



Unterstützung von Schulinnovation in ganz Europa

ZUSAMMENFASSUNG

EUROPÄISCHE KOMMISSION

Generaldirektion Bildung, Jugend, Sport und Kultur
Direktion B – Jugend, Bildung und Erasmus+

Einheit B.2 – Schulen und Mehrsprachigkeit

Kontakt: Viktoria Bolla

E-mail: Viktoria.BOLLA@ec.europa.eu

*Europäische Kommission
B-1049 Brüssel*

Unterstützung von Schulinnovation in ganz Europa

***Zusammenfassung des Abschlussberichts für
die GD Bildung und Kultur der Europäischen
Kommission***

Bericht vorbereitet von PPMI

Dementi

Dieses Dokument wurde im Auftrag der Europäischen Kommission erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt tragen jedoch allein die Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

***Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre
Fragen zur Europäischen Union zu finden.***

**Gebührenfreie Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über das Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2018.

ISBN: 978-92-79-67798-4

DOI: 10.2766/127769

© Europäische Union, 2018

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Das Kernforschungsteam:

Herr Rimantas Dumčius, Projektleiter (PPMI, Litauen)
Dr. D. Martin Whittle, Teamleiter (Unabhängiger Berater, Vereinigtes Königreich)
Dr. Jana Huttova, Hauptexpertin (Unabhängige Beraterin, Slowakei)
Dr. Arnaud Desurmont, Hauptexperte (Sogeti, Luxemburg)
Frau Hanna Siarova, Projekt-Co-Managerin und leitende Wissenschaftlerin (PPMI, Litauen)
Herr Dalibor Sternadel, leitender Wissenschaftler (PPMI, Litauen)
Frau Greta Mackonytė, Wissenschaftlerin (PPMI, Litauen)
Dr. Dovilė Jonavičienė, Projekt-Co-Managerin (PPMI, Litauen)
Herr Povilas Junas, Wissenschaftler (PPMI, Litauen)
Herr Darius Buinauskas, Nachwuchswissenschaftler (PPMI, Litauen)

Autoren der Fallstudien:

Marija Pavkov (Kroatien)
Maria Erss (Estland)
Claudia Koehler (Deutschland)
Alexandra Vasilopoulou (Griechenland)
Márta Hunya (Ungarn)
Antonella Lotti (Italien)
Greta Mackonytė und Povilas Junas (Litauen)
Jacqueline Bulterman-Bos (Niederlande)
Mihai Iacob (Rumänien)
Jordi Pàmies Rovira und Silvia Carrasco Pons (Spanien)
Christina Olin-Scheller, Marie Wejrum und Anna Lyngfelt (Schweden)
D. Martin Whittle (Vereinigtes Königreich)

Mitwirkende der Richtlinienzuordnung:

Kathryn Moyle (Australien), Barbara Herzog-Punzenberger (Österreich), Annemie Desoete (Belgien-FL), Abdeljalil Akkari (Brasilien und Schweiz), Yanka Totseva (Bulgarien), Amy Savile und Lucia Tramonte (Kanada), Kai-ming Cheng (China), Panayiota Charalambous (Zypern), Marija Pavkov (Kroatien), Jana Straková (Tschechische Republik), Palle Rasmussen (Dänemark), Maria Erss (Estland), Raisa Venäläinen (Finnland), Jennifer Kerzil (Frankreich), Claudia Koehler (Deutschland), Alexandra Vasilopoulou (Griechenland), Márta Hunya (Ungarn), Meera Pathmarajah (Indien), Mike Coyne (Irland), Antonella Lotti (Italien), Masaaki Katsuno (Japan), Liesma Ose (Lettland), Irma Budginaitė und Greta Mackonytė (Litauen), Aigul Alieva (Luxemburg), Mary Darmanin (Malta), Jacqueline Bulterman-Bos (Niederlande), Grzegorz Mazurkiewicz (Polen), Ana Mouraz und Preciosa Fernandes (Portugal), Mihai Iacob (Rumänien), Galina Kovaleva (Russland), YAN Yifei, Bria (Singapur), Jana Huttova (Slowakei), Urška Štremfel (Slowenien), Jordi Pàmies Rovira und Silvia Carrasco Pons (Spanien), Anna Lyngfelt (Schweden), Martin Whittle (Vereinigtes Königreich), Darren Cambridge (USA)

Danksagungen:

Das für diesen Bericht verantwortliche Team möchte allen nationalen Experten, Befragten und Workshop-Teilnehmern in den Regionen in ganz Europa, wo Feldarbeiten durchgeführt wurde, danken. Wir sind auch den Vertretern der Europäischen Kommission, den Mitgliedstaaten und internationalen Organisationen für die aufgewandte Zeit und das eingebrachte Fachwissen sowie die Hilfe und Beratung während des Forschungsprozesses zu Dank verpflichtet. Unser besonderer Dank gilt den 24 Schulen für ihre wichtige Arbeit bei der Gewährleistung positiver Lernerfahrungen für ihre Schüler und für ihre Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Methoden mit uns zu teilen. Wir anerkennen auch dankbar die Beratung und nützlichen Hinweise von den Teilnehmer des Expertengremiums, deren Feedback zur Verbesserung und Fertigstellung dieses Berichts beigetragen hat.

