



DE

Framework of Reference



The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut
für schulische Qualitätsentwicklung



Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Georges Berli

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherché sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Dr. Lutz Oertel, Zürich
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šnipienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Inhalt

Auf dem Weg zu einem Referenzrahmen für Schulleitungshandeln	7
Domänen – Komponenten – Module	7
Leadership Domänen	8
Von Leadership-Domänen zu Komponenten	10
Von Komponenten zu Qualifizierungsmodulen	13
Überblick über Domänen, Komponenten und Qualifizierungsmodule	14
Empfehlungen: Allgemeine Trends und notwendige Maßnahmen	16
Fazit	19

Auf dem Weg zu einem Referenzrahmen für Schulleitungshandeln

Domänen – Komponenten – Module

Die Entwicklung der Europäischen Zusammenschau von Schulmanagement, in welchem alle Partner und Tandempartner den aktuellen Kontext und die Situation von Schulmanagement in ihren Ländern beschrieben, und der Bedarf nach Materialien und Quellen für Leadership-Entwicklung in ganz Europa führte zum aktuellen Referenzrahmen. Für dessen Entwicklung liegen drei Gründe vor:

1. Während die Länderberichte der „Europäischen Zusammenschau“ eine nützliche Vergleichsbasis zwischen europäischen Ländern bieten, war rasch klar, dass es Themen gibt, die Schulleitungspersonen und politische Entscheidungsträger in ganz Europa gemeinsam haben. Diese Themen bilden einen Referenzrahmen, der Schulleitungspersonen und politische Entscheidungsträger dazu anhält, ihre eigenen nationalen/regionalen/lokale Umsetzung von Leadership-Entwicklung zu analysieren mit Hinblick auf Stärken und Schwächen in verschiedenen Bereichen. Diese Bereiche stellen die Domänen und Komponenten in diesem Referenzrahmen dar.
2. Es wurde klar, dass diese Schlüsselthemen verbunden waren mit internationalen Forschungsergebnissen zu Leadership und Leadership-Entwicklung. Die Domänen und Komponenten helfen diese Verbindung herzustellen, im besonderen durch die Verknüpfung mit der Arbeit von Leithwood and Riel (2005)¹, und kann so den interessierten Leser zur Beschäftigung mit weiterem Material aus anderen internationalen Quellen anregen.
3. Schließlich wurde es als notwendig erachtet, ein Organisationsinstrument zu haben, das den Leser zur Suche nach interessanten und geeigneten Modulen und Materialien für den eigenen Gebrauch anhält.

Als Ergebnis dieser Einsichten einigten sich die Partner am Beginn des Projekts auf eine Struktur der Länderberichte, die auf Schulleitungsforschung basiert. Diese Struktur wurde im Lauf des

Projekts weiter verbessert. Sie führt den Leser von den Kategorien in der Zusammenschau zu verwandten Trainingsmodulen und beinhaltet Themen wie „Erstellen und Richtungsweisen der Schulentwicklung“, „Lehr- und Lernschwerpunkte“, „Restrukturierung und Re-kultarisierung von Schulorganisationen“, und „Systeme Leadership und Formen der Zusammenarbeit in Netzwerken“. Auch einbezogen sind Einleitungen zu nationalen Politiken und Leitung von Schulen in Regionen/Ländern, wo die Module entwickelt wurden und schon in Umsetzung sind, wie auch Abschnitte, die die Rekrutierung und Ausbildung von Schulleitern zum Schwerpunkt haben. Diese Berichte behandeln vielfältige Aspekte von Leadership-Themen quer durch Europa und bieten somit einen soliden Hintergrund zum Verständnis dieses Referenzrahmens.

Zentrale Domänen:

Nach Leithwood & Riehl sind Domänen nützliche Instrumente zur Beschreibung und Kategorisierung eines umfassenden Wissens über Schulleitung. Deshalb wurden alle Projektpartner und Tandems aufgefordert ihren Beitrag zu einem Ranking von wichtigen Themen von Leadership in ihren Ländern im Rahmen einer Studie zu leisten. Deren Feedback wurde anschließend evaluiert und in einer Auflistung zentraler Domänen verdichtet. Der Referenzrahmen besteht aus fünf größeren Domänen, welche alle Leadership-Themen umfassen:

- (1) politische und kulturelle Erwartungen und ihre Umsetzung in interne Bedeutung und Richtungsgebung
- (2) Verständnis für und Motivierung von Lehrern und anderem Personal
- (3) Kulturoisierung und Strukturierung von Schulen
- (4) Zusammenarbeit mit Partnern und dem externen Umfeld und
- (5) Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit

Domänen können als erweiterte Kategorien von Leadership gesehen werden, welche ihrerseits wieder in individuelle Komponenten von Leadership unterteilt werden müssen, welche sich auf spezifischere und detaillierte Erfordernisse beziehen. Die Komponenten wiederum sind mit guten Praxisbeispielen von Modulen aus den Partnerländern verbunden. Diese Module können als Vorbilder oder zur Inspiration dienen, stellen

¹ Leithwood & Riehl (2005) definierten Leadership-Funktionen. Die ISSPP verschmolz zwei Kategorien („setting direction“ und „managing teaching and learning program“), nannten eine Domäne um („political and cultural expectations and their translation into internal meaning and direction“) und fügten eine Kategorie hinzu („working with partners and the external environment“) (Moos & Johansson, 2009). Für das vorliegende Projekt wurde Domäne 5 hinzugefügt, um die Aus- und Weiterbildung von Schulleitern hervorzuheben.

jedoch nicht notwendigerweise eine gängige pan-europäische Praxis dar, weil sich nationale und regionale Kontexte stark unterscheiden und somit spezifische Herangehensweisen an Leadership und Modulentwicklung erfordern. Nicht alle Komponenten werden durch eine gleich große Anzahl von Modulen dargestellt.

