



Dr. Burkhard Mielke
Präsident von ESHA

Eröffnungsrede der Konferenz
Übersetzung aus dem Englischen von
Jahel Mielke

Rom am 02. November 2006
10. ESHA-Konferenz

Cari colleghi,
come presidente dell'ESHA è per me un grande piacere darvi il benvenuto a Roma. Io sono certo che la Conferenza di Roma costituirà per ciascuno di voi un'occasione unica, da vivere insieme con colleghi ed esperti di ogni parte d'Europa ed ospiti provenienti dal mondo intero.

Sehr geehrter Bildungsminister Giuseppe Fioroni
Sehr geehrter Präsident der Gastgeberorganisation ANP, Herr Giorgio Rembado
Mein lieber Freund Antonino Petrolino

Meine Damen und Herren,

Liebe Kollegen, liebe Freunde aus Europa und der ganzen Welt.
Es ist eine große Ehre und Freude für ESHA – die europäische Schulleitervereinigung – und für mich als ESHA-Präsident, Sie alle hier zu begrüßen, so viele Pädagogen aus Europa, von Ost bis West, aus dem hohen Norden und dem tiefen Süden. Ich begrüße auch unsere Partner und Freunde aus Asien, Afrika, Amerika und Australien. Sie alle sind aus

Australien, Österreich, Belgien, Kanada, China, Zypern, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Island, Irland, Israel, Italien, Kenia, Luxemburg, Mazedonien, den Niederlanden, Norwegen, Russland, Südafrika, Spanien, Schweden, der Schweiz, der Ukraine, Großbritannien, den Vereinigten Staaten von Amerika, und Usbekistan
nach Rom gekommen.

Das ist die größte Beteiligung, die es bei einer ESHA-Konferenz jemals gegeben hat, sowohl bezüglich der Anzahl der Teilnehmer (520) als auch bezüglich der Zahl der vertretenen Länder (30) und Kontinente (5). Ganz zu schweigen von der Tatsache, dass die Redner und Leiter der Arbeitsgruppen aus 13 verschiedenen Ländern kommen: so eine Fülle von Erfahrungen und verschiedenen Arbeitsweisen gibt es selten zur gleichen Zeit auf einer einzigen Veranstaltung.

Für ESHA ist diese Konferenz auch ein Jubiläum: Nach Maastricht 1988, Bath, Bonn, Antwerpen, Cork, wieder Maastricht im Jahre 1998, Malmö, Tallin und Stavanger treffen wir uns in Rom zum zehnten Mal. Rom ist außerdem die Stadt, "in der alles begann", die Stadt der Römischen Verträge, die die Europäische Union begründeten.

Außerdem freut es mich sehr, unsere geladenen Gäste zu begrüßen, die Präsidenten und Vertreter unserer Partner-Organisationen:

Petros Pashiardis von CCEAM (Commonwealth Council for Educational Administration and Management), Blair Hilts (OPC - Ontario Principals Council), David Wylde (ICP-International Confederation of Principals), Rick Matzer (AEDE -Association Européenne des Enseignants) und Martine Meheut (AEDE France) .

Unsere amerikanischen Partnerorganisationen NASSP und NAESP (US National Associations of Elementary and Secondary School Principals - Amerikanische Vereinigung von Schulleitern aus Grund- und Weiterführenden Schulen) senden Grüße nach Rom. Besonders willkommen heiße ich die Mitglieder des ESHA General Board, die Präsidenten und die Landeskoordinatoren, die ebenso ihre Organisationen und Länder vertreten.

Wir haben uns in Rom zur 10. ESHA-Konferenz versammelt - In Rom, in der Stadt, in der vor 49 Jahren alles begann. Nächstes Jahr, 2007, feiern wir 50-jähriges Jubiläum der Römischen Verträge die die Europäische Gemeinschaft schufen und die Anfänge der EU bilden.

„Future with an ancient heart“, das Motto der Konferenz beschreibt, woher wir kommen und was unsere gemeinsame Wertebasis ist, die Basis der europäischen Kultur, von der wir ausgehen, wenn wir unsere Zukunft gestalten.

Seit den Anfängen unserer Kultur in Griechenland und Rom, unterbrochen durch die lange und dunkle Zeit des Mittelalters, haben wir nun endlich den Weg zurück zu unseren Wurzeln gefunden, die überall sichtbar sind – in Architektur, Literatur, Sprachen, Theater und Wissenschaft. Die Zukunft stützt sich auf die Schultern der Vergangenheit. Das ist unsere europäische Tradition.

Die Themen der Konferenz klingen sehr modern - Selbständigkeit, Leistung, Verantwortlichkeit - aber sie sind Teil unserer Tradition, auch wenn unsere Vorfahren andere Worte benutzt haben als wir heute.

Wir treffen uns hier in Rom um diese Themen zu diskutieren, um uns über die Entwicklungen in anderen Ländern zu informieren und um Ideen auszutauschen, wie wir gleiche Bedingungen für alle Schulen in Europa schaffen können.

Das ist nicht nur wichtig und nützlich, sondern absolut notwendig, um mit Politikern und Wissenschaftlern diskutieren zu können und die Bedürfnisse der Schulen deutlich machen und durchsetzen zu können.

Selbstständige oder halb-selbstständige Schulen unterscheiden sich stark von zentralistischen und hierarchischen Schulformen.

- Selbstständige Schulen sind gut – aber sie müssen auch die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit tragen.
- Zielsetzungen sind gut, aber Schulen müssen Evaluation akzeptieren um zu sehen, ob sie auf dem richtigen Weg sind, um ihre Ziele zu erreichen.
- Es ist gut, über einen Etat zu verfügen – aber Schulen müssen wissen, dass sie damit auch viel Verantwortung tragen, die nicht vernachlässigt werden darf.

Wir alle wissen, dass diese Einwände vernünftig sind. Es liegt auch auf der Hand, dass wir in manchen Bereich die Mechanismen der Management-Modelle der Industrie und Wirtschaft erlernen sollten.

Aber wir müssen uns immer bewusst sein, dass ökonomische Kriterien sich von den Bildungsidealen stark unterscheiden. Wir müssen uns außerdem bewusst sein, dass die meisten Regierungen und Politiker ihren Einfluss, ihre Macht und ihre Kontrolle nicht schmälern oder verlieren wollen. Solche Politiker und Regierungen gestehen ihren Schulen nur in Zeiten politischer und finanzieller Probleme mehr Selbstständigkeit zu. Die Übertragung von Verantwortung an Schulen wird begleitet durch ein neues Kontrollsystem, das die Schulen durch Inspektion, Tests und Standards überwachen soll.

Es gibt große Unterschiede zwischen Finnland und England oder Deutschland und Frankreich. Wer sich mit den Schulsystemen beschäftigt, wird schnell feststellen, dass es eine große Vielfalt in Europa gibt und völlig unterschiedliche Auslegungen bestimmter Begriffe wie Selbstständigkeit und Schulaufsicht. Die angelsächsischen Modelle des OFSTED und „No child left behind“ (zu Deutsch: kein Kind wird zurückgelassen) sind Beispiele, die in unseren Arbeitsgruppen diskutiert und mit einem anderen Verständnis von Schule verglichen werden müssen.

Wenn sich die Leine verlängert, wird das Halsband enger –so beschreibt ein englischer Schulleiter deren Inspektions-System. Ist es das, was wir unter Selbstständigkeit verstehen? Oder ist das finnische Modell des Vertrauens oder genauer: des Zutrauens der richtige Weg?

Über diese Fragen werden unsere Referenten sprechen, und wir werden uns damit auch in unseren Sitzungen und Workshops beschäftigen.

Unsere Referenten heiÙe ich herzlich willkommen:

Domenico Lenarduzzi, Roberto Polli, Pasi Sahlberg, Roberto Ruffino, Roger-François Gauthier, Armin Lohmann, Antonio Giunta La Spada, Luisa Ribolzi, John West-Burnham.

Und ebenso die Leiter unserer 20 Workshops:

Bo Andersson, Tim Andrew, Linda Austin, Claire Ballantyne, Herman Bosman, Stefan Brauckmann, Lorenzo Caselli, Grazia Fassorra, Jean-Michel Fouquet, Rosanna Ghiaroni, Anne Gilleran, Kate Griffin, Nelly Guet, Henk Janssen, Peter Johnson, Rolf Koerber, Irina Kozina, Jaap Molenaar, Petros Pashiardis, Jaume Prat, Ivan Renesto, Margret Rössler, Frans Schmitz, Sue Swaffield, Maria Szabó, Marilyn C. Terranova, Ingrid Tijo, Rinnie Van der Horst, Erna Van Hest, John West-Burnham, Bert Zweers.

Meine Damen und Herren,

Die Ziele „Lebenslanges Lernen, Schlüsselqualifikationen, Mobilität, Gleichheit und Effizienz“ werden von Europäischem Rat und Europa-Parlament seit der Konferenz von Lissabon kommuniziert.

Um Gerechtigkeit und Effizienz in der europäischen Bildungslandschaft anstreben zu können, ist lebenslanges Lernen die wichtigste Grundlage.

Die Schlüsselqualifikationen für lebenslanges Lernen, wie sie von Europäischem Parlament und Kommission empfohlen werden, sind eine wichtige Basis, die wir als Schulleiter/innen in Europa akzeptieren und unterstützen. Wir werden sie in unserer Organisation ESHA verbreiten und in unsere Arbeit integrieren.

Als Schulleitung müssen wir die folgenden Punkte hervorheben.

1. Sprachkompetenz (Muttersprache und Fremdsprachen) ist für uns die essentielle und fundamentale Bedingung, um an Lernprozessen teilhaben zu können und dem Bedarf an sozialer und regionaler Mobilität in Europa entsprechen zu können. Deshalb brauchen wir – zusätzlich zu anderen Instrumenten – mehr Austauschprogramme für Schüler und Erwachsene, zu denen auch Schulleiter und Lehrer zählen.
2. Wir müssen Prioritäten setzen. Und die beste Investition in die Zukunft ist es, mit Bildung so früh anzufangen wie möglich und zusätzlich Ressourcen für den Grundschul- und Vorschulbereich bereitzustellen
3. Für den Bereich der weiterführenden Bildung müssen wir neue Wege finden, um Ungleichheiten abzubauen. Heute können nur diejenigen ihre Ausbildung fortsetzen, die die Schule mit einem Abschluss verlassen. Wir wissen, was es für Schüler bedeutet, die Schule nicht zu schaffen und welche Folgen das nach sich zieht. Das können wir nicht akzeptieren, weil wir alle jungen Menschen als qualifizierte Mitglieder unserer Gesellschaft brauchen, um im Wettbewerb mit Asien und anderen Wirtschaftsräumen bestehen zu können.

4. In allen Bildungsstufen müssen wir die europäische Dimension berücksichtigen, um unser gemeinsames Ziel von einer prosperierenden, friedlichen und demokratischen europäischen Gemeinschaft zu verwirklichen.
5. Wir müssen in allen Alterstufen lernen, Europäer zu werden. Schulleiter/innen in Europa, egal wo sie arbeiten, müssen verstehen, dass sie mit ihrer Gemeinde, ihrer Region, ihrem Land, und besonders mit Europa verbunden sind.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

um eine glückliche Zukunft für alle Europäer verwirklichen zu können, brauchen wir fundamentale Veränderungen in unserem Denken und unserer Politik.
Wir brauchen Wahrhaftigkeit, Vertrauen, Tradition und Zeit.

Wahrheit

Wir müssen verstehen, dass Schulen keine Firmen oder Unternehmen sind und dass es einen Unterschied gibt, ob man eine Schule leitet oder einen Konzern leitet.

Wir müssen den Einfluss der neuen Test-Industrie beschränken, weil deren Arbeit nicht zu besseren Ergebnissen für unsere Schulen führen wird.

Für den Test zu lernen oder zu lernen, den Test zu überstehen - das reduziert Schule und die internen Curricula auf Trainingsinstitutionen für einen sehr schmalen Bereich von Bildung.

Während der letzten NASSP-Konferenz in Reno berichteten Kollegen über die Begleiteffekte solcher Bildungsentscheidungen: Schulen unterrichten nur die Fächer, die getestet werden, schicken Kinder nach Hause, um ihr Durchfallen zu verhindern. Manche berichten sogar von Einflüssen der Tests auf den Immobilienmarkt.

Mittlerweile wird das NCLB-Programm gerade in seinem Ursprungsland aufs heftigste kritisiert, weil es mehr Kinder zurückgelassen hat als je zuvor.

Schulen, die mit den Prinzipien Selbstständigkeit, Verantwortlichkeit und Leistung arbeiten – die Themen unserer Konferenz – brauchen keine ständigen Tests und keine ständige Inspektion.

Stattdessen sollten sie sich auf Selbst-Evaluation stützen und auf ein gutes Lernklima in gesunden Schulen, auf Respekt und Eigenverantwortlichkeit. Wir müssen die nationalen und europäischen Standards, die unsere Schulen erfüllen sollen, diskutieren und zusammen mit den Ministerien und Politikern entwickeln. Wie wir sie umsetzen aber, muss den einzelnen Schulen selbst überlassen werden. Viele Wege führen nach Rom.

Vertrauen

Wir müssen unseren Lehrkräften, den Schülerinnen und Schülern und Schulleitungen vertrauen, anstatt Diskriminierung und öffentliche Bloßstellung von Schulleitung und Lehrerschaft zuzulassen.

Ohne Vertrauen gibt es keinen Respekt, und Bildung braucht gegenseitigen Respekt.

Oder mit den Worten von Petros Pashiardis von der Cyprus Open University: „Eine der Hauptfunktionen von Politik ist es, Vertrauen zu schaffen, Vertrauen zwischen Lehrern, Vertrauen zwischen Lehrern und Schulleitern, Vertrauen zwischen Schule und Eltern,

Vertrauen zwischen Schule und den Regierungsbehörden. Genau das macht den Unterschied aus und sorgt für Einfluss. Nur durch Vertrauen auf all diesen Ebenen werden wir eine Veränderung in der Funktionsweise von Bildungssystemen erreichen können. Die Alternative ist Kontrolle und wir wissen, dass Überwachungsgesellschaften etwas hervorbringen, dass Daniel Goleman eine 'toxische Organisation' und eine 'vergiftete Kultur nannte.'

Tradition

„Unser klassisches, humanistisches Erbe ist überall um uns und in uns, ob entdeckt oder unentdeckt“, schreibt Simon Goldhill in seinem neusten Buch „Love, Sex, Tragedy“ – How the ancient world shapes our lives. Und er schreibt weiter:

„Bisher hat es seit der Renaissance keine Zeit gegeben, die sich so sehr darum bemüht, die klassische Vergangenheit zu vergessen wie heute... Was für Jahrhunderte die Grundlage der westlichen Kultur war, eine gemeinsame Ressource in unserer Vorstellung, ist in den modernen Bildungssystemen im Westen systematisch entwurzelt worden - mit unsausweichlichen Konsequenzen für die Gesellschaft. Modernität bedeutet heute Erinnerungsverlust – das Vergessen der Vergangenheit, der kulturellen Tradition, der Leidenschaft und des Interesses bezüglich unserer eigenen Geschichte.

Meine Damen und Herren,

In diesen Zeiten müssen Schulen die Wächter unserer Kultur sein. Wir müssen uns unserer europäischen Kultur, auf der alle neuen Entwicklungen gründen, sicher sein und sie vermitteln.

Zeit

Wir brauchen Zeit für eine Veränderung vom Unterrichten zum Lernen, Zeit für tiefgehendes, kreatives und breit gefächertes Lernen.

Wir brauchen Zeit für unsere Schüler und für uns - um zu lesen und singen, zu spielen und uns zu bewegen, zu schreiben und zu malen. Wir brauchen Zeit, um die Welt zusammen mit anderen zu entdecken.

Was wir brauchen sind Lehrer und Schulleiter, die den Weg weisen und die Veränderung bewirken für eine bessere Zukunft in einer demokratischen und vereinten Europäischen Gemeinschaft.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Wenn Sie die Themen unserer Sitzungen anschauen, werden sie feststellen, dass einige Workshops sich mit ESLN beschäftigen. ESLN steht für European School Leadership Network, übersetzt bedeutet das *Europäisches Netzwerk für Schulleitung*. Dieses Programm wurde innerhalb von drei Jahren von einem Europäischen Konsortium mit ESHA entwickelt. In ihrer Konferenz-Tasche finden Sie eine CD mit den Ergebnissen dieses Projektes.

Es ist eine große Ehre für uns, dass der Autor der Module Prof. John West-Burnham, an dieser Konferenz in Rom mit uns teilnimmt. Willkommen John.

Meine Damen und Herren, liebe Kollegen,

Im Folgenden werde ich die Module zusammenfassen, die John West-Burnham geschrieben hat und die im Konsortium besprochen und entwickelt wurden.

Mit dem Projekt haben wir versucht, ein Programm zu entwickeln, das unseren Schulleitern hilft, ihre Schulen mit Rücksicht auf die vorhin erwähnten Herausforderungen zu leiten und die verschiedenen nationalen Trainingsprogramme für Schulleiter mit der europäischen Dimension zu verknüpfen.

Drei Leitlinien sind wichtig, um ein europäischer Schulleiter zu werden und zu sein:

1. Die moralischen Dimensionen von Führungsverhalten im Bildungsbereich

Wir arbeiten unter der Voraussetzung, dass Führungshandeln grundsätzlich moralisch sein muss und dass es im europäischen Bildungsbereich spezielle moralische Anforderungen gibt. In den meisten Bildungssystemen wird die ethische Dimension als selbstverständlich angesehen. Das Projekt soll eine Debatte darüber entfachen, welche moralischen Grundlagen im Bereich Bildung im Europa des 21. Jahrhunderts richtig und wichtig sind.

Bildung hat viel mit Werten zu tun – und eine Person zu bilden bzw. auszubilden ist auch der Versuch, ihr volles Potential zu entwickeln. Neben akademischen Leistungen versuchen alle Schulen, soziales und moralisches Verhalten und Verständnis bei ihren Schülern zu entwickeln.

Viele Jahre lang waren die ethischen Prinzipien in der Gesellschaft vorgegeben. Heute ist Moral ein fast verhasstes Thema in der Gesellschaft und es gibt keinen klaren Konsens.

Deshalb müssen sich Schulleitungen damit auseinandersetzen, dass ihre Art der *Führung* einen wesentlichen Einfluss auf die moralischen Grundlagen der Schulausbildung hat, nicht nur mit dem, was sie sagen, sondern auch mit dem, was sie tun und vorleben. Das *Modul* wurde unter der Annahme geschrieben, dass Bildung in erster Linie eine moralische Tätigkeit ist und dass deshalb Führung im Bildungswesen eine moralische Dimension in sich trägt.

2. Professionelle Entwicklung aus einer europäischen Sichtweise

Wenn wir uns einig sind, dass Bildung in erster Linie auf moralischen Grundlagen beruht und dass Führung im Bildungsbereich eine moralische Dimension hat, dann gibt das zweite Modul den Teilnehmern des Kurses grundsätzliche Informationen über professionelles Lernen und Entwicklung. Aus unserer Erfahrung können wir definitiv sagen, dass sich die professionelle Entwicklung von Lehrern und Schulleitung innerhalb der Europäischen Bildungssysteme stark unterscheidet. Dies ist eines der Gebiete mit dem höchsten Maß an Eindeutigkeit und Unterschiedlichkeit zugleich.

3. Leiter(Leader) der Veränderung in einem aufstrebenden Europa.

Wenn wir die moralische Dimension von Führung im *Bildungssektor* akzeptieren und professionelles Lernen und Entwicklung anerkennen, ist es eine logische Folge, dass wir in vielen Bereichen eine Veränderung brauchen, um Führung im Bildungsbereich für eine neue europäische Gesellschaft zu entwickeln.

Wir müssen die Notwendigkeit der Veränderung anerkennen und die Veränderung als Prozess verstehen, die Leitungsperson als Leiter und Motor der Veränderung versteht.

Veränderung ist die Grundlage allen Lebens (Alles bewegt sich, nichts bleibt, sagte *Heraklitus*). Sogar der härteste Stein muss sich der Erosion unterwerfen. Die Geschichte unseres Planeten ist die Geschichte von Veränderung und wir alle haben uns während unseres Lebens verändert. Wir wissen, dass es unmöglich ist, sich nicht zu verändern.

Veränderungen in Organisationen sind die Reaktion auf eine Vielzahl von Kräften und Herausforderungen. Der Druck zur Veränderung im Bildungswesen bedeutet, die Veränderungen in der Gesellschaft - sozialer oder wirtschaftlicher Natur - und die Veränderung der Weltordnung wahrzunehmen.

Deshalb müssen Schulleiterinnen und Schulleiter eine Kultur schaffen, die Veränderung fördert und anerkennen, dass wir unseren Führungsstil verändern müssen: statt Veränderung zu managen, müssen wir sie gestalten und leiten. Grundsätzlich müssen wir wissen, dass Organisationen sich nicht verändern, sondern die Menschen in ihnen.

Meine Damen und Herren,

Abschließend möchte ich denen danken, die diese Konferenz während der letzten zwei Jahre vorbereitet haben – in endlosen Besprechungen und unzähligen Stunden haben sie dafür gesorgt, dass diese Konferenz stattfindet und – wie wir alle hoffen – ein Erfolg wird. Ich werde darauf in meiner Abschlussrede noch einmal eingehen. Für heute – und um niemanden zu vergessen – danke ich dem ANP (l'Associazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità) und dem Organisations- Team der Konferenz mit Rosanna Barone und Antonino Petrolino.

Und bitte seien sie sich bewusst, dass Konferenzen nicht nur zum Arbeiten da sind. Wir sind für ein paar Tage zusammen, aus Ländern der ganzen Welt, und wir sollten diese Gelegenheit nutzen, uns kennenzulernen und uns auch privat zu unterhalten, um neue Partnerschaften und Freundschaften zu schließen, die die Tage hier in Rom überdauern werden. Und versuchen Sie Rom zu sehen, zu fühlen und zu riechen, diese moderne Stadt mit dem alten Herzen.

Vielen Dank