Auftragnehmer:



Public Policy and Management Institute
Gedimino pr. 50, LT-01110 Vilnius, Litauen
Telefon: +370 5 249 7056
<http://www.ppmi.lt>
Leiter: Herr Rimantas Dumčius

Zusammenfassung

Der Erfolg der Lernenden in der Schule und im Leben ist in großem Maße von der Kapazität von Bildungssystemen und deren Fähigkeit, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu erfüllen und mit schnellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen Schritt zu halten, abhängig. Um dies zu erreichen, müssen Bildungssysteme flexibler und dynamischer werden, innovative Ansätze für Lernen und Lehren einsetzen, die traditionellen Rollen und Akteure im Bildungswesen überdenken und sich für eine größere Bandbreite von Entscheidungsträgern und Gemeinschaften öffnen.

Diese Studie möchte untersuchen, wie Schulen und Bildungssysteme sich der Innovation öffnen und sicherstellen können, dass jedes Kind sein Potential voll entfalten kann. Durch Diskussionen mit einer Bandbreite von nationalen Entscheidungsträgern und die Untersuchung inspirierender Beispiele für innovative Schulen, denen es gelungen ist, ihre pädagogischen und organisatorischen Methoden trotz ungünstiger Bedingungen weiterzuentwickeln, geht diese Studie der Frage nach, wie nachhaltige Innovation im Bildungswesen gefördert und unterstützt werden kann.¹

Warum brauchen Schulen Innovation?

Zahlreiche in dieser Studie und der allgemeinen Literatur analysierte Innovationen zeigen, dass neue Ansätze für den Unterricht und die Organisation von Schulen nicht nur möglich sind, sondern auch auf wirksame Weise günstige Lernumgebungen schaffen sowie akademische und soziale Ergebnisse für Lernende verbessern. Eine Reihe von inspirativen, innovativen Schulen in ganz Europa haben sich von traditionellen Ansichten zum Thema Unterricht befreit und konventionelle Grenzen hinsichtlich Zeit, Raum, Unterricht und Lernprozessen hinterfragt. In diesem Prozess ist es ihnen gelungen, mit breiteren Gemeinschaften zu interagieren und die Lernenden ins Zentrum des Bildungsprozesses zu rücken.

Die Vielfalt der von diesen Schulen angewandten innovativen Ansätze zeigt die unterschiedlichen Wege, auf denen das Bildungswesen nicht nur transformieren kann, was, *sondern* auch *wie* Kinder lernen. Hierdurch ergibt sich ein großes Potential für die Lösung anhaltender Probleme im Zusammenhang mit ungleichen Begabungen und Unsicherheit bezüglich der Zukunftsaussichten. Flexible, auf die Lernenden konzentrierte Methoden können helfen, den Lernprozess zu individualisieren und ermöglichen es Lehrern, besser auf die individuellen Bedürfnisse jedes Lernenden einzugehen und, wo nötig, schnelle Unterstützung zu bieten. Der sich schnell vollziehende gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel erfordert Schlüsselfähigkeiten und übergreifende Kompetenzen bei den Schülern², um Unsicherheiten gewachsen zu sein, belastbar zu sein, gemeinsam an der Lösung komplexer Probleme zu arbeiten und sich zu aktiven Bürgern zu entwickeln.

¹ Anhang 2 zum Schlussbericht gibt Aufschluss über die in dieser Studie angewandte innovative Methodologie.

² Siehe: Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rats vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen und seinen permanenten Revisionsprozess, der darauf abzielt, gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen seit 2006 zu reflektieren. Weitere Informationen:

https://ec.europa.eu/education/policy/school/competences_en?pk_campaign=Chapeau&pk_kwd=KeyComp.
Aufgerufen am 7.12.2017.

Innovation kann dazu beitragen, Lehr- und Lernmethoden umzugestalten und so die Entwicklung der für die Zukunft nötigen Fähigkeiten- und Kompetenzbreite zu ermöglichen. Innovation kann auch als eine Möglichkeit betrachtet werden, das Problem der Produktivität in Bildungssystemen anzugehen und eine effizientere Regelung zu fördern. Die Einsetzung des Potentials neuer technologischer Werkzeuge kann dazu beitragen, Lehren und Lernen umzugestalten und es interaktiver, individueller und ansprechender zu machen.