Leadership Domänen

1. Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutung und Zielvorgabe

Schulen fußen auf Beziehungen zur Außenwelt. Deshalb haben Schulleiter eine Verantwortung, Erwartungen von außen an die Schule zu erfüllen und umzusetzen durch ein dem Auftrag gemäßes Aktualisieren und Anpassen unter gleichzeitigem Kultivieren der Akzeptanz.

Führen ist die Hauptaufgabe von Schulleitern im Sinn von „den Weg vorgeben ...“ und „an der Spitze sein von ...“. Leadership ist ein interaktiver Vorgang. Woods (2005, p. 115) formuliert es wie folgt: „...Das Wesentliche an Leadership ist nicht der Einzelne im sozialen Umfeld sondern ein Geflecht von fast unmerklichen Richtungsweisen, Bewegungen und Orientierungen ohne Anfang und Ende.“

Während die Umkehrbarkeit für eine solches Beziehungsgeflechts äußerst wichtig ist, besteht der maßgebliche Beitrag für eine Organisation im „Anstreben einer gemeinsamen Zielrichtung mit wahrnehmbarer Wirkung auf Organisationsmitglieder sich danach auszurichten.“ (Leithwood & Day, 2007, p. 4). Leadership arbeitet nicht in einem Vakuum: es gibt viele berechnete und gesetzliche Erwartungen von Stakeholdern außerhalb und innerhalb von Schulen, die Arbeitsvorgänge schaffen, beschränken und leiten. Viele dieser Erwartungen widersprechen einander, und viele Annahmen und Forderungen von außen und auch Strukturen können Angehörigen dieser Berufsgruppen fremdartig oder bedeutungslos erscheinen. Dies versetzt Schulleiter in die Lage, wo sie Forderungen von außen interpretieren, umset-

zen und klären müssen um an ihren Schulen das Verständnis zu erleichtern und gemeinsam Ziele zu erreichen.

2. Verständnis für und Motivierung von Lehr- und anderem Personal

Lehrer, nicht Leiter, sind die wichtigsten Personen für die Unterstützung und Förderung schulischen Lernens. Schulleiter sollten sich deshalb um optimale Lehrbedingungen für ihre Lehrpersonen bemühen und diesen auch helfen, ein bestmögliches Verhältnis zwischen Lehrern und Schülern zu erreichen.

Das bedeutet, dass das vorrangige Ziel sein sollte, Schulstrukturen und -kulturen zu schaffen, die den Aufbau von Lehr- und Lernpotentialen unterstützen. Schulleiter können allgemeinen und besonderen Einfluss darauf nehmen, indem sie zum Beispiel Persönlichkeitsentwicklung und Fort- und Weiterbildung für Lehrer anbieten, das pädagogische Leitbild der Schule definieren, Qualitätssicherung implementieren und auch im Tagesgeschäft eng mit ihren Lehrern und Lehrerteams kooperieren.

3. Strukturierung und Kulturoisierung von Schulen

Ausgehend von der Tatsache, dass Lehren, Lernen und Führen in Organisationen stattfindet, ist es für Schulleitungspersonen eine wichtige Aufgabe, in Schulen Struktur und Kultur zu schaffen. Die Hauptverantwortung ist es Strukturen an Lehrziele und Lehr- und Lernkultur anzugleichen, sodass sie die Arbeit unterstützen anstatt zu behindern.

Schulen sind Organisationen mit klar definierten Strukturen, aber wenn sie effektiv und erfolgreich sein sollen, müssen sie auch Gemeinschaften sein, die von einem ausreichend gemeinsam getragenen Sinn für Identität und einem ausreichenden Maß gemeinsamer Normen zusammengehalten werden. Klassenzimmer und Schulen sind soziale Felder, in denen Erziehungs- und Lernvorgänge stattfinden. Loyalität zur und Engagement der Schule können bei den Mitgliedern der Institution nicht automatisch vorausgesetzt werden, so ist deren Aufbau, Pflege und Vertiefung Pflicht und Auftrag der Schulleitpersonen. Wenn Lehrer und Schüler sich ihrer Institution gegenüber loyal verhalten sollen, sollten Schulleitpersonen diese so gestalten, dass alle Betroffenen sich dem Ethos ihrer Gemeinschaft verbunden fühlen.

Schulleitungspersonen haben sowohl strukturelle als auch kulturelle Verantwortungen. Der strukturelle Teil ihrer Arbeit umfasst die Planung und Verwaltung menschlicher und materieller/finanzieller Ressourcen und beinhaltet auch die Entwicklung optimaler Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozesse. Ihre kulturellen Verantwortungen beinhalten die Schaffung von *corporate identity*.

4. Zusammenarbeit mit Partnern und dem externen Umfeld

Schulen hängen nicht nur von Erwartungen der Außenwelt ab, sie müssen auch mit Institutionen, Betrieben und Autoritäten zusammenarbeiten um ihre erzieherischen Aufgaben zu erfüllen.

Schulen hängen in hohem Maß von ihrem Umfeld ab, sei es in politischer, administrativer, gemeindebezogener, beruflicher oder kultureller Hinsicht. Deshalb ist es sehr wichtig für Schulleitungspersonen die Beziehungen mit der Außenwelt zu pflegen. Sie müssen in der Lage sein, die Stakeholder zu überzeugen, dass ihre Schulen gute Arbeit leisten, indem sie etwa Rankings oder Inspektionsberichte veröffentlichen oder in politische Verhandlungen mit den Stakeholdern treten.

Schulleitungspersonen müssen diese Abhängigkeit von externen Stakeholdern wahrnehmen und Partnerschaften mit Eltern, politischen Entscheidungsträgern, und ebenso mit sozialen, schulischen und kulturellen Institutionen auf vielen Ebenen, aufbauen: lokal, national und international. Schulleitungspersonen müssen in der Lage sein, Beziehungen mit dem Umfeld, das sie bedienen, aufzubauen. Diese Beziehungen sollten sich sowohl für die Schule als auch für deren Umfeld positiv auswirken.

5. Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit

Obwohl manche Schulleitungspersonen von vornherein Führungsqualitäten mitbringen, besteht die Notwendigkeit, diese auszubilden und weiterzuentwickeln, gerade weil sich die beruflichen Anforderungen rasch ändern. Sie müssen in der Lage sein, ihre Führungsqualitäten ebenso wie ihre persönlichen Kompetenzen kontinuierlich weiterzubilden.

Die Domänen, in welchen Entwicklungen stattfinden sollen, sind oben erwähnt. Schulleitungspersonen

und weitere Vertreter des Schulsystems müssen relevante berufliche und persönliche Kompetenzen aufzeigen, sowie Lernmöglichkeiten schaffen und nachhaltig täglich umsetzen. Entwicklungsmöglichkeiten können vielfältige Formen annehmen, etwa formelle Leadership Studierprogramme oder informellere Netzwerke oder Teams.

Die fünf Domänen decken fast alle – oder zumindest die wichtigsten – Aspekte der Arbeit und Funktionen von Schulleitungspersonen ab, so wie sie von den Teilnehmern des Projekts erarbeitet wurden.

Von Leadership-Domänen zu Komponenten

Die unter unseren Partnern durchgeführte Studie ergab die Notwendigkeit, europäische Schulleiterpersonen auszubilden. Alle Partner wurden aufgefordert vier bis sechs Gebiete innerhalb jeder Domäne zu finden, die sie wichtig für *Leadership* und *Leadership*-Entwicklung in ihrem Land/ihrer Region hielten. Diese Komponenten sollten den gesamten Bereich der Domäne abdecken. Gleichzeitig sollten erstere unterteilt werden, um für die Anwender den Zusammenhang zwischen Domäne, Komponenten und Modulen leichter verständlich zu machen.

Die Domänen werden in kurzen Beschreibungen inhaltsmäßig festgelegt und bestehen aus zwei bis sechs Komponenten, die auch kurz erklärt werden. Zwei Beispiele:

Die erste Domäne („Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutung und Zielvorgabe“) besteht aus den folgenden Komponenten:

Entwicklung von Veränderungsmöglichkeiten in Führung und Leitung, Entwicklung von strategischer Planung, Umsetzung von externen Erwartungen in interne Bedeutungen, Diskussion und Kommunizieren von Bedeutung, Visionen und Auftragsformulierungen und Förderung ethischer Standards.

Die Komponente (b) „Schaffung von Organisations- und Kommunikationskultur“ in Domäne 3 („Strukturierung und Kulturoisierung von Schulen“) wird wie folgt beschrieben: „Eine positive Schulkultur und offene Kommunikation sollen von der Schule bewerkstelligt werden. Deshalb müssen Schulleiterpersonen *Leadership* fördern und verbreiten und eine geeignete Leitungsstruktur schaffen.“

1. Komponenten in Domäne 1: Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutung und Zielvorgabe

Externe Erwartungen an Schulen ändern sich ständig gemäß der Entwicklungen in der Bevölkerung, Immigration, Technologie und Wissenschaft,

Politik und Kultur. Deshalb müssen Schulen in der Lage sein adäquat auf Veränderungen zu reagieren und strategische Planung zu entwickeln. Schulleiterpersonen müssen externe Anforderungen in Auftragsformulierungen für ihre Schulen übersetzen, sodass diese von ihrem Lehrpersonal verstanden und angenommen werden. Ethische Standards sind ein Aspekt, der in diesen Formulierungen hervorgehoben werden müsste, so zum Beispiel Fairness, Gerechtigkeit und Demokratie in einer Institution.

1a) Entwicklung von Leadership und Umgehen mit Veränderung

Schulleiterpersonen spielen eine wichtige Rolle beim Implementieren von Veränderungen in Schulen. Sie müssen in der Lage sein, organisatorische und schulische Prozesse zu leiten, um externe Anforderungen zu erfüllen.

1b) Entwicklung von strategischer Planung für Schulen

Um wirkungsvolle und gründliche Veränderungen zu erzielen, müssen Schulleiterpersonen nach außen schauen und strategische Pläne entwerfen für zukünftige Strukturen und Kultur.

1c) Übersetzung von externen Anforderungen in interne Bedeutungen

Strategische Pläne müssen von den betroffenen *Stakeholdern* verstanden und angenommen werden und deshalb plausibel kommuniziert werden.

1d) Auseinandersetzung mit und Kommunizieren von Bedeutung, Visionen und Auftragsformulierungen

Schulleiterpersonen müssen Auseinandersetzungen und Kommunikation mit *Stakeholdern* beginnen, um sie für attraktive Visionen und Auftragsformulierungen zu begeistern.

1e) Förderung von ethischen Standards

Einen unumgänglichen Aspekt der Planung und Implementierung von Veränderungen stellt ein zentrales Anliegen der Ausbildung dar, welches auf ethische, politische und kulturelle Werte fußt. Diese Werte unterscheiden sich von Kontext zu Kontext, in vielen Gesellschaften jedoch werden sie Vorgänge beinhalten, die Fairness, Gerechtigkeit und Demokratie garantieren.

2. Komponenten in Domäne 2: Verständnis und Motivierung von Lehr- und anderem Personal

Schulleiterpersonen müssen den Unterricht verbessern um das Lernen zu unterstützen, indem sie die Fachkenntnisse, Didaktik, Methodik, *Classroom Management* und ICT des Lehrpersonals verbessern.

Schulleitungspersonen müssen eine Teamwork-Kultur aufbauen, *Leadership* verbreiten und gleichermaßen Leistungsfeststellung, Beurteilung und Evaluation sichern. Deshalb müssen sie ein gründliches Personalmanagement und eine professionelles Lernumfeld entwickeln.

2a) Verbesserung von Lehren und Lernen

Schulisches Lernen steht im Zentrum des Unterrichts und die Lehrtätigkeit ist dafür eine wichtige Unterstützung. Schulleitungspersonen müssen deshalb optimale Lehr- und Lernbedingungen schaffen.

2b) Förderung von Fachkenntnissen, Didaktik, Methodik, Classroom Management und Informationstechnologien des Lehrpersonals

Schulleitungspersonen müssen sicher stellen, dass ihr Lehrpersonal hohe Kompetenzlevels erreicht durch formelle und informelle Fort- und Weiterbildung, durch Zugang zu geeigneten Lernmaterialien, durch geeignete Rahmenbedingungen und gute Arbeitsbedingungen.

2c) Aufbau von Teamwork und Verbreitung von Leadership

Ein Weg, Lerngemeinschaften für Lehrer aufzubauen ist sie zu ermutigen in Teams zusammenzuarbeiten und *Leadership*-Funktionen unter ihnen zu verbreiten.

2d) Sicherstellung von Leistungsdurchführung, -feststellung und -beurteilung

Das Sammeln und Analysieren von Daten über Lehr- und Lernprozesse und -erträge sind wichtige Aspekte der Verbesserung von Lernen und Lehren.

2e) Entwicklung von effizientem Personalmanagement

Um allen Lehrern zu helfen ihre Fähigkeiten zu entwickeln und sie effektiv zu nützen, müssen Schulleiterpersonen gute Personalmanagement-

systeme aufbauen. Dies beinhaltet auch Sorge für ihre psychische Gesundheit zu tragen.

2f) Schaffung einer professionellen Lernkultur

Schulleitungspersonen müssen Schulorganisationen aufbauen, die das Lehrpersonal dazu anregen, zu experimentieren, diskutieren und ihr professionelles Wissen zu teilen.

3. Komponenten in Domäne 3: Strukturierung und Kulturoisierung von Schulen

Leadership in Schulen erfordert Hinwendung sowohl auf Struktur als auch auf Kultur. Ein wichtiger Teil davon ist die Entwicklung von *Leadership* und Management quer durch die Institution. Schulleitungspersonen müssen eine effektive Organisations- und Kommunikationskultur schaffen, die von geeigneten Organisationsstrukturen unterstützt wird. Dies wird die Planung und Leitung menschlicher und materieller/finanzieller Ressourcen beinhalten und auch transparente Entscheidungsfindungsprozesse sichern.

3a) Entwicklung von Leadership und Management an Schulen

Leadership ist nicht nur Aufgabe der Schulleiterperson sondern wird auch das gesamte Personal der Schule durchdringen müssen. Deshalb müssen Schulleiterpersonen *Leadership* anregen und verbreiten und eine geeignete Managementstruktur schaffen.

3b) Schaffung einer effektiven Organisations- und Kommunikationskultur

Eine positive Schulkultur und offene Kommunikation sollen von Schulen erreicht werden. Schulleiterpersonen spielen eine Schlüsselrolle in der Illustration und im Aufbau einer Kultur, die charakterisiert wird durch Empathie, der Fähigkeit zuzuhören und zu verstehen, und durch hohe Erwartungen von Schülern und Lehrpersonal.

3c) Aufbau von geeigneten Organisationsstrukturen

Eine Schlüsselaufgabe von *Leadership* ist sicherzustellen, dass die Schule eine Organisationsstruktur hat, die in Einklang mit der Schulkultur ist, darauf abzielt schulische Lernmöglichkeiten zu maximieren und die das Lehrpersonal zum Führen im Klassenzimmer ermutigt.

3d) *Planung und Leitung von Personal- und materiellen/finanziellen Ressourcen*

Schulleitungspersonen müssen vernünftige, wirkungsvolle und nachhaltige Prozesse steuern, die das schulische Tagesgeschäft aufrecht erhalten und gleichzeitig auf zukünftige Entwicklungen und Möglichkeiten vorbereiten.

3e) *Sicherstellung von transparenter Entscheidungsfindung*

Fairness und Offenheit in der Entscheidungsfindung müssen gesichert werden durch die Schaffung von klaren Vorgaben und Strukturen, die Gleichheit garantieren, unter Berücksichtigung individueller Unterschiede und Bedürfnisse von Schülern und Lehrern.

4. Komponenten in Domäne 4: Zusammenarbeit mit Partnern und dem externen Umfeld

Leadership in der Schule ist genau so viel nach außen wie nach innen gerichtet. Es steht fest, dass Schulleiterpersonen Beziehungen mit Eltern, größeren Schulgemeinschaften und nationalen/lokalen Schulbehörden aufbauen und pflegen.

Es wird jedoch immer klarer, dass Schulen zu ihrer Effektivitätssteigerung auch mit Einrichtungen und Organisationen/Institutionen auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene kooperieren und Netzwerke mit anderen Schulen aufbauen müssen.

4a) *Aufbau und Pflege von Beziehungen mit Eltern, größeren Schulgemeinschaften und nationalen/lokalen Schulbehörden*

Eltern und die Gemeinde sind wichtige *Stakeholder* in einer Schule und können den Erfolg der Schüler maßgeblich beeinflussen. Die Entwicklung und Pflege der Unterstützung durch die Eltern ist deshalb unumgänglich. Die Planung von nachhaltigen Schulen erfordert gute Beziehungen mit nationalen/lokalen/ Schulbehörden.

4b) *Kooperieren mit Einrichtungen und Organisationen/Institutionen auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene*

Schulen können erheblich profitieren von der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen wie örtliche Betriebe, Wohlfahrtseinrichtungen, Sozial- und Gesundheitsdienste usw. Die Entwicklung von positiven Beziehungen quer durch organisa-

torische Kulturen in einem non-hierarchischem Umfeld ist deshalb wichtig.

4c) *Networking mit anderen Schulen*

Die Forschung zeigt, dass Networking unter Schulen und Zusammenarbeit ein starkes Instrument für die Verbesserung der Schule schaffen kann. Die Entwicklung von gemeinsamen Projekten und Netzwerken mit anderen Schulen bietet gute Möglichkeiten sich für professionelles Lernen einzusetzen.

5. Komponenten in Domäne 5: Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit

Um sich an schulische und gesellschaftliche Veränderungen anzupassen, reicht es nie, sich auf in der Vergangenheit erworbene Kompetenzen und Wissen zu verlassen. Schulleitungspersonen müssen *Leadership*-Kompetenzen durch kontinuierliche persönliche Entwicklung und Engagement in Berufsgruppen erwerben und pflegen.

5a) *Entwicklung und Pflege von Leadership-Kompetenzen durch kontinuierliche Professionalisierung*

Das sich rasch verändernde Umfeld, in dem Schulen wirken, verlangt von Schulleitungspersonen lebenslange Lerner zu sein, die ihre persönlichen, pädagogischen und *Leadership*-Eigenschaften und Kompetenzen durch formelle und informelle professionelle Lernaktivitäten fortwährend entwickeln.

5b) *Aufbau von beruflichen Netzwerken auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene*

Networking unter Berufsgruppen hat sich als eine der effektivsten Formen von professionellem Lernen herausgestellt. Dies beschränkt sich nicht nur auf das Arbeiten mit Angehörigen der gleichen Berufsgruppe in derselben Einrichtung, sondern findet zunehmend in nationalen und internationalen Netzwerken von Schulleitungspersonen statt.

Von Komponenten zu Qualifizierungsmodulen

Alle Netzwerkpartner steuerten gute Praxisbeispiele von Modulen für die Qualifikation von Schulleitungspersonen in ihren Ländern bei. Diese Module werden je auf einer Seite in dieser Arbeit beschrieben um den Zugang zum Material zu erleichtern.

Die Beschreibungen verbinden die Module mit den entsprechenden Domänen und Komponenten, und geben Informationen zu folgenden Aspekten:

- Zielgruppe
- Hauptkursinhalte
- Dauer und mögliche Zertifikate
- Kontaktpersonen
- Links zu den Webseiten wo die Module heruntergeladen oder aufgefunden werden können

Die Module werden in der Sprache der Herkunftsländer geschrieben. Mittels der Kontaktpersonen ist es jedoch möglich sie übersetzen oder der erforderlichen Sprache und Zielgruppe anpassen zu lassen.

Literaturhinweise

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Ein Überblick über den Referenzrahmen: Domänen, Komponenten, Module

Domänen der Schulleitung	Komponenten der Schulleitung	Qualifizierungsmodule
1. Politische and kulturelle Erwartungen und ihre Übertragung auf interne Schulabläufe und strategische Ausrichtung	a. Gestaltung von Leitung und Changemanagement	HU1 (Changemanagement) PL3 (Veränderungen im Bildungsbereich) RU1 (Strategische Planung)
	b. Gestaltung des strategischen Schulmanagements	RU1 (Strategische Planung) HU2 (Training: Projektmanagement) IE6 (Organisationsführung)
	c. Übertragung externer Erwartungen auf interne Schulabläufe	IE3 (Bildungsunternehmen) ES1 (Bildungsorganisation) SE1 (Aufgabenwahrnehmung) EE5 (Gestaltung von Bildungsumwelten)
	d. Bedeutung von Verhandlung und Kommunikation, Leitbild- und Schulprogrammentwicklung	ES2 (Qualitätsmanagement)
	e. Förderung ethischer Standards	PL2 (Grundlagen des Managements) RO2 (Berufsgrundsätze)
2. Lehrer und übriges Schulpersonal: annehmen und befähigen	a. Verbesserung des Lehrens und Lernens	SL1 (Klassenraummanagement) RO1 (Lehr-Lern-Evaluation)
	b. Unterstützung der fachlichen, didaktischen, methodischen, auf das Klassenraummanagement und die Informationstechnologien bezogene Lehrerkompetenzen	RO1 (Lehr-Lern-Evaluation) HU2 (Training: Projektmanagement) NO (Führungslernen)
	c. Aufbau von Teamarbeit und Delegation von Leitungsaufgaben	AT2 (Personalentwicklung) HU2 (Training: Projektmanagement) IE5 (Personalführung)
	d. Sicherstellung von Leistungsmanagement und -beurteilung nebst Evaluation	LT4 (Selbstevaluation) RO3 (Qualitätsmanagement) IT2 (Externe Evaluation) IT3 (Qualitätsentwicklung)
	e. Aufbau einer effizienten Personalentwicklung	IT3 (Qualitätsentwicklung) AT1 (Konfliktmanagement) PL1 (Konfliktmanagement) ES3 (Ressourcenmanagement) EE2 (Personalmanagement)
	f. Ausbildung einer professionellen Lernkultur	RU4 (Kontrolle) IE4 (Führungslernen) TR1 (Kommunikation, E-Schulbildung) EE5 (Gestaltung von Bildungsumwelten)
3. Schule: gestalten und fördern	a. Gestaltung von Schulleitung und -management	HU2 (Training: Projektmanagement) IS1 (Entwicklung und Evaluation) SE3 (Schulleitung) EE2 (Personalmanagement)
	b. Aufbau einer effektiven Organisations- und Kommunikationskultur	AT1 (Konfliktmanagement) AT2 (Personalentwicklung) PL3 (Veränderungen im Bildungsbereich)

Domänen der Schulleitung	Komponenten der Schulleitung	Qualifizierungsmodule
		RO3 (Qualitätsmanagement) SL2 (Kommunikation) SL3 (Gewaltprävention) TR2 (Informationssystem)
	c. Aufbau angemessener Organisationsstrukturen	LT4 (Selbstevaluation) RU1 (Strategische Planung) RU4 (Kontrolle) SE2 (Führen durch Zielvereinbarungen) EE1 (Organisationsentwicklung)
	d. Planung und Management der personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen	HU1 (Changemanagement) IT1 (Gesetzliche Grundlagen) IT3 (Qualitätsentwicklung) RU2 (Bildungsgesetze) RU3 (Volkswirtschaft & Finanzierung) EE3 (Ressourcenmanagement)
	e. Sicherstellung einer transparenten Entscheidungsfindung	RU4 (Kontrolle) PL2 (Grundlagen des Managements)
4. Arbeiten mit Partnern und dem externen Umfeld -> System Schule??	a. Aufbau und Aufrechterhaltung von Beziehungen zu Eltern, der gesamten Schulgemeinschaft und nationalen und lokalen Schulbehörden	PL1 (Konfliktmanagement)
	b. Kooperation mit lokalen, nationalen oder internationalen Trägern und Organisationen/ Institutionen außerhalb der Schule	IT2 (Externe Evaluation) SL3 (Gewaltprävention) RU2 (Bildungsgesetze)
	c. Vernetzung mit anderen Schulen	CH1 (Entwicklung: Kompetenzportfolio)
5. Personal: mehr und entwickeln	a. Aufbau und Aufrechterhaltung von Leitungskompetenz durch kontinuierliche persönliche Entwicklung (CPD)	DK (Vom Lehrer zum Leiter) NO (Führungslernen) IE1 (Forschungsmethodik) IE2 (Leitungsrolle) EE4 (Selbstmanagement)
	b. Aufbau lokaler, nationaler oder internationaler kollegialer Netzwerke	RO2 (Berufliche Grundsätze) PL2 (Grundlagen des Managements) LT3 (Werkzeuge der Selbstevaluation) CH1 (Entwicklung: Kompetenzportfolio)

Empfehlungen: Allgemeine Trends und notwendige Maßnahmen

Der *Referenzrahmen* gemeinsam mit den Modulen und anderen von den Partnern zusammengetragene Materialien zeigte sowohl große Vielfalt unter den Teilnehmerländern als auch gemeinsame Anliegen auf. Diese Gemeinsamkeiten wurden mit Bezug auf die Literatur über erfolgreiches Schulmanagement hinterfragt um eine Reihe von Empfehlungen für Politik und Praxis zu entwickeln, da es nachlässig wäre, aus den gesammelten Daten keine Schlüsse zu ziehen. Deshalb werden eine Reihe von Empfehlungen, die aus diesen Quellen entstanden, präsentiert.

Es ist wichtig hier zu erkennen, dass diese Empfehlungen für *Leadership*-Entwicklung nicht für jedes Land eins zu eins übernehmbar sind. Sie sollten eher als Denkanstöße und Fragen, mittels derer Leute aus der Praxis und Politiker ihre eigenen Systeme und Praktiken hinterfragen können. Das Ziel dieser Empfehlungen ist deshalb ein konkretes, und obwohl zum Teil normativer Natur, sind diese Empfehlungen direkt mit dem Rahmen und der Arbeit des Netzwerks verbunden.

Im Comenius Netzwerk *The Making of: Leadership in Education* vernetzten sich Vertreter aus 13 Ländern, sechs Tandempartner und zwei assoziierte Partner über einen Zeitraum von drei Jahren. Während des Projekts trafen einander alle Partner in vier Konferenzen und waren ständig in Verbindung über E-mail und die Website des Netzwerks. Die wichtigsten Ergebnisse werden in den Länderberichten dokumentiert, die in der Europäischen Zusammenschau und in der umfangreichen Sammlung der Trainingsmodule im vorliegenden Referenzrahmen mit einer umfangreichen Auflistung von Trainingsmodulen erscheinen.

Die Länderberichte und der Referenzrahmen zeigen, dass eine Reihe von Entwicklungen hinsichtlich der Bedingungen und Herausforderungen von Schulleitungspersonen identisch oder ähnlich in vielen Ländern sind. Die festgestellten Trends bilden die Basis für systemische Empfehlungen für Politiker auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene.

Europäischer Mehrwert

Die Zusammenarbeit im Netzwerk resultierte in einem Anstieg des gemeinsamen Wissens von Bedingungen für und Erwartungen an Schullei-

tungspersonen und ebenso zu neuen Einsichten in Möglichkeiten der Schulleitung quer durch Europa. Dieser Wissensanstieg führte auch zu einem vermehrten Interesse an und zu besserem Verständnis für theoretische und praktische Ansätze, welchen verschiedene Schulsysteme folgen und ebenso zu Möglichkeiten des Aufbaus und der Funktion von Systemen. Anteilnahme an gegenseitigen Anliegen entwickelte sich und Wissensaustausch wurde initiiert. Viele Gedanken und Ideen wurden geteilt und von anderen Netzwerkpartnern angenommen, so dass gemeinsames Verständnis und mehr gemeinsames Handeln entstand. Die von allen Partnern erfahrene positive Unterstützung bestätigt die Forschungsergebnisse, die besagen, dass Networking und Zusammenarbeit eine sehr effektive Form der beruflichen Entwicklung sein können.

Ein äußerst wichtiges Element dieser Prozesse war die Entwicklung und Umsetzung einer Reihe von Konzepten: Domänen und Komponenten. Diese Kategorien waren die Basis unseres Dialogs und führten zur Annahme einer gemeinsamen Berufssprache. Gleichzeitig wurde die Resultate von Networking und der Zusammenarbeit integriert. Domänen wurden auf der Basis von *Leadership*-Forschung und Theorien erstellt, während die Deskriptoren der Domänen und ihre Komponenten im Netzwerk interaktiv entstanden.

Empfehlung 1

Es ist sehr produktiv gegenseitiges Verständnis durch sanfte Leitung auf einer transnationalen Ebene hervorzurufen: mittels der Entwicklung einer gemeinsamen Berufssprache, die sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zwischen lokalen Situationen und Erwartungen aufweist. Der Referenzrahmen ermöglicht einen Schritt auf dieses Ziel hin.

Empfehlung 2

Angesichts der festgestellten Effektivität von Networking als eine Form der professionellen Entwicklung, müssen Systeme die Schaffung und Kultivierung von Netzwerken von Schulleitungspersonen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene ermöglichen.

Schaffung von Bedingungen für Schulleitungen

In vielen Ländern gibt es einen Trend zur Dezentralisierung von Finanzen. Personalmanagement bewegt sich von der nationalen Ebene zu lokalen Ebenen oder in Richtung Schulautonomie. Darüber hinaus geht das Interesse von Eltern immer mehr von öffentlicher Schule zur Privatschule. Gleichzeitig werden viele Kleinschulen in größere umgewandelt. Diese Tatsachen führen zu einem raschen Anstieg der Anforderungen an Schulleitungspersonen.

Die Länderberichte verweisen auf zwei Antworten auf diese Herausforderung. Eine besteht darin, sicherzustellen, dass nur die besten Kandidaten den Job erhalten, indem sie optimale Bedingungen wie geeignete Leistungsprämie, passende *Leadership*-Ausbildung, und gute Arbeitsbedingungen erhalten sowie geeigneten Support durch Rekrutierungspersonal mit vielfältigen Kompetenzen. Die andere Antwort ist *Leadership*-Verantwortungen und Verbindlichkeiten in Schulen durch Delegieren und Verbreiten von Autorität und Aufgaben zu teilen.

Empfehlung 3

Es ist notwendig, ein Gleichgewicht zwischen dem Schwerpunkt auf Schulleitungspersonen, deren Kompetenzen und Situation einerseits und dem Schwerpunkt auf die Verbreitung von *Leadership*-Aufgaben und Verantwortungen in flexiblen Systemen andererseits herzustellen. Dies kann sowohl die Belastung von einzelnen Schulleitungspersonen verringern als auch *Leadership* in der ganzen Schule entwickeln, was zu mehr Motivierung des Personals und zu einem Anstieg der Verbesserungskapazität führt.

Empfehlung 4

Es ist notwendig, Arbeitsbedingungen und Besoldung für Schulleitungspersonen ausreichend attraktiv zu machen um zu gewährleisten, dass im Schulsystem hochqualifizierte Kandidaten *Schul-Leadership*-Rollen ausfüllen. Viele Ländern stehen Anstellungsproblemen gegenüber, da angesichts des Missverhältnisses zwischen beruflichen Anforderungen und deren finanziellen Abgeltung zu wenig Lehrer in die Rolle des Schulleiters wechseln wollen. Vor allem bedingen die steigenden Anforderungen an Schulleitungspersonen eine

Reduktion der Lehrverpflichtung, wenn sie zufriedenstellend erfüllt werden sollen.

Der Bedarf an Schulführung

Eine Schwerpunktverlagerung in Schulpolitik kann aus dem Länderreport herausgelesen werden. Internationale Zusammenarbeit und Vergleiche wie die PISA Studie hatten eine große Wirkung auf die Wahrnehmung von schulischen Inhalten und somit auf den vorherrschenden politischen Diskurs über die Wesensmerkmale einer guten Schule. Das politische Interesse an Ergebnissen ist gewachsen. Schulsysteme reagieren unterschiedlich auf diesen Trend: einige führen strengere Kontrollen der messbaren Leistungen hinsichtlich der Qualität von Lehr- und Lernertrag durch.

Die Länderberichte unterstreichen, dass es die zentrale Aufgabe von Schulleitungspersonen ist Lehren und Lernen zu unterstützen, diese jedoch schwer dafür Zeit finden. Die Auswahl von Modulen für Domäne 2, die am nächsten Lehren und Lernen beschreibt, zeigt, wie groß das Interesse ist, Schulleitungspersonen dahingehend auszubilden, die Verantwortung für die zentrale Aufgabe zu übernehmen.

Empfehlung 5

Es ist notwendig, Wege zu finden, die mit Schulmanagement und Schulpraxis verbundenen Aufgaben an *Leadership*-Qualifikationen und praktische, verbreitete Strukturen anzugleichen. Schulsysteme müssen Schulleitungspersonen anregen Lehrgänge in *Leadership* mittels Qualitätskontrolle und pädagogischer Schulprojekte durchzuführen. Das impliziert, dass Schulmanagement vorzugsweise von Personal mit schulischem Background durchgeführt werden sollte.

Unterstützung der Schulleitungspersonen

Parallel zum allgemeinen Trend der Dezentralisierung, gibt es in vielen Ländern Trends hinsichtlich einer Rezentralisierung von Curricula durch detailliertere Lernstandards ebenso wie durch Monitoring von Lernerträgen mit nationalen Tests und ähnlichem. Nationale politische Erfordernisse müssen vom Lehrpersonal verstanden und akzeptiert werden damit sie erwartungsgemäß in den

Unterricht einfließen. Deshalb müssen Schulleitungspersonen diese Erwartungen in eine für ihr Lehrpersonal verständliche Sprache übersetzen, sodass diese die Bedeutung erkennen und in der Praxis umsetzen können.

Empfehlung 6

Es ist notwendig, Strukturen in allen Ebenen (national, regional, lokal und von Schule zu Schule) zu unterstützen um Schulleitungspersonen zu helfen zwischen externen Erwartungen und internen Kulturen und Traditionen auszugleichen. Es ist auch wichtig die formale Position von Schulleitungspersonen zu klären, so dass sie loyal sein können, wenn sie mit externen und internen Erwartungen konfrontiert werden.

Raum für Entscheidungsfindung

Politische und gesellschaftliche Anforderungen an Schulen und Schulleitungspersonen sind schwerwiegend und in vielen Fällen ansteigend. Diese Zunahme von Anforderungen verlangt von Schulleitungspersonen effektiv darauf zu reagieren. Dies wird nur möglich sein, wenn sie bis zu einem bestimmten Grad autonom sind.

Empfehlung 7

Politische Strukturen müssen erkennen, dass die an die Schulen gestellten Anforderungen nur erfüllt werden können, wenn den Leitern die entsprechende Entscheidungsgewalt in ihrer Schule gegeben wird.

Professionalisierung und Support

Die oben genannten zunehmenden Erwartungen an Schulleitungspersonen bedeuten, dass ein größeres Repertoire von Fähigkeiten von ihnen erwartet wird als in der Vergangenheit. Finanzielle Autonomie bringt budgetäre Verantwortungen mit sich. Rechenschaftspflicht bringt den Bedarf an internen Kontrollmechanismen mit sich, während in vielen Systemen eine größere Verantwortung für das Personal größere Personal-kompetenzen nach sich zieht.

