



# Entwurf EGBW-Strategiepapier zur Schulleitung

*Der EGBW-Konferenz, der Regionalkonferenz der Bildungsinternationalen, die vom 26. – 28. November 2012 in Budapest tagt, zur Annahme durch den EGBW-Ausschuss vorgelegt.*

## **Vorwort**

Schulleiter spielen eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung von hochwertigen und gleichen Bildungsmöglichkeiten für alle Lerner. Schulleiter müssen die Bedingungen für effektive Lehr- und Lernprozesse in ihren Institutionen schaffen, indem sie ihren Lehrern und Schülern die erforderlichen Mittel sowie Unterstützung und Motivation bieten. Schulleiter können dazu beitragen, in ihren Institutionen ein positives Schulklima und eine Kultur von Frieden, Toleranz, Gleichheit, Zusammengehörigkeit, Zusammenarbeit und Einsatzbereitschaft zum Nutzen der gesamten Schulgemeinschaft zu schaffen und zu erhalten. Ferner ist wichtig, dass sie eine positive Lernumgebung schaffen.

Politisches Bildungsmanagement kann in verschiedenen Formen auftreten, einschließlich gesetzlicher Regelung durch Rechtsvorschriften, finanzieller Verwaltung durch die Zuteilung von Mitteln und Steuerung durch ideologische Ziele, Bildungsinhalte, Richtlinien usw. Einige europäische Regierungen haben mit einer Devolutions-, Dezentralisierungs- oder Zentralisierungspolitik auf die Wirtschafts- und Finanzkrise reagiert. Die Dezentralisierungspolitik war jedoch in vielen Fällen nicht von adäquater finanzieller Unterstützung begleitet, wohingegen die Zentralisierungspolitik in bestimmten Fällen die Verwaltungs-, Finanz- und Steuerungsrechte der örtlichen Behörden beschneidet, und zwar hauptsächlich durch eine Übertragung von Rechten von den Schulen auf die nationale Regierungsebene. Dies hat schwerwiegende Konsequenzen für die Autonomie und Leitung von Schulen. Schulen sollten einen gewissen Grad an Autonomie besitzen, der es der Schulleitung erlaubt, ihre Schule selbst zu gestalten und weiterzuentwickeln. Die Tendenz, Entscheidungen an die Ebene der Schulleitung zu übertragen, sollte nicht als Vorwand für die Kürzung von Mitteln für Bildungssysteme genutzt werden.

Die berufliche Autonomie von Schulleitern und Lehrern ist wichtig und muss bewahrt werden. Es ist auch wichtig, dass Lehrer einen hohen Grad an Autonomie bei der Ausführung ihres Berufs haben, um, sowohl individuell als auch kollektiv, berufliche Entscheidungen zu treffen. Autonomie ist die Basis für Entscheidungsfindungen auf der Grundlage der eigenen professionellen Einschätzung.

In einer sich schnell verändernden Gesellschaft müssen sich Bildungssysteme Herausforderungen stellen, die u.a. durch wirtschaftlichen Druck, neue Technologien und Globalisierung entstehen, um nur einige zu erwähnen. Schulleiter müssen ihre Kapazitäten verstärken, um auf diese Herausforderungen zu reagieren, den Bedürfnissen verschiedener Interessengruppen zu entsprechen und die Zusammenarbeit mit Lehrern, Schülern, Eltern und Behörden zu verbessern. Um die unterschiedlichen Bedürfnisse von Schülern erfüllen zu können, müssen sie mit verschiedenen Formen von Führungstechniken und Vorschriften für Gesundheit und Sicherheit



### *Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

ausgestattet sein. Modernes Management erfordert gemeinsame Führung und die Entwicklung von Führungsteams, um die Bildungserfahrung von Lernern zu verbessern.

Die meisten europäischen Länder tun sich schwer damit, eine ausreichende Zahl qualifizierter Bewerber für die Schulleitung zu interessieren. Viele europäische Länder setzen bei der Einstellung von Schulleitern ihre Prioritäten auf pädagogische Qualifikationen und Erfahrung, ohne dabei obligatorische Anforderungen an die Ausbildung von und Erfahrung mit Führungskompetenzen zu stellen. Etwa 70% der EGBW-Mitgliedsorganisationen berichten, dass Schulleiter in ihrem Land eine spezielle Ausbildung benötigen, um als solche eingestellt zu werden. Die Formen dieser speziellen Ausbildung variieren dabei von vorbereitenden Schulungen und Erstausbildung bis hin zu fortlaufender beruflicher Weiterbildung oder anderen Formen spezieller Ausbildung.