Um diese Veränderungen zu erreichen, sind einzelne Beispiele innovativer Schulen allerdings nicht ausreichend. Die Bildungspolitik muss besser darauf abgestimmt werden, wie und wann innovative Ansätze im Rahmen der kontinuierlichen Bemühungen, eine Reform des Bildungswesens zu fördern und seine Steuerung und Kapazität für Innovation zu verbessern, angewendet werden sollen. Das vorhandene Wissen bezüglich der Frage, wie Schüler am besten lernen, ist heute viel größer als in der Zeit, in der die Schulpolitik gemacht wurde. Dieses Wissen, zusammen mit dem Know-how, das auf diversen Beispiele für innovative Schulen beruht, könnte als Anregung für einen systemweiten Wandel genutzt werden, durch den sichergestellt würde, dass moderne Schulen jedem einzelnen Lernenden dabei helfen, sich zu entwickeln und erfolgreich zu sein.

Was meinen wir mit Innovation in Schulen?

Auch wenn Innovation sich zu einem allgegenwärtigen Thema in Diskussionen über Bildungspolitik entwickelt hat, bleibt das Konzept in der Praxis undeutlich und schwer fassbar. In Bezug auf Schulmethoden und Pädagogik existiert keine einheitliche Definition. Den Kern aller Definitionen bilden jedoch zwei deutliche Merkmale: der Neuheitsaspekt von Innovation (d. h. pädagogische oder schulorganisatorische Methoden, die in einem bestimmten Kontext neu sind oder die sich von den üblicherweise angewandten Methoden unterscheiden) und die potentielle Wirksamkeit dieser neuen Methoden oder Maßnahmen (d. h. die neuen pädagogischen Methoden sollten zu positiven Entwicklungsergebnissen der Schüler führen). Diese beiden Aspekte unterscheiden tatsächliche pädagogische Innovation von einer reinen Reform oder einem Wandel, auch wenn diese Begriffe häufig austauschbar benutzt werden.

Abgesehen von ein paar seltenen Ausnahmen erfordert die Einführung innovativer Ansätze fundamentale Änderungen in der Schulkultur, statt lediglich einzelne Methoden einzuführen oder zu ändern. Um erfolgreich zu sein, müssen Innovationen in Schulen flexibel sein, Antworten auf lokale Bedürfnisse bieten, in lokale Kontexte eingebettet und offen für ihre Umgebung sein. Sie müssen auch sensibel in kultureller Hinsicht sein und verschiedene Interessenvertreter einbinden – es gibt keine „Eines-für-alle“-Modelle. In einer Kultur der Innovation besteht das wichtigste Ziel im Lernen, damit die Organisation oder das System als Ganzes verbessert werden kann. Das bedeutet den Aufbau einer gemeinsamen Lernumgebung, die aus Fehlern lernt, für verschiedene Ideen und Denkweisen offen ist und diese in Maßnahmen umsetzt, um spezifische Herausforderungen anzugehen und die Bedürfnisse verschiedener Studenten besser erfüllen zu können.

Innovation kann auf vielen unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Diese können von der kontinuierlichen Verbesserung vorhandener pädagogischer und organisatorischer Methoden in einem bestimmten Klassenzimmer oder einer bestimmten Schule bis zu einer Umgestaltung der Art und Weise, auf die pädagogische Ziele erreicht werden,

reichen. Dies kann sogar ein Umdenken hinsichtlich der Frage, was diese Ziele sind, auf systematischer Ebene umfassen. Innovation kann von Regierungen, einzelnen Schulen oder Schulnetzwerken, Organisationen der Zivilgesellschaft oder dem privaten Sektor ausgehen. Unabhängig davon, wer diese Innovation antreibt, um sie aufrecht zu erhalten und weiter auszubauen, muss eine Kultur der Innovation auf allen Ebenen des Bildungssystems gefördert werden. Innovation in Schulen muss deshalb als mehrstufiges Phänomen betrachtet werden.

Definition von Innovation in Schulen

In dieser Studie umfasst die Definition von Innovation drei Komponenten:

- ✓ Eine innovative Pädagogik ist *eine Lehrmethode oder Herangehensweise, die häufig neu in einem bestimmten Kontext ist und die zu einer Verbesserung der Ergebnisse der Schüler führen kann (d. h. eine Methode, die zu einer positiven kognitiven und sozialen Entwicklung der Schüler geführt hat)*. Innovation sollte nicht mit der bloßen Einführung neuer Informations- oder Kommunikationstechnologien im Klassenzimmer verwechselt werden. In diesem Kontext ist IT eher ein Werkzeug zur Verbesserung des Lehrens und Lernens als eine Innovation als solche.
- ✓ Auf Ebene der Schule ist Innovation *die Kapazität von Schulen, Innovation in Lehrmethoden und organisatorische Methoden einzubetten und aufrecht zu erhalten*. Die Entwicklung dieser Kapazität kann oftmals fundamentale Veränderungen in der Schulkultur erfordern.
- ✓ Auf Ebene des Bildungssystems ist Innovation die Kapazität des Systems, Wandel und Verbesserung zu unterstützen – *mit dem Ziel, Experimentieren zu fördern, zu überwachen, auszuwerten, aus Fehlern zu lernen, Vernetzung und Austausch voranzutreiben sowie vorteilhafte Schulrichtlinien aufzustellen, um Innovation in Schulen einzubetten, auf diese zuzuschneiden und sie aufrecht zu erhalten*. Diese Definition erkennt an, dass Innovation nicht nur einfach ein Moment der Invention ist, sondern ein kontinuierlicher Lernzyklus, der mehrere Stadien und die Einbeziehung vieler Interessenvertreter umfasst und einer Langzeit-Vision folgt.

Was treibt Innovation in Schulen an?

Unsere Analyse von Erfolgsgeschichten für Innovation in Schulen zeigt viele Ausgangspunkte für den Prozess von Innovation in Schulen. Es müssen jedoch bestimmte Konditionen eingehalten werden, um sicherzustellen, dass Veränderungen auf wirksame Weise gesteuert werden und dies zu positiven Ergebnissen führt.

Unterstützende und verteilte Schulleitung ist der Schlüssel zu erfolgreicher Innovation.

Schulleiter sind eine dynamische und einflussreiche Kraft in der Schulgemeinschaft. Sie können Schulen so leiten, dass eine Kultur geschaffen wird, die Innovation einführt und unterstützt – oder aber deren Fortschritt hindert. Gute Führungskraft kann eine unterstützende Umgebung für Lehrer sicherstellen, gemeinschaftliche Methoden wie kollegiales Lernen, Betreuung, formatives Feedback, reflexive und auf Untersuchungen basierende Methoden fördern und maßgebliche Chancen für Vernetzung und berufliche Entwicklung bieten. Außerdem ist Innovation stets Teamarbeit. Starke Führungsteams zu schaffen und Lehrer dazu zu ermutigen, mehr Verantwortung zu übernehmen, sich für individuelle oder kollektive Initiativen zu engagieren und ihre Kapazität für die

Übernahme von Führungsrollen innerhalb ihres spezifischen Fachbereichs auszubauen, sind allesamt Schlüsselfaktoren für die Erreichung nachhaltiger Innovation.

Geteilte Visionen, Strategien und Aktionspläne sind notwendige Voraussetzungen für einen wirkungsvollen Wandel.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Schulen, die erfolgreich bei der Umsetzung ihrer Methoden waren, dazu tendieren, klare und detaillierte interne Strategien und Implementierungsprozesse aufzustellen. Eine geteilte Vision und deutliche Aktionspläne helfen dabei, den Implementierungsprozess zu strukturieren und stellen die Nachhaltigkeit von Innovationen in Schulen sicher. Dies beginnt damit, die Bedürfnisse der Schule zu erkennen und sich bezüglich des weiteren Weges zu einigen und reicht bis zur Erteilung von Feedback und Reflexion im Prozess. Eine gemeinsame Vision und stabile gemeinsame Prioritäten tragen ebenso zu mehr Engagement und Stabilität unter Schulpersonal, Schülern, Eltern und lokalen Interessenvertretern bei. Innovative Schulen arbeiten nicht isoliert. Sie fördern die Übernahme einer aktiven Rolle von Schülern, Lehrern und Schulleitern, Eltern und anderen Interessenvertretern und helfen dabei, ein System von horizontaler Verantwortung zu schaffen.

Lehrer sind Hauptakteure der Veränderung

Die Bereitschaft, das Engagement und die Kapazität sind wesentliche Faktoren, um eine effektive Umsetzung der vorgeschlagenen Veränderungen sicherzustellen. Internes und externes Training, Zusammenarbeit und Lernchancen sind wichtige Elemente, um die Einführung von Innovationen zu unterstützen. Diese Prozesse sind insgesamt darauf ausgerichtet, Erfolg für Lehren und Lernen zu erreichen und innovative Denkweisen unter Lehrern zu entwickeln. Berufliche Lerngemeinschaften, entwickelt durch Kooperationsinitiativen unter Lehrerteams, praxisorientierte und anwendungsbezogene Forschungsprojekte, auf Untersuchungen basiertes Lernen, reflexive und formative Feedback-Mechanismen – all dies sind wesentliche Faktoren, die die Entwicklung von Lehrerkompetenzen unterstützen und den Innovationsprozess fördern. Lehrer können allerdings nur als Triebkraft für Veränderungen fungieren, wenn genügend Zeit, Raum und Mittel bereitgestellt werden, um diese Aktivitäten zu einem Teil ihrer alltäglichen Praxis zu machen.

Innovative Schulen öffnen ihre Gemeinschaften und engagieren sich in einer Vielfalt von Partnerschaften.

Die Schaffung breiterer Partnerschaften ist ein wesentliches Merkmal innovativer Schulen. In solchen Schulen sind Eltern und andere lokale Akteure gleichwertige Partner im Erziehungsprozess. Die Einbindung der Eltern kann ein notwendiger Schritt sein, um deren potentiellen Widerstand gegenüber Veränderungen, der aus ihren eigenen Schulerfahrungen aus der Vergangenheit resultiert, zu überwinden. Schulen müssen auch auf die diversen Mittel und Möglichkeiten zurückgreifen, die andere Schulen sowie Gemeinden, Bildungsanbieter für Lehrer, lokale Unternehmen, Organisationen der Zivilgesellschaft und andere lokale Interessenvertreter bieten. Die horizontale Verbundenheit von Schulen mit ihren Gemeinden zu erkennen und zu fördern, ist ein wesentlicher Schritt, um die Isolierung von Schulen zu überwinden, verschiedene

Formen des Lernens zu fördern und das Lernen stärker in Kontexte des echten Lebens einzubinden. Dies trägt dazu bei, einen nachhaltigen Innovationsprozess und horizontale Formen von Verantwortung sicherzustellen.

Wie kann Innovation systemweit werden? Lücken und Wege nach vorne

Während es offensichtlich ist, dass einzelne Schulen und lokale Gemeinschaften in allen EU-Ländern selbst Innovation fördern können, ist Innovation noch kein systematisches Merkmal von Bildungspolitik. Einige der Lücken und Einschränkungen im System sind nicht neu, und dieser Bericht dient als wichtige Erinnerung an den diesbezüglich noch bestehenden Handlungsbedarf.

Die meisten EU-Länder verpflichten sich zu einigen innovationsbezogenen Zielen, doch nur ein paar von ihnen integrieren die Innovation in Schulen in ihre bildungspolitischen Strategien, gefolgt von klaren Implementierungsplänen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Bildungssysteme noch immer damit kämpfen, eine einheitliche Förderungspolitik für Schulen bereitzustellen. Die Grundlagen für die Entwicklung von innovationsfreundlichen Lernsystemen und innovativen Schulkulturen sollten verstärkt werden. Obwohl die meisten europäischen Länder sich zu einigen innovationsbezogenen politischen Zielen verpflichtet haben, besteht die Tendenz, diese lediglich als Ergänzung zu vorhandenen Strukturen zu bewerten, ohne die langfristigen Ziele, etablierten Regeln und Routineabläufe von Bildungssystemen auf fundamentale Weise zu überprüfen, was Innovation in Schulen oftmals behindern kann. Angesichts der sich verändernden politischen Prioritäten laufen bildungspolitische Maßnahmen Gefahr, auch weiterhin nur von kurzfristiger Wirkung zu sein. Die Unfähigkeit von bildungspolitischen Maßnahmen, eine gemeinsame Vision und strategisches Denken zu entwickeln, das nationale, regionale und lokale Prioritäten berücksichtigt, bleibt in vielen Ländern eine wichtige Herausforderung.

Außerdem können Innovationsziele ohne deutliche Aktionspläne, unterstützt von adäquaten Mitteln und der Kapazität, diese zu implementieren, nicht auf wirksame Weise eingeführt werden. Inspirierende Beispiele für Innovation in Schulen, die in der Studie untersucht wurden, zeigen das Potential von Bildung, fairer, von hoher Qualität, relevant und effizient zu werden. Allerdings sind einheitliche Rahmenbedingungen notwendig, um tiefgreifende und systemweite Veränderungen zu verwirklichen.

Ausblick

- ✓ Innovation muss explizit in bildungspolitische Prioritäten und Strategien eingebunden werden. Innovation sollte als Mittel zur Verbesserung von Bildungssystemen betrachtet werden, das positive Erfahrungen und die Entwicklung der Lernenden sicherstellt.
- ✓ Innovation erfordert koordinierte, systemweite Veränderungen unter Einbeziehung einer großen Zahl von über konventionelle Partner und Strukturen hinausgehenden Akteuren und die Förderung eines offenen Dialogs zwischen diesen.
- ✓ Innovationsziele in der Schulpolitik sollten in operative Ziele und spezifische Maßnahmen umgesetzt werden, gefolgt von deutlichen Aktionsplänen und den Mitteln, um diese zu implementieren.

Eine ausgewogene Eigenständigkeit von Schulen mit integrierten Verantwortungsmechanismen verbessert die Kapazität von Schulen für Innovation.

Eine stärkere Fokussierung auf Effizienz und Verantwortung für Schulen und Lehrer könnte diese davon abhalten zu innovieren und zu experimentieren, wenn sofortige Ergebnisse erwartet werden und mögliche Sanktionen für Fehler im Raum stehen. Diese Faktoren können zu Spannungen zwischen potentiell gegensätzlichen Kräften in der Bildungssteuerung führen, wie zum Beispiel Verantwortung und Vertrauen, Innovation und Risikovermeidung. Deshalb ist es wichtig, „intelligente“ Systeme von Verantwortung aufzubauen, die vertikale und horizontale Verantwortung kombinieren.

Eine beschränkte Autonomie von Schulen kann Innovationen in Schulen behindern und Anreizstrukturen schaffen, die ein risikoscheues Verhalten belohnen. Größere Autonomie kann die richtigen Bedingungen für Experimente, Innovationen und die Entwicklung von unterstützenden Lernumgebungen schaffen. Allerdings muss Autonomie mit den notwendigen Unterstützungsmechanismen einhergehen, um Schulen zu stärken und ihre Kapazität für Innovationen zu fördern.

Ausblick

- ✓ Größere Autonomie in Schulen kann deren Innovationspotential erhöhen und fördern, indem Lehrern und Schulleitern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Bewertungsmethoden für Lehrplan und Klassenzimmer besser auf die Bedürfnisse der Lernenden auszurichten. Autonomere Schulen können auch ihre eigenen Lehrer anstellen, diejenigen Lehrer, die zusätzliche Arbeit auf sich nehmen, hierfür entschädigen und anerkennen und auf ihre Vision von qualitativ hochwertiger Ausbildung (z. B. hinsichtlich der Länge der Unterrichtsstunden und des Unterrichtsortes usw.) abgestimmte Schulungsmethoden organisieren.
- ✓ Es müssen horizontale Verantwortungsmaßnahmen etabliert werden, um traditionellere vertikale Verantwortung zu ergänzen. Diese Mechanismen müssen diverse Gruppen von Akteuren im Verwaltungsprozess der Schule und auf Systemebene umfassen.
- ✓ Es muss ein Überwachungssystem eingeführt werden, um Schulen zu identifizieren, die Probleme mit der Mobilisierung ihrer Gemeinschaft für die Verbesserung von Lehren und Lernen haben. Es sollten Maßnahmen eingeführt werden, um bildungspolitische Veränderungen in diesen Schulen zu fördern und zu unterstützen, indem man ihnen die notwendige Hilfe bietet.
- ✓ Bildungssysteme sollten auf wissenschaftliche Erkenntnisse gestütztes Experimentieren mit integrierten Risiko-Management-Mechanismen fördern und so ein System entwickeln, das sowohl aus seinen Fehlern als auch aus seinen Erfolgen lernt und diese reflektiert.

Politische Entscheidungsträger müssen finanzielle Anreize für Innovation in Schulen überprüfen

Finanzhilfen können Schulen, die bereits dabei sind, Innovationen einzuführen, helfen, doch Finanzhilfen alleine sind nicht ausreichend, um innovative pädagogische Maßnahmen und organisatorische Maßnahmen in Schulen zu fördern. Während es essentiell ist, den grundlegenden Finanzierungsbedarf von Schulen zu decken, hängt eines der größten Hindernisse für die Entwicklung einer Innovationskapazität in Schulen oftmals eher damit zusammen, *wie* anstatt *wie viel* Finanzhilfe geleistet wird. Schulen sind oft eingeschränkt hinsichtlich der Nutzung verfügbaren Budgets, was ihre

Möglichkeiten begrenzt, Strategien für Veränderungen zu entwickeln. Eine vorteilhafte Umgebung für Innovation wird dann geschaffen, wenn das Gesamtsystem einer Schule in Bezug auf Finanzierung und Entschädigung von Lehrern ihren Leitern genügend Flexibilität lässt, um Mittel auf eine Art und Weise zuzuweisen, die die Entwicklung und Implementierung innovativer Methoden fördert.

Ausblick

- ✓ Politische Entscheidungsträger sollten finanzielle Anreize für Innovation und positive Transformation in Schulen neu überprüfen, um Flexibilität und ausreichende Niveaus von langfristiger Finanzförderung zusammen mit zusätzlicher Finanzförderung für Vernetzung und Zusammenarbeit sicherzustellen.
- ✓ Die Bemühungen von Schulen, Innovation zu entwickeln oder aufrecht zu erhalten, können durch finanzielle Anreize wie Prämien oder andere Formen der Anerkennung (z. B. Status, zusätzliche Funktionen, Autorität, Austausch und Lernmöglichkeiten) ermutigt und unterstützt werden.
- ✓ Zusätzliche finanzielle Schemata zur Unterstützung von Innovation sollten sich auf Netzwerke und Partnerschaften von Schulen und anderen Interessenvertretern konzentrieren, um Innovation in verschiedenen Schulen zu vergrößern und es diesen zu ermöglichen, voneinander zu lernen.

Systeme beruflicher Entwicklung sollten Schulleiter und Lehrer besser auf neue Wege des Lehrens, Lernens und der Organisation von Schulen vorbereiten.

Die meisten Länder haben noch keine ausführlichen Systeme etabliert, um Schulleiter und Lehrer auf neue Wege des Lehrens und Lernens, Änderungsmanagement und Methoden der Zusammenarbeit vorzubereiten. Fallstudien haben gezeigt, dass eines der größten Hindernisse für Innovation das Bestehen konservativer Glaubenssysteme und traditioneller risikoaverser Geisteshaltungen unter Erziehern und Familien ist, die auf frühere Verhaltensweisen und Erfahrungen zurückzuführen sind. Diese können durch effektive professionelle Entwicklungssysteme angegangen werden. Obwohl inspirative Initiativen und Programme in ganz Europa existieren, tendieren diese dazu *ad hoc* zu bleiben oder sind eventuell nicht für alle Schulen verfügbar, insbesondere solche in abgelegenen und benachteiligten Gebieten. Schulen, die es schaffen bezüglich ihres Veränderungsprozesses erfolgreich zu sein, haben häufig ihre eigenen Lerngemeinschaften geschaffen und aus Erfahrung gelernt. Diese Schulen können sich zu effektiven Schulungsagenten für andere Schulen entwickeln, wenn eine solche Option unterstützt und auf Systemebene gebracht wird.

Ausblick

- ✓ Systeme für berufliche Entwicklung (ITE, Einführungsprogramme und CPD) sollten Schulungen für neue pädagogische Methoden (einschließlich des Potentials von IT), Methoden der Zusammenarbeit und Änderungsmanagement systematischer integrieren. Schulleitungsprogramme von hoher Qualität, die auf Innovation und Änderungsmanagement fokussiert sind, sollten für alle Schulleiter verfügbar gemacht werden.
- ✓ Schulen und Lehrerausbildung müssen durch Dialog und Partnerschaften besser verknüpft werden, um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen.
- ✓ Es sollten praxisorientiertere anwendungsbezogene Forschungsprojekte und Lernlabore in Schulen eingeführt werden, um neue theoriebasierte Ansätze zur Verbesserung von pädagogischen und organisatorischen Methoden zu testen.

Forschungsergebnisse sollten in Programmen für Lehrerbildung berücksichtigt werden.

Schulpartnerschaften und horizontale Vernetzung mit anderen Akteuren müssen ausgebaut werden.

Die Kapazität der heutigen komplexen und zersplitterten Bildungssysteme für Lernen und Wissensaustausch ist ein wichtiger Faktor für die Verbreitung und Aufrechterhaltung von Innovationen. Es besteht ein Mangel an Mechanismen auf Systemebene, die den Innovationstransfer über die Einrichtung, in der dieser entwickelt wurde, hinaus ermutigt und fördert. Außerdem sind heutige Vergütungssysteme oftmals nicht in der Lage, Lehrer für die Zeit, die sie für Zusammenarbeit, die Durchführung von Forschungsarbeiten und die Vorbereitung neuer Materialien und Ansätze benötigen, zu kompensieren. Diese Studie identifiziert die Rolle von Gemeinden als besondere Schwachstelle.

In vielen Ländern richten lokale Behörden Schulen ein und finanzieren diese, sie spielen jedoch nur eine beschränkte Rolle bei der Sicherstellung der Qualität des angebotenen Unterrichts. Wenn sie eine größere Rolle bei der Überwachung von Schulen hätten, könnten lokale Behörden als Vermittlungsinstanzen für die Implementierung sinnvoller bildungspolitischer Maßnahmen agieren und Bottom-up-Signale von Schulen weitergeben, wenn regionale oder nationale Strategien versagen. Dort, wo Gemeinden lokale Schulnetzwerke und Partnerschaften unterstützen, können sie als wesentlicher Bestandteil lokaler Bildungsumgebungen fungieren und einen offenen Dialog mit relevanten Interessenvertretern eingehen. Dies ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg innovativer pädagogischer Maßnahmen und schulorganisatorischer Methoden.

Ausblick

- ✓ Lokale Behörden können eine aktivere Rolle bei der Überwachung ihrer Schulnetzwerke und der Verbesserung der Qualität von Bildungsangeboten spielen. Sie sollten als Vermittler für die Einführung nationaler/regionaler Maßnahmen und für Bottom-up-Signale von Schulen dienen, wenn bestehende Strategien versagen.
- ✓ Gemeinden sollten lokale Schulnetzwerke und Partnerschaften unterstützen und für Diskussionen und Austausch bezüglich der Frage sorgen, welche Schulungsmethoden für wen und unter welchen Umständen zum Erfolg führen. Die Ernennung kommunaler Schulberater und Aufsichtsstellen, die aktiv mit Schulen in Dialog treten und in Lernprozesse eingreifen, hat sich als eine wirksame Strategie erwiesen, um die spezifischen Bedürfnisse von Schulen zu erkennen und diese im Innovationsprozess zu unterstützen.
- ✓ Schulbehörden sollten in die Entwicklung und Aufrechterhaltung von hochwertigen Netzwerken und Plattformen für Lehrer, Schulen und eine Vielzahl anderer Interessenvertreter investieren, um ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen, Anerkennung zu bekommen und im Rahmen gemeinsamer Projekte auf unterschiedlichen Ebenen zusammenzuarbeiten. Sie sollten Schulen auch bei der Vernetzung auf europäischer und internationaler Ebene unterstützen.

Die Entwicklung einer Bewertungskultur ist der Schlüssel zum Erfolg von Innovationsprozessen.

Es wurden umfangreiche Daten für Vorgaben, Institutionen, Prozesse und Ergebnisse von Bildungssystemen erhoben. Allerdings könnten diese Daten besser genutzt werden,

um herauszufinden, welche bildungspolitischen Initiativen erfolgreich sind und um die Gründe für den Erfolg oder Misserfolg jeder dieser Initiativen zu verstehen. Es mangelt Bildungssysteme oft an Kapazität, um die verfügbaren Daten sinnvoll zu nutzen und auszuwerten. Kurzfristiges Denken auf Methodenebene und ein verstärkter Fokus auf risikoreiche Tests zur Auswertung der Leistung von Schulen kann Innovation behindern, da Schulen zurückhaltend bezüglich Änderungsprozessen sind, wenn sie sofortige Ergebnisse vorweisen müssen. Die Entwicklung einer Bewertungskultur kann eines der mächtigsten Werkzeuge für Innovation sein.

Ausblick

- ✓ Schulbehörden sollten eine Bewertungskultur fördern, indem sie Bewertungen ihrer Maßnahmeninitiativen vornehmen, wobei der Erfahrungsschatz der Kontrolle von bereits über Anregungen für Bildungssysteme, Einrichtungen, Prozesse und Ergebnisse gesammelten Daten zusammen mit Primärforschung genutzt werden sollte.
- ✓ Schulbehörden sollten bildungspolitische Initiativen steuern, um innovative Ideen in geringerem Umfang zu testen. Es sollten Bewertungsmechanismen in die Gestaltung dieser Initiativen aufgenommen werden, um fundierte Nachweise für Leistungen und Verbesserungsmöglichkeiten zu sammeln.
- ✓ Es ist ebenfalls wichtig, die Kapazität von Bildungsakteuren zu stärken, einschließlich Schulen und politischen Entscheidungsträgern auf allen Ebenen, um die verfügbaren Kontrolldaten zu nutzen und zu interpretieren.
- ✓ Online-Plattformen für den Wissensaustausch sollten gefördert werden, um inspirative Beispiele für Innovation in Schulen (die sich als wirksam erwiesen haben) sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene besser zu verbreiten.

WIE ERHALTEN SIE VERÖFFENTLICHUNGEN DER EU

Kostenlose Veröffentlichungen:

- ein Exemplar:
im EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mehr als ein Exemplar oder Poster/Karten:
von der Vertretungen der Europäischen Kommission (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
in Nicht-EU-Ländern von den EU-Delegationen (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
von Europe Direct (http://europa.eu/eurodirect/index_en.htm) oder
unter der Rufnummer 00 800 6 7 8 9 10 11 (gebührenfreie Anrufe aus der EU) (*).

(*) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Kostenpflichtige Veröffentlichungen:

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

