OECD MULTILINGUAL SUMMARIES

Education and Training Policy

Improving School Leadership
Volume 2: Case Studies on System Leadership

Summary in German

Übersetzte Reihe

Verbesserung der Schulleitung
Band 2: Fallstudien über Systemverantwortung

Deutsche Zusammenfassung

Die Funktion von Schuldirektoren hat sich radikal verändert, da Länder ihre Bildungssysteme umstellen, um junge Menschen auf die Arbeit in der heutigen Welt mit ihren schnellen technologischen Veränderungen, ihrer wirtschaftlichen Globalisierung sowie gesteigerter Migration und Mobilität vorzubereiten.

Zu den neuen, gefragten Funktionen gehört die Arbeit über die Schulgrenzen hinaus, sodass nicht nur zum Erfolg der eigenen Schule, sondern zum Erfolg des gesamten Systems beigetragen wird.

In dieser Veröffentlichung wird untersucht, was Experten über Systemverantwortung und Schulverbesserung sagen. Fallstudien in Australien, Österreich, Belgien (Flandern), Finnland und dem Vereinigten Königreich (England) zeigen, wie Länder Schulleiter dazu ermutigen, Systemverantwortliche zu werden und wie diese neue Generationen von Schulleitern ausbilden und schulen, damit diese an der Systemtransformation teilhaben – sodass jede Schule eine gute Schule ist.

OECD

Wir befinden uns noch im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts und dennoch gibt es im Vergleich zur Situation zu Ende des letzten Jahrhunderts in vielen Ländern bereits dramatische Änderungen in der Weise, in der Schul- und Ausbildungssysteme verwaltet werden. Ein Hauptanreiz für diese Veränderungen ist eine Kombination aus Verlagerungen in der Gesellschaft, einschließlich höherer Migration, Veränderungen in gesellschaftlichen und familiären Strukturen sowie die Verwendung (und missbräuchliche Verwendung) von Informations- und Kommunikationstechnologien. Zudem übt eine größere Betonung auf relative Leistung der unterschiedlichen Schulen und Bildungssysteme zwischen Schulen, Schulsystemen und Ländern einen gewissen Einfluss aus.

Die starke Betonung auf Ausbildung vonseiten der Regierungen und der Gesellschaft ist vollkommen angemessen. Nur durch Bildung können wir Wissen und Kenntnisse entwickeln, welche für das wirtschaftliche Wachstum, die gesellschaftliche Entwicklung und die politische Dynamik unserer Länder wesentlich sind. Und, was am wichtigsten ist, für den Erfolg der Kinder, die unsere zukünftigen Generationen bilden.

Herausforderungen der Systemverantwortung

In diesem neuen Umfeld erhalten Schulen und schulische Ausbildungsstätten noch mehr Arbeit. Verstärkte Dezentralisierung geht in vielen Ländern mit gesteigerter Autonomie der Schulen, mehr Verantwortung für Leistungen von Schule und Schülern sowie besserer Nutzung von Wissen bezüglich Bildung und pädagogischen Verfahren einher. Sie steht auch mit erhöhter Verantwortung für Beiträge zu und Unterstützung von regionalen Gemeinschaften der Schulen, anderen Schulen und anderen öffentlichen Einrichtungen in Verbindung.

Infolgedessen besteht die Notwendigkeit, die Funktionen und Zuständigkeiten von Schulleitern neu zu definieren und zu erweitern. Das bedeutet, die Weise, in der Schulleiter ausgebildet und unterstützt werden, zu verändern. Dies beinhaltet die Verbesserung von Anreizen, um vor allem die oberste Leitung für bestehende Direktoren und für Personen, die in Zukunft Stellen als Schulleiter annehmen, attraktiver zu gestalten. Und sie beinhaltet unterstützende Schulung und Ausbildung, damit Direktoren diese neuen Funktionen ausüben können.

Zu den neuen Funktionen eines Schulleiters gehört eine verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Schulen und Schulleitern, Kooperation sowie der Aufbau von Beziehungen auf der Basis von gegenseitiger Abhängigkeit und Vertrauen. Sogenannte Systemverantwortliche arbeiten für und kümmern sich sowohl um den Erfolg anderer Schulen als auch um den Erfolg der eigenen Schule. Es ist entscheidend, dass sie bereit sind, die Funktion als Systemverantwortlicher auszuüben, da sie annehmen, dass man sich, um das gesamte System zu ändern, voll und ganz darauf einlassen müsse.

Der Ansatz dieser Studie

Die Studie konzentriert sich auf eine Reihe innovativer Praktiken, welche gute Beispiele für systematische Ansätze der Schulleitung stellen. Es handelt sich vor allem um innovative Ansätze, welche in Flandern (Belgien), England, Finnland, Victoria (Australien) und Österreich angenommen oder entwickelt werden und welche verstärkt zu positiven Ergebnisse führen. Jeder dieser Fälle wird im entsprechenden Kapitel dieses Buchs detailliert dargelegt.

Die Fallstudien sind das Ergebnis von Forschung und Besuchen des OECD-Teams sowie von Bildungsexperten jedes Landes. Die Besuche beinhalten Treffen und Diskussionen mit nationalen und regionalen Regierungsvertretern sowie Standortbesichtigungen an beispielhaften Schulen. Die Fallstudien werden durch Artikel von zwei Behörden in der Bildungsleitung vervollständigt: Richard Elmore von der Harvard Graduate School of Education und David Hopkins vom Institute of Education, Universität London. Die fünf besuchten Länder wurden ausgewählt, da die beiden folgenden Kriterien auf sie zutreffen: Sie weisen Modelle von Schulorganisation und -management auf, welche Führungsfunktionen in der Bildung auf innovative Weise aufteilen; sie zeigten vielversprechende Praktiken für die Vorbereitung und Ausbildung von Schulleitern.

Ein Begleitbericht zur Verbesserung von Schulleitungen: Policy and Practice (Pont et al., 2008) betrachtet 22 Länder und Regionen und stellt eine Reihe von Grundsatzempfehlungen für die Verbesserung von schulischen Leistungen auf.

Nutzen der Systemverantwortung

In allen OECD-Ländern gibt es bedeutsame Kooperation und Zusammenarbeit bezüglich der Schulleitung. Während jedes an den OECD-Aktivitäten teilnehmende Land Kooperationsvereinbarungen zwischen Schulen geschlossen hat, hat eine Gruppe von Rechtskreisen die Systemverantwortung in den Mittelpunkt ihrer Strategien zur Schulverbesserung gestellt. In Flandern (Belgien), England und Finnland wurde dies durch die Schaffung von Kooperationsmöglichkeiten erreicht, die über die eigene Schule des jeweiligen Direktors hinausgehen und zur regionalen Verbesserung beitragen. In Victoria (Australien) und Österreich wurden Programme zur Ausbildung von Schulleitern erstellt, um eine systemweite Schulverbesserung zu erreichen.

Diese Innovationen konzentrieren sich auf die systemweite Verbesserung von Schulen durch die Förderung und Entwicklung der Zusammenarbeit von Schulleitern. Obwohl sich die Ansätze noch in den ersten Entwicklungsstufen befinden, haben die Forscher eine Anzahl signifikanter Nutzen entdeckt. Diese beinhalten die Entwicklung von Führungskapazität, Rationalisierung von Ressourcen, gesteigerte Zusammenarbeit, Aufteilen der Leitung auf Schulen und über Bildungssysteme sowie Verbesserung der Schulleistungen.

Die Herausforderungen in der Praxis

Nichtsdestotrotz hat die Studie gezeigt, dass noch beträchtliche Herausforderungen zu meistern sind, bevor das Konzept der Systemverantwortung im großen Stil umgesetzt werden kann. Nachhaltigkeit ist in jedem Fall ein wesentlicher Faktor ebenso wie die Qualität von Schulleitern – da Systemverantwortliche zuerst einmal erfolgreiche Schulleiter sein müssen.

Folgende Hauptmerkmale wurden identifiziert: schulinterne Kapazität, um ein hohes Niveau für die Lernbedingungen der Schüler aufrecht zu erhalten; zwischenschulische Fähigkeit (der „Klebstoff", der für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Schulen notwendig ist); vermittelnde Organisationen für eine flexible Arbeit mit Schulen, um ein schulinternes Leistungsvermögen und die für erfolgreiche Zusammenarbeit notwendigen Kenntnisse aufzubauen; höherer Umfang, um aus Systemleitung eine Bewegung zu machen, damit diese nicht nur Praxis einer kleineren Anzahl von elitären Leitern bleibt; und kultureller Konsens im gesamten System, um Schulleitern Raum, Legitimität und Ermutigung zu bieten, sich an kooperativen Aktivitäten zu beteiligen.

Die Autoren stellen fest, dass diese Bedingungen für langfristigen Erfolg in keiner der Fallstudien alle vorhanden waren, dass aber alle Bedingungen in einigen der Fallstudien existierten. Sie fügen hinzu, dass die Fälle, bei denen mehrere dieser Bedingungen erfüllt sind, mehr Erfolg bei der Realisierung der Systemleitung haben. Weitere wichtige Faktoren für Systemverantwortung sind: Anerkennung und Unterstützung von Systemverantwortlichen; Identifikation und Einstellen von diesen; Bereitstellung von beruflicher Fortbildung; Befähigung der Schulleiter, in einem Umfeld zu kooperieren, welches häufig von Konkurrenz dominiert wird; und Vergrößerung der Innovationen, damit diese Einfluss auf das gesamte Bildungssystem haben.

Empfehlungen: Schulleiter führen lassen

Die Autoren des Berichts haben herausgefunden, dass Systemverantwortung von den Direktoren selber und von den Agenturen, die mit diesen arbeiten, kommen muss. Sie nehmen an, dass hierarchische Ansätze vermutlich nicht gut funktionieren. Die Einführung von Anteilsbesitz der Beteiligten, so wie dies in Victoria (Australien) oder in der Austrian Leadership Academy erfolgt, ist wichtig.

Eine weniger direkte Herangehensweise könnte die Schaffung von vermittelnden Organisationen (so wie das National College for School Leadership und die Spezialist Schools und Academies Trust in England und die Leadership Academy in Österreich) sein, um Systemleitung und kooperatives Handeln zu fördern. Ein weiterer Ansatz ist die Förderung örtlicher Bildungsbehörden und Stadtverwaltungen im Entwickeln und Verbreiten von Praktiken, so wie das in Finnland erfolgte. Ziel muss es sein, keine neue Bürokratie zu schaffen, sondern Beziehungen zwischen Schulen zu erleichtern, damit diese zum Wohl aller Schüler zusammenarbeiten können.

Es gibt im Bericht bereits bedeutsame Systemverantwortungsaktivitäten in den fünf Ländern der Fallstudie. Systemverantwortung kann zu Kapazitäten in

der Bildung führen; Austausch von Wissen, Einrichtungen und Ressourcen; Förderung von Innovation und Kreativität; Verbesserung der Leitung sowie weitere Verbreitung; Bereitstellen von Fähigkeitssupport.

Der kollektive Austausch von Fähigkeiten, Fachkenntnissen und Erfahrungen wird zu ergiebigeren und nachhaltigeren Möglichkeiten für eine rigorose Umwandlung führen, als es durch isolierte Institutionen je zu schaffen wäre, sagen die Autoren. Aber um dies zu erreichen, müssen wir den Schulleitern mehr Möglichkeiten geben, die Führung zu übernehmen.

© OECD 2008

Diese Zusammenfassung ist keine offizielle OECD-Übersetzung.

Die Wiedergabe dieser Zusammenfassung ist unter Angabe der Urheberrechte der OECD sowie des Titels der Originalausgabe gestattet.

Zusammenfassungen in Drittsprachen enthalten auszugsweise Übersetzungen von OECD-Publikationen, deren Originalfassungen in englischer und französischer Sprache veröffentlicht wurden.

Sie sind unentgeltlich beim Online-Bookshop der OECD erhältlich unter Bookshop www.oecd.org/bookshop/

Wegen zusätzlicher Informationen wenden Sie sich bitte direkt an die OECD Rights and Translation Unit, Public Affairs and Communications Directorate unter: rights@oecd.org oder per Fax: +33 (0)1 45 24 99 30

OECD Rights and Translation unit (PAC)
2 rue André-Pascal, 75116
Paris, France

Besuchen Sie unsere Website www.oecd.org/rights/