#### **1. Die Position des EGBW zur Schulleitung**

Das EGBW vertritt eine sehr breite Auffassung des Begriffs Schulleitung, der nicht nur den Leiter oder Direktor der Bildungsinstitution, sondern auch sonstige Beschäftigte mit Führungspositionen wie z.B. stellvertretende Direktoren, Fachbereichsleiter, Studienräte und andere Beschäftigte mit Führungsverantwortung umfasst. Das EGBW glaubt an verteilte, gemeinsame oder kooperative Leitung, die die Lehrer und die gesamte pädagogische Gemeinschaft miteinbezieht. Durch eine solche kooperative Leitung können Schulleiter mit der gesamten pädagogischen Gemeinschaft zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Vision für die Schule zu entwickeln, die Ziele der Schule festzulegen und systematisch an deren Umsetzung zu arbeiten.

#### **2. Prinzipien der Schulleitung**

1. Schulleiter sollten sowohl über eine formelle pädagogische Ausbildung als auch über eine formelle Ausbildung im Bereich der Führungskompetenzen verfügen.
2. Schulleiter sollten sich nicht nur auf kurzfristige sondern auch auf langfristige Ziele der Schule konzentrieren. Es ist wichtig, dass Schulleiter auch ihrer Rolle als pädagogische Leiter gerecht werden, um dadurch die Qualität von Lehr- und Lernprozessen in der Schule zu verbessern.
3. Ein Schulleiter sollte nicht nur die administrative, sondern auch die pädagogische Leitung übernehmen, um so zu einer vermehrten Zusammenarbeit unter den Lehrern und verbesserten Lehrer-Schülerbeziehungen beizutragen. Es ist deshalb wichtig zu gewährleisten, dass Schulleiter auch ihrer pädagogischen Leitung ausreichende Aufmerksamkeit widmen und dass ihnen dabei die erforderlichen Mittel für die Unterstützung von Lehr- und Lernprozessen zur Verfügung stehen.
4. Schulleitung erfordert formelle pädagogische Kompetenzen, um einen Bezug zu Lehr- und Lernprozessen herstellen zu können und Lehrer und Schüler zu unterstützen, um dadurch die Qualitätsverbesserung und berufliche Weiterbildung zu erleichtern und zu planen und um gute Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.
5. Schulleiter müssen sowohl Lehrern und Schülern als auch leitenden und sonstigen Angestellten angemessene Unterstützung und Mittel zur Verfügung stellen, die zur effektiven Ausführung ihrer Pflichten nötig sind.

### *Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

6. Schulleiter spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Schule als ein Modell für Demokratie und Mitbestimmung. Schulleiter sollten Aufgaben delegieren und die Zusammenarbeit zwischen sich und Lehrern, zwischen den Lehrern untereinander und unter der gesamten pädagogischen Gemeinschaft fördern, um sowohl für Lehrer als auch für Schüler eine Umgebung für demokratisches lebenslanges Lernen zu schaffen.
7. Die Loyalität von Schulleitern gegenüber ihrem Arbeitgeber darf nicht die Möglichkeit und das Recht der Schulleiter beeinträchtigen, sich an der öffentlichen Debatte über Bildung und verwandte Themen zu beteiligen, was auch das Recht einschließt, öffentlich vor unbeabsichtigten und negativen Ergebnissen von politischen und administrativen Entscheidungen zu warnen.
8. Schulleiter sollten sich voll für ihren Beruf einsetzen und voll und ganz in ihren Bemühungen unterstützt werden dafür zu sorgen, dass die Rechte von Lernern, Lehrern und sonstigen Beschäftigten im Bildungswesen entsprechend den Prinzipien und Werten des Lehrberufs respektiert und gefördert werden, wie im BI-Strategiepapier Bildung „Gestalten der Zukunft durch hochwertige Bildung (2011) (Building the Future through Quality Education (2011))“<sup>1</sup> und der Erklärung der Bildungsinternationalen zum Berufsethos (2004)<sup>2</sup> dargelegt.

#### **Empfehlungen an die Lehrgewerkschaften:**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

1. Regierungen auf allen Ebenen dazu auffordern, bei der Einstellung von Schulleitern formelle Lehrerqualifikationen zu fordern.
2. Schulträger, Schulleiter und Lehrer sensibilisieren, um die Leitung von Schulen zu erleichtern.
3. qualitativ hochwertige Erst- und Weiterbildung von Schulleitern fördern und fordern.
4. Für Zusammenarbeit, Schaffung einer kooperativen Lernumgebung und Demokratisierung von Schulen plädieren.

### **3. Vorbereitung und Einstellung von Schulleitern**

9. Das EGBW ist der Auffassung, dass eine entscheidende Rolle von Schulleitern als pädagogische Leiter darin besteht, qualitativ hochwertige, gerechte und gleiche Bildungsmöglichkeiten zu gewährleisten.
10. Schulleiter müssen über Arbeitsbedingungen und Gehälter verfügen, die hochqualifizierte Bewerber für Schulleitungspositionen anziehen.
11. Bei der Einstellung von Schulleitern sollte ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen gegeben sein.

<sup>1</sup> [http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Education\\_Policy\\_Paper\\_AS\\_ADOPTED\\_BY\\_CONGRESS\\_E.doc](http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Education_Policy_Paper_AS_ADOPTED_BY_CONGRESS_E.doc)

<sup>2</sup> <http://download.ei->

[ie.org/docs/IRISDocuments/EI%20Publications/Declaration%20of%20Professional%20Ethics/2008-00165-01-E.pdf](http://download.ei-ie.org/docs/IRISDocuments/EI%20Publications/Declaration%20of%20Professional%20Ethics/2008-00165-01-E.pdf)

*Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

**Empfehlungen an die Lehrgewerkschaften:**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

5. dafür plädieren, dass Schulleiter die erforderliche Ausbildung als Lehrer und Führungskraft sowie auch persönliche und berufliche Weiterbildung durchlaufen, um zu gewährleisten, dass Lehrern und Schülern eine geeignete Lern- und Arbeitsumgebung zur Verfügung gestellt wird.
6. dafür plädieren, dass Schulleiter durch entsprechende Mitarbeiter und übergreifende Führungsstrukturen dabei unterstützt werden, ihre Rolle effektiv auszuführen.
7. Peer-Learning und Mentorenprogramme durch verschiedene Weiterbildungen im Bereich der Führungskompetenzen, einschließlich unter der Leitung von Schulleiterausbildern, die sowohl über Erfahrungen als Lehrer als auch als Schulleiter verfügen, fördern.
8. sich für die Teilnahme aller Schulleiter an mindestens einem EU- und europäischem Mobilitätsprogramm im Laufe ihrer Karriere einsetzen, um die Qualität von Bildungs- und Schulleitungspraxis zu verbessern.
9. empfehlen, dass Schulleiter über grundlegende Fähigkeiten zur Teilnahme an europäischen Bildungsprojekten verfügen sollten, um so die Qualität der Bildung in ihren Schulen zu verbessern.
10. Strategien zur Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen in Schulen und Arbeitsbedingungen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben ermöglichen, fördern.

**4. Einführungsphase, berufliche Weiterbildung und Unterstützung**

12. Schulleiter brauchen Programme für die berufsqualifizierende Einführungsphase am Arbeitsplatz und Betreuung, um Fachwissen, betriebswirtschaftliche Fähigkeiten und Werte im Zusammenhang mit leitenden Positionen zu erwerben.
13. Schulleiter müssen mit dem Bildungssystem ihres Landes sowie mit den damit verbundenen Herausforderungen, Bestimmungen und Verfahrensweisen vertraut sein, um ihre Institutionen gut leiten zu können.
14. Weiterbildungs- und Unterstützungsprogramme für Schulleiter sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sie auf neue Herausforderungen wie z.B. Behinderung, Migration, akademische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme reagieren können.
15. Auf Bildung spezialisiertes Unterstützungspersonal spielt eine wesentliche Rolle bei der Unterstützung von Schulleitern, Lehrern und Schülern und sollte vollständig in die Leitung der Schule miteinbezogen werden.

*Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

**Empfehlungen an die Lehrgewerkschaften:**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

11. für qualitativ hochwertige Erst- und Weiterbildung, berufsqualifizierende Einführungsphasen und Betreuung durch Mentoren plädieren, um die Kapazitäten und Kompetenzen von Schulleitern zu stärken.
12. für die Verpflichtung von Schulleitern, den Kontakt zu ihren Gemeinden zu suchen und sowohl innerhalb als auch außerhalb der Schule sozialen Zusammenhalt zu fördern, plädieren.
13. externe Unterstützungssysteme für Schulleiter und beruflichen Teamgeist zwischen Schulleitern verschiedener Schulen sowohl innerhalb von als auch zwischen verschiedenen Schulbezirken fördern.

**5. Arbeitsbedingungen und Attraktivität**

16. Sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Entlohnung von Schulleitern müssen ausreichend attraktiv sein, um hochbegabte und gut ausgebildete Bewerber gewinnen zu können. In vielen Ländern sind die Gehälter nicht attraktiv genug, um die am besten geeigneten Schulleiter einzustellen und sie angemessen für ihre Arbeit zu entlohnen.
17. Lehrern sollten mehr Gelegenheiten und Einrichtungen zur Verfügung stehen, um Schulleiter zu werden. Gewerkschaften sollten Lehrer von einer frühen Ausbildungsphase an zur Schulleitung ermutigen und sie für den Umgang mit den oben genannten Problemen ausbilden.
18. Schulleiter haben oft ein extremes Arbeitspensum und machen oft viele und unbezahlte Überstunden. Alle qualifizierten Kandidaten, Frauen sowie Männer, sollten dazu ermutigt werden, sich für Schulleiterpositionen zu bewerben. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben von Schulleitern sollte gefördert und respektiert werden.

**Empfehlungen an die Lehrgewerkschaften:**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

14. den Stellenwert einer angemessenen Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben derjenigen, die bereit sind, die Schulleiterrolle zu übernehmen, sorgfältig prüfen.
15. dafür plädieren, dass die Qualität von Schulleitung in Zusammenarbeit mit Regierungen und allen Bildungspartnern verbessert wird.
16. die Regierungen/Arbeitgeber dazu auffordern zu gewährleisten, dass das Arbeitsentgelt von Schulleitern den Qualifikationen, der Verantwortung und der Komplexität von Schulleitungspositionen entspricht, und dass es hoch genug ist, um die motiviertesten Lehrer für die Schulleitungsfunktion zu gewinnen.
17. für berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Schulleiter, die fortlaufende Weiterbildung und Gelegenheiten beinhalten, ihre Kompetenzen durch zusätzliche Qualifikationen zu verbessern, plädieren.
18. die Festlegung der Arbeitszeit von Schulleitern in Zusammenarbeit mit den zuständigen nationalen, regionalen und kommunalen Behörden anregen.

*Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

## 6. Autonomie, Evaluation und Verantwortlichkeit

19. Schulen sollten einen gewissen Grad an Autonomie genießen, der einen ausgewogenen Mittelweg zwischen der Autonomie der Schule und den für die Schule auf zentraler und lokaler politischer Ebene festgelegten politischen Zielsetzungen darstellt.
20. Schulleiter sollten sowohl ihrem Kollegium und den Schülern als auch ihrem Arbeitgeber gegenüber verantwortlich sein. Dabei dürfen die Einforderung von Rechenschaftsberichten seitens Behörden und Arbeitgebern und der Zeitaufwand für das Zusammenstellen von Informationen über Ergebnisse einen angemessenen Rahmen jedoch nicht überschreiten.
21. Kompetenz und Zeit von Schulleitern, die für die Durchführung von Selbstevaluation erforderlich sind, sind eine wesentliche Voraussetzung für die Verbesserung ihrer Arbeit.
22. Schulleiter müssen dabei unterstützt werden, integrative Lehrerevaluation, einschließlich Feedback, durchzuführen.

### **Empfehlungen an die Lehrgewerkschaften:**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

19. ein gutes Gleichgewicht zwischen der beruflichen Autonomie von Schulleitern und Lehrern und den Vorgaben durch politische und administrative Entscheidungen fördern.
20. Entwicklung und Anwendung integrativer Lehrerevaluations- und Feedbackmechanismen in Schulen fördern.

## 7. Sozialdialog, demokratische Mitbestimmung

23. Schulleiter haben, wie alle anderen Arbeitnehmer, das Recht, sich entsprechend der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) und internationalen Arbeitsnormen zu vereinigen und zu organisieren. Sie haben das Recht, sich Gewerkschaften und Berufsverbänden anzuschließen, um ihre Interessen zu fördern.
24. Der soziale Dialog sollte gesetzlich institutionalisiert und durch Kollektivverträge, in denen die Parteien klarstellen, zu welchen Themen Informationsaustausch, Konsultation und Kollektivverhandlungen durchgeführt werden sollten, geregelt werden.
25. Schulleiter sollten in die Entwicklung, Durchführung, Überwachung und Evaluation der Bildungspolitik ihrer Schule auf kommunaler, einzelstaatlicher und europäischer Ebene einbezogen werden. Schulleiter sollten Lehrer, ihre Mitarbeiter und Schüler in die Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Schulpolitik und Bildungsprogrammen einbeziehen.
26. Das EGBW begrüßt und fördert die Anwerbung von Schulleitern in Mitgliedsorganisationen und erleichtert den Austausch von Informationen und Erfahrungen unter Schulleitern auf

### *Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

kommunaler, einzelstaatlicher und europäischer Ebene.

27. Die Rolle von Schulleitern sollte das demokratische Prinzip nicht schwächen, wenn Entscheidungen bezüglich der Strategien der Schulpolitik im Rahmen ihrer Handlungsautonomie zu treffen sind. Die Rolle der Lehrer, Schüler und Eltern in diesem Entscheidungsprozess ist vollkommen legitim und rechtmäßig. Schulleiter müssen zum Aufbau effizienter Beziehungen zu relevanten staatlichen Strukturen ermutigt und darin unterstützt werden.

#### **Empfehlungen an die Lehrgewerkschaften:**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

- 21.** für einen stärkeren institutionalisierten sozialen Dialog für Schulleiter auf allen Ebenen (kommunaler, einzelstaatlicher und europäischer) plädieren.
- 22.** die Rechte von Schulleitern auf Vereinigungsfreiheit, Organisation und Kollektivverhandlungen, die gewahrt werden sollten, fördern.
- 23.** Sozialen Dialog über Bildungspolitik und -praxis an den Schulen auf kommunaler, einzelstaatlicher und europäischer Ebene aufnehmen.
- 24.** Schulleiter dazu auffordern, die gesamte pädagogische Gemeinschaft - d.h. Lehrer, Schüler, Mitarbeiter, Eltern - in Schulentwicklungsprogramme einzubeziehen.
- 25.** die Anwerbung und Mobilisierung von Schulleitern im Hinblick auf einen Eintritt in Gewerkschaften fördern, damit sie im Bereich von Bildungsangelegenheiten, Sparmaßnahmen und anderen Problemen, mit denen Schulen und Bildungssysteme in ganz Europa konfrontiert sind, mit einer Stimme sprechen.

## **EMPFEHLUNGEN AN DIE LEHRERGEWERKSCHAFTEN**

Die europäischen Lehrgewerkschaften sollten:

- 1.** die Regierungen auf allen Ebenen dazu auffordern, bei der Einstellung von Schulleitern formelle Lehrerqualifikationen zu fordern.
- 2.** Schulträger, Schulleiter und Lehrer sensibilisieren, um die Leitung von Schulen zu erleichtern.
- 3.** qualitativ hochwertige Erst- und Weiterbildung von Schulleitern fördern und fordern.
- 4.** für Zusammenarbeit, Schaffung einer kooperativen Lernumgebung und Demokratisierung von Schulen plädieren.
- 5.** dafür plädieren, dass Schulleiter die erforderliche Ausbildung als Lehrer und Führungskraft sowie auch persönliche und berufliche Weiterbildung durchlaufen, um zu gewährleisten, dass Lehrern und Schülern eine geeignete Lern- und Arbeitsumgebung zur Verfügung gestellt wird.
- 6.** dafür plädieren, dass Schulleiter durch entsprechende Mitarbeiter und übergreifende Führungsstrukturen dabei unterstützt werden, ihre Rolle effektiv auszuführen.



*Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

7. Peer-Learning-Aktivitäten und Mentorenprogramme durch verschiedene Weiterbildungen im Bereich der Führungskompetenzen, einschließlich unter der Leitung von Schulleiterausbildern, die sowohl über Erfahrungen als Lehrer als auch als Schulleiter verfügen, fördern.
8. sich für die Teilnahme aller Schulleiter an mindestens einem EU- und europäischem Mobilitätsprogramm im Laufe ihrer Karriere einsetzen, um die Qualität von Bildungs- und Schulleitungspraxis zu verbessern.
9. empfehlen, dass Schulleiter über grundlegende Fähigkeiten verfügen sollten, um an europäischen Bildungsprojekten teilzunehmen, um so die Qualität der Bildung in ihren Schulen zu verbessern.
10. Strategien zur Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen in Schulen und Arbeitsbedingungen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben ermöglichen, fördern.
11. für qualitativ hochwertige Erst- und Weiterbildung, berufsqualifizierende Einführungsphasen und Betreuung durch Mentoren plädieren, um die Kapazitäten und Kompetenzen von Schulleitern zu stärken.
12. für die Verpflichtung von Schulleitern, den Kontakt zu ihren Gemeinden zu suchen und sowohl innerhalb als auch außerhalb der Schule sozialen Zusammenhalt zu fördern, plädieren.
13. externe Unterstützungssysteme für Schulleiter und beruflichen Teamgeist zwischen Schulleitern verschiedener Schulen sowohl innerhalb von als auch zwischen verschiedenen Schulbezirken fördern.
14. den Stellenwert einer angemessenen Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben derjenigen, die bereit sind, die Schulleiterrolle zu übernehmen, sorgfältig prüfen.
15. dafür plädieren, dass die Qualität von Schulleitung in Zusammenarbeit mit Regierungen und allen Bildungspartnern verbessert wird.
16. die Regierungen/Arbeitgeber dazu auffordern zu gewährleisten, dass das Arbeitsentgelt von Schulleitern den Qualifikationen, der Verantwortung und der Komplexität von Schulleitungspositionen entspricht, und dass es hoch genug ist, um die motiviertesten Lehrer für die Schulleitungsfunktion zu gewinnen.
17. für berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Schulleiter, die fortlaufende Weiterbildung und Gelegenheiten beinhalten, ihre Kompetenzen durch zusätzliche Qualifikationen zu verbessern, plädieren.
18. die Festlegung der Arbeitszeit von Schulleitern in Zusammenarbeit mit den zuständigen nationalen, regionalen und kommunalen Behörden anregen.





*Förderung der Bildung im öffentlichen Sektor im Zeitalter der Sparpolitik*

- 19.** ein gutes Gleichgewicht zwischen der beruflichen Autonomie von Schulleitern und Lehrern und den Vorgaben durch politische und administrative Entscheidungen fördern.
- 20.** Entwicklung und Anwendung integrativer Lehrerevaluations- und Feedbackmechanismen in Schulen fördern.
- 21.** für einen stärkeren institutionalisierten Sozialdialog für Schulleiter auf allen Ebenen (kommunaler, einzelstaatlicher und europäischer) plädieren.
- 22.** die Rechte von Schulleitern auf Vereinigungsfreiheit, Organisation und Kollektivverhandlungen, die gewahrt werden sollten, fördern.
- 23.** Sozialen Dialog über Bildungspolitik und -praxis an den Schulen auf kommunaler, einzelstaatlicher und europäischer Ebene aufnehmen.
- 24.** Schulleiter dazu auffordern, die gesamte pädagogische Gemeinschaft - d.h. Lehrer, Schüler, Mitarbeiter, Eltern - in Schulentwicklungsprogramme einzubeziehen.
- 25.** die Anwerbung und Mobilisierung von Schulleitern im Hinblick auf einen Eintritt in Gewerkschaften fördern, damit sie im Bereich von Bildungsangelegenheiten, Sparmaßnahmen und anderen Problemen, mit denen Schulen und Bildungssysteme in ganz Europa konfrontiert sind, mit einer Stimme sprechen.