Empfehlung 8

Nationale Systeme müssen installiert werden um sicherzustellen, dass Schulleitungspersonen eine geeignete Ausbildung und Weiterbildung in je-

nen Kompetenzen erhalten, die von ihnen verlangt werden. Diese Systeme sollten sich an die Erfordernisse von Schulleitungspersonen in verschiedenen Entwicklungsstufen und Erfahrungen richten, wie Vorbereitung auf *Leadership*, Einführung von neu bestellten Leitern und Fortbildung von amtierenden Leitern.

Empfehlung 9

In Systemen, wo erforderliche Kompetenzen sich sehr verbreitern wegen umfassender Schulautonomie, müssen Systeme die Einführung von neuen Leadership-Rollen und Personal in Schulen ermöglichen, zum Beispiel die des schulischen Wirtschaftsleiters.

Der Bedarf nach umfassender Professionalisierung

Während der in diesem Projekt geschilderte Ablauf die Vielfalt der professionellen Entwicklung und der in den verschiedenen Partnerregionen verfügbaren Ausbildung aufzeigt, hat sich ein Mangel in bestimmten Schlüsselbereichen herausgestellt. Dies traf besonders auf die Bereiche von schulischer Profilentwicklung (Schulprofil, Schulprogramm) und Wissenszuwachs im Gebiet des Personalmanagements (Kommunikation mit Kollegen, Konfliktmanagement, Zielsetzung) zu. Darüber hinaus erkannte man, dass in vielen Systemen nur einige der erhobenen Domänen abgedeckt wurden.

Empfehlung 10

Systeme sollten das Ausmaß, in dem *Leadership*-Entwicklungsstrategien die Domänen von Schulführung zureichend abdecken, erfassen. Andere Systeme können nützliche Beispiele liefern, wo dies nicht der Fall ist.

Empfehlung 11

Systeme müssen sicherstellen, dass professionelle Entwicklungsmöglichkeiten in gegenwärtig stark vernachlässigten Bereichen der schulischen Profilentwicklung und Personalmanagements verfügbar sind. Während diese gemäß nationaler politischer Richtlinien und Prioritäten geschaffen werden müssen, wird es wahrscheinlich einigen Raum für übernationale Zusammenarbeit in der Entwicklung von geeigneten Materialien geben.

Fazit

Das Comenius Netzwerk *Leadership in Education* wurde 2008 als dreijähriges Projekt mit den folgenden Zielen gegründet:

- eine europaweite Zusammenschau der Qualität von Schulmanagement zu erarbeiten, die die Verbreitung der Projektergebnisse in digitaler und gedruckter Form und die Errichtung eines europäischen Referenzrahmens für die Qualität von Schulmanagement vorsieht.
- eine umfassende Sammlung von Konzepten und Materialien wie *Leadership*-Entwicklungsmodule auf dem Gebiet von Schulmanagement zu erarbeiten.
- ein Informations- und Kommunikationsnetzwerk zu schaffen um die Möglichkeit des Austauschs von Konzepten und Programmen von Schulmanagement in Europa zu geben.

Um diese Ziele zu erreichen, unternahm das Netzwerk folgende Aktivitäten:

- jährliche Konferenzen wurden abgehalten um die Ergebnisse zu diskutieren und zu verbreiten (Hildesheim, Tallinn, Bozen, León)
- bilaterale Treffen und Besuche zwischen Partnern und ihrer Tandempartner (zumindest einer für jeden Tandempartner) fanden statt
- Länderberichte von allen 13 Projektpartnern und 15 Tandempartnern wurden gesammelt und aktualisiert
- ein formeller und informeller Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen Partnern und Teilnehmern fand statt
- nationale Webseiten wurden errichtet oder bestehende Webseiten wurden verknüpft mit der *Leadership*-Plattform um den Informationsaustausch zu erleichtern.

Die Information aus den Länderberichten der Partner und der Schulforschung wurde verwendet, die *Europäische Synopse* zu entwickeln, die dann die Basis für den *Referenzrahmen* und die Empfehlungen war.

Die *Europäische Synopse* und der *Referenzrahmen* wurden in zwei Bänden mit einer Auflage von über 1000 Kopien veröffentlicht und an alle Partner, Konferenzteilnehmer und Interessenten verteilt. Dazu wurde eine Webseite errichtet, die die Zusammenfassung, den Referenzrahmen mit den Empfehlungen, alle Länderberichte und andere relevante Informationen in einem leicht zugänglichen und auffindbaren Format (www.leadership-in-education.eu) enthält.

Die Absicht unseres Projekts war, einen Beitrag für die Entwicklung eines allgemeinen Verständnisses von Schlüsselkonzepten quer durch Europa zu leisten und eine gemeinsame Sprache für diese Konzepte zu schaffen.

Während die europäische Schullandschaft vielseitig ist und viele Politiken und Praktiken von nationalen und regionalen Ebenen bestimmt werden, stimmen alle Partnerländer der zentralen Wichtigkeit von Schulmanagement zu. Das Netzwerk hofft, dass die zur Verfügung gestellten Materialien interkulturelles Lernen und Verständnis gemeinsamer Anliegen unter Schulmanagement und *Leadership*-Entwicklung fördern, wie es bereits für Netzwerkpartner erfolgt ist.

Es kommt in den Berichten klar heraus, dass eine gute Umsetzung in der Praxis erfolgt. Es hat sich jedoch ebenso gezeigt, dass keines dieser Länder *Leadership*-Programme entwickelt hat, die jedes Element des *Leadership*-Rahmens ansprechen. Die Europäische Zusammenschau, der Referenzrahmen, die Module und die Empfehlungen sollten als Mittel gesehen werden, mit denen Schulsysteme und im Schuldienst stehende ihre eigenen Systeme und Praktiken hinterfragen und verbessern können.



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu