

Das fehlende Element

Entwicklung einer kollektiven Führung
zur Umgestaltung der Bildung

März 2024



Teach For All
A Global Network

Einführung

Die Umgestaltung der Bildung muss jetzt globale Priorität haben. Hunderte Millionen Schüler weltweit können die Grundlagen, die sie brauchen, um in der heutigen Welt erfolgreich tätig zu sein, nicht erlernen, geschweige denn sich zu den Führungskräften entwickeln, die wir brauchen, um eine bessere Zukunft für sich und uns alle zu gestalten. Es gibt Belege dafür, dass **6 von 10 Kindern** in Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen im Alter von 10 Jahren einen einfach geschriebenen Text nicht verstehen können. Unsere weltweiten Bemühungen zur Bewältigung dieser Krise zeigen keinen Erfolg: Das Bildungsniveau stagniert und verschlechtert sich weltweit sogar.

Wir müssen das besser machen. Aber wie? Wie wandeln wir Bildungssysteme um, damit alle Kinder lernen können? Was sollten wir als globale Gemeinschaft anders machen? Seit 15 Jahren stehen diese Fragen hinter den Bemühungen der unabhängigen Partnerorganisationen des Teach For All-Netzwerks und motivieren sie dazu, eine Bewegung von 100.000 pädagogischen Leitern in mehr als 60 Ländern aufzubauen, um die Lernkrise zu bewältigen und sicherzustellen, dass alle Kinder ihr Potenzial erfüllen können.

In den letzten fünf Jahren hat **Teach For All viele dieser Führungskräfte** **zusammengebracht, um mithilfe von Gemeinschaften und Systemen weltweit herauszufinden, wo der schnellste Fortschritt erzielt**

werden, um alle Kinder auf den Weg des Erfolgs zu führen. Durch Fallstudien, Rundtischgespräche, Workshops und praktische Erfahrung von Fachkräften hat diese diversifizierte Gemeinschaft aus mehr als 600 Systemführern, politischen Entscheidungsträgern, Forschern, führenden Vertretern der Zivilgesellschaft, Schulleitern, Lehrern, Schülern und Eltern ihre Sichtweisen hinsichtlich der Katalysatoren für den systemischen Wandel geteilt.

Diese Studien identifizierten **kollektive Führung als das entscheidende fehlende**

Element in unseren globalen Bemühungen, Bildung umzugestalten. In diesem Bericht beschreiben wir, warum diese Umgestaltung wichtig ist, was darunter gemeint ist, und wie sie ausgeführt werden kann.



Warum Kollektive Führung?

Auf der ganzen Welt konzentrieren sich Bemühungen zur Verbesserung der **Bildungsergebnisse in der Regel auf die Ausweitung evidenzbasierter Methoden und Richtlinien**. Doch obwohl die Implementierung dieser technischen Lösungen zu einigen Verbesserungen beim Lernen führen kann, legen die Erfahrungen unseres Netzwerks nahe, dass **dieser Ansatz allein nicht ausreicht**, um einen Systemwandel herbeizuführen.

Denn Bildungssysteme sind menschliche Systeme, das tägliche Produkt von Motivationen, Ideen, Fähigkeiten und Verbindungen von Millionen von Schülern, Lehrern, Eltern und Schulleitern. Lernen wird nicht durch isolierte Interventionen bestimmt, sondern durch **ein komplexes Geflecht miteinander verbundener Handlungen**. Um diese Systeme zu verändern, ist eine kritische Masse an unterschiedlichen Menschen erforderlich, die auf allen Ebenen eines Systems für ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten.

Um Bildung umzugestalten, müssen wir uns daher bemühen, **neue Lösungen und Richtlinien zu erarbeiten, und parallel dazu die Entwicklung kollektiver Führungskraft** in Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen und Netzwerken in Einklang bringen. Diese Bemühungen sollten miteinander verbunden sein und sich gegenseitig stärken und ein dynamisches Zusammenspiel ermöglichen, das rasche, sinnvolle Veränderungen herbeiführt.



- Um die Bildung umzugestalten, brauchen wir einen Systemwechsel, nicht nur eine Reform
- Wir müssen das breitere Ökosystem rund um die Kinder ändern, nicht nur das Schulsystem
- Um Fortschritte bei der Umgestaltung der Bildung zu erzielen, ist Systemdenken erforderlich
- Es gibt mehrere Hebelpunkte für die Umgestaltung der Systeme rund um die Kinder
- Diese Hebelpunkte sind miteinander verbunden, was einen ganzheitlichen Ansatz erfordert
- Um Systeme ganzheitlich zu verändern, müssen wir eine kollektive Führung entwickeln

Was bedeutet Kollektive Führung?

Quelle:
Definition
des Autors in
Anlehnung an
Arkedis et al.
(2023)

Kollektive Führung geschieht, wenn Gruppen von Menschen, die **ein Ziel teilen und gemeinsam Sinnfindung betreiben**, damit sie eine Richtung finden und **ihre voneinander abhängigen Maßnahmen koordinieren** können, um ein sozial nützlich Ergebnis zu erzielen, das jeder für sich allein nicht erreicht hätte.

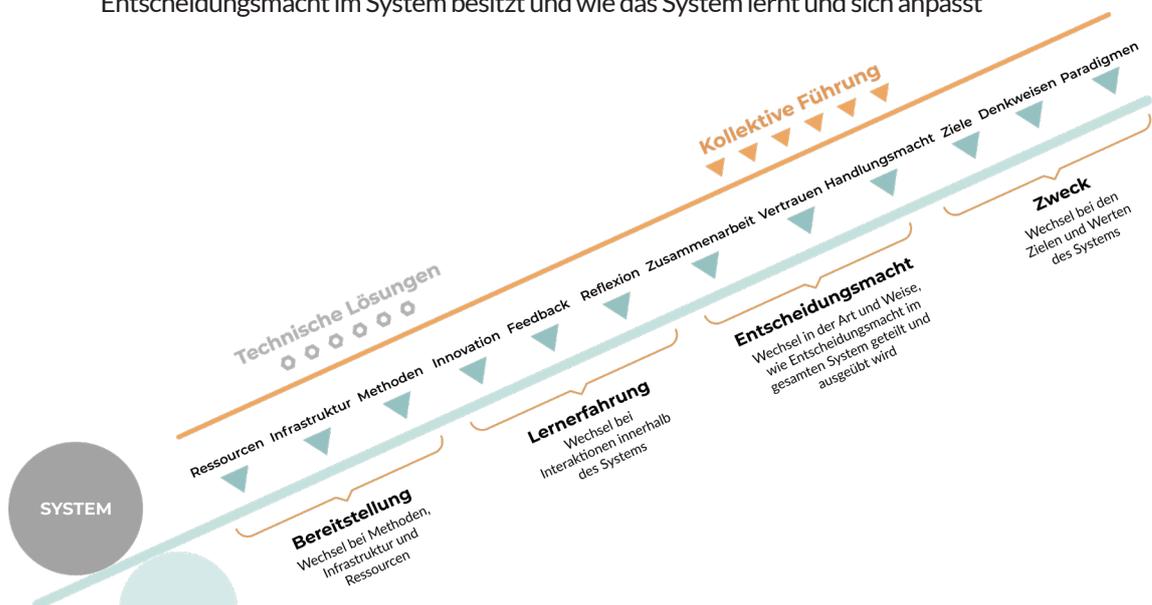
Dieser Bericht identifiziert vier Merkmale der kollektiven Führung, die zur Umgestaltung der Bildung in Gemeinschaften und Systemen in unserem Netzwerk beitragen.



Der Bericht schlägt außerdem vier miteinander verbundene Strategien vor, die Organisationen im Teach For All-Netzwerk anwenden, um kollektive Führung in diesen Gemeinschaften und Systemen zu entwickeln.



Abschließend zeigt der Bericht, wie die Entwicklung der kollektiven Führung zum Systemwandel im Bildungswesen weltweit beitragen kann, indem ganzheitlich auf die Punkte mit den größten Auswirkungen im System eingegangen wird: den Zweck, auf den das System hinarbeitet, wer die Entscheidungsmacht im System besitzt und wie das System lernt und sich anpasst



Die Bildungskommission (Education Commission) bezeichnete kollektive Führung als einen der drei entscheidenden Faktoren für die Umgestaltung der Bildung [Quelle: Education Commission (2022), Rewiring Education for People and Planet]. Aber was ist damit gemeint? In unserer eigenen Forschung und durch unsere Erfahrung im gesamten Teach For All-Netzwerk identifