diejenigen, denen sie Rechenschaft ablegen müssen, zusehends stärker gefordert sind, um die neuen Herausforderungen in einem sich rasch wandelenden Umfeld zu bewältigen. Sowohl für die Europäische Kommission als auch die OECD wird dieses Thema auf ihrer jeweiligen aktuellen Agenda hervorgehoben.

Zwischen den Ländern sind die jeweiligen Ansätze äußerst unterschiedlich bei der Auswahl, der Weiterentwicklung und Evaluierung/Bewertung der Schulleiter. Wir möchten uns keineswegs für einen gemeinsamen Ansatz bei Angelegenheiten aussprechen, die am besten auf einzelstaatlicher oder subnationaler Ebene geregelt werden, aber EFEE wollte von Beginn an ein besseres Verständnis über die zahlreichen unterschiedlichen Modelle und ihre relativen Stärken und Schwächen gewinnen.

Im EFEE-Projekt konnten die Ergebnisse der jüngsten Arbeit aus dem **LISA-Projekt (**Leadership Improvement for Student Achievement) berücksichtigt werden, das von der GD Bildung und Kultur finanziert wurde; zudem ergibt sich eine noch engere Verbindung zwischen dem LISA- und EFEE-Projekt, da Sjoerd Slagter vom Niederländischen Bildungsrat für Sekundarschulwesen in beiden Projekten eine federführende Rolle spielte.

Die **Ziele** des EFFE-Projektes lagen unter anderem darin, eine Plattform für den Meinungs- und Wissensaustausch über Schulleitung und Governance einzurichten, die auf eine vergleichende Studie der EFFE-Mitgliedsorganisationen basierte und von unserem wichtigsten Projektpartner **CAOP** (das Niederländische Zentrum für Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Sektor) durchgeführt wurde. Ein weiteres, besonders wichtiges Ziel bestand darin, ein Sprungbrett für künftige Arbeiten auf diesem Gebiet zu schaffen, dazu gehört auch eine aktive Beteiligung am **Europäischen Netz für Schulleitung.**

Unsere Gewerkschaftskollegen vom **EGBW** unterstützten unser Projekt als Partner und nahmen an der Abschlusskonferenz teil.

Es wurde ein **Projektlenkungsausschuss** unter dem Vorsitz von Joseph Micallef (Malta) eingerichtet. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses kamen aus Finnland, Irland und den Niederlanden und wurden vom EFFE-Sekretariat unterstützt.

In der ersten Projektphase hatte der Lenkungsausschuss **am 18. Februar 2011 in Malta** eine Planungssitzung, auf der die Projektplanung abgeschlossen und erste Überlegungen angestellt wurden, welche Fragen in der später folgenden Vergleichsstudie behandelt werden sollten.

Die zweite Projektphase fand in Form einer **Sitzung der Arbeitsgruppe am 10. März 2011 in Amsterdam** statt, mit einem Abendessen in Amersfoort am Vorabend anlässlich der Jahresversammlung der **International Confederation of Principals (ICP).** Auf der Sitzung vom 10. März gab es neben den nationalen Beiträgen von den Mitgliedern des Lenkungsausschusses auch Impulsreferate von führenden Referenten:

- Paul Holdsworth von der GD Bildung & Kultur, Europäische Kommission
- Mo Cheng, Präsident der Singapore Academy of Principals
- Meta Kruger, Professor für Schulleitung an der Universität Amsterdam.

Diese Beiträge waren interessant und aufschlussreich. Paul Holdsworth gab einen Überblick über die wichtigsten Themen des Tages: die von Schulleitern verlangten allgemeinen Kompetenzen (der Bogen spannt sich von der Vision und strategischem Denken über Kommunikationsfähigkeiten bis zur Problemlösungskompetenz); die erforderlichen Eigenschaften bzw. Werte (einschließlich Mut, emotionale Intelligenz und Energie); und die erforderliche Ausbildung oder Weiterentwicklung sowohl vor als auch nach der Ernennung zum Schulleiter.

Eine Rundtischdiskussion mit Fokus auf die Themen Governance, Auswahl, Weiterentwicklung und Evaluierung/Bewertung gab dem führenden Forscher von CAOP, Jo Scheeren, die Möglichkeit den endgültigen Fragebogen fertig zu stellen, der allen EFEE-Mitgliedern später vorgelegt werden sollte.

Der **Fragebogen** gliedert sich in drei Abschnitte:

A. Die Auswahl der Schulleiter
B. Die Ausbildung der Schulleiter
C. Das Leistungsmanagement (inklusive Governance) von Schulleitern

Fünfzehn Länder beantworteten den Fragebogen, vierzehn davon sind EFEE-Mitglieder und eine zusätzliche Antwort kam von Kroatien, das auf der Sitzung in Amsterdam vertreten war. Die EFEE-Mitglieder, die die Fragen beantworteten, waren Belgien (2 Organisationen), Bulgarien, Zypern, Dänemark, UK, Finnland, Irland, Italien, Lettland, Malta, die Niederlande, die Slowakei und Spanien.

Ihre Antworten sind im Anhang 3 des vollständigen Projektberichtes zusammengefasst. Obwohl es schwierig ist, für die meisten Länder allgemeingültige Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, brachte die Analyse der Studienergebnisse dennoch eine Reihe interessanter **Themen/Schlussfolgerungen** zutage:

1. Die Beziehung zwischen Managementautonomie und der schulischen Reaktionsfähigkeit auf lokale Bedürfnisse.
2. Die Ausgewogenheit zwischen lokaler Managementautonomie und Unterstützung/Vorgaben der zentralen Stellen.
3. Die Feststellung, dass in dezentralisierteren Systemen um zentralere Weisung gebeten werden kann, während in zentralisierteren Systemen der Wunsch nach starker Deregulierung bestehen kann: d.h. dass das aktuelle Gleichgewicht nicht unbedingt von allen gewünscht wird!
4. Ein Wunsch nach mehr Einheitlichkeit für Standards und Kompetenzen, die von Schulleitern verlangt werden.
5. Unterstützung für mehr Transparenz und professionellere Verfahren für die Ernennung von Schulleitern.
6. Die Mehrheit der Befragten bevorzugen Schulleiter mit Unterrichtshintergrund.
7. Da viele Schulleiter in naher Zukunft in Rente gehen werden, müssen einige Länder dringend die Vergütungen für diese anspruchsvollen Positionen überdenken, da es anscheinend gewisse Zurückhaltung bei Beförderungen gibt.
8. Führungskräfte der lokalen Schulverwaltungen tragen eine große Verantwortung, obwohl sie für diese Verantwortungen unzureichend ausgebildet und vergütet werden.
9. Mehr Anstrengungen sind erforderlich, um die Evaluierung der Lehrer und Schulleiter professioneller zu gestalten.
10. Einige Länder müssen mehr Mut beweisen, um von einem bürokratischen Governancemodell, das Schulen wenig Autonomie einräumt, auf eine reifere Beziehung umzustellen, bei der Schulen zwar mehr Freiheit haben, aber für die Lernerfolge und die Gesamtqualität des Bildungsangebots zur Rechenschaft gezogen werden.

Die letzte Projektphase war eine **Konferenz am 19. Oktober 2011 in Dublin** mit einem Abendessen am Vorabend. An ihr konnten EFFE-Mitglieder und Länder, die noch keine Mitglieder von EFEE sind, teilnehmen: Estland, Kroatien und Luxemburg nahmen diese Einladung an.

Unser Dank gilt der EFEE-Mitgliedsorganisation **Irish Vocational Education Association** für die Ausrichtung der Konferenz im renommierten Shelbourne Hotel.

Eröffnet wurde die Konferenz von Ruari Quinn, dem Minister für Bildung und Kompetenzen in Irland, der mit freundlichen Worten die Bedeutung des Projektthemas hervorhob und sich

bereit zeigte, mit EFEE in Vorbereitung auf den irische EU-Ratsvorsitz im ersten Semester 2013 zusammenzuarbeiten.

Geleitet wurde die Konferenz von Michael Moriarty, Generalsekretär der EFEE-Mitgliedsorganisation IVEA.

Externe Referenten waren:

- Virginia O'Mahony, Präsidentin der International Confederation of Principals, über die Bedeutung der Schulleitung.
- Beatriz Pont von OECD (war der Konferenz über Skype zugeschaltet), über die OECD-Studie über die Verbesserung der Schulleitung.
- Jo Scheeren, CAOP, über die Projektstudie.
- Agnes Roman vom EGBW, über die Rolle der Sozialpartner in Sachen Schulleitung.
- Dr Gerry Mac Ruaire vom University College Dublin, über Rechenschaftspflicht und Politik.
- Sean Cottrell, Direktor des irischen Netzes von Primarschuldirektoren, über Evaluierung. [Sean Cottrell sprang für Eileen O'Connor ein, die aus Krankheitsgründen an der Konferenz nicht teilnehmen konnte].

EFEE-Mitglieder, die mit Referaten zur Konferenz beitrugen, waren Bianka Stege (Generalsekretärin), Joseph Micallef (Malta), Riikka-Maria Yli-Suomu (Finnland) und Sjoerd Slagter (Niederlande).

Sämtliche Fachreferate der Konferenz sind auf der EFEE-Webseite erhältlich (www.educationemployers.eu).

Die Arbeit von EFEE zum Thema Schulleitung und Schulgovernance wird 2012 und darüber hinaus durch die kontinuierliche Beteiligung am Europäischen Netz für Schulleitung und mit einem neuen gemeinsamen Projekt, das mit dem Niederländischen Bildungsrat für Sekundarschulwesen geplant ist, fortgesetzt, um die bereits abgeschlossene Arbeit über Schulleitung und Schulgovernance zu erweitern und zu vertiefen.

This project is carried out with the support of the European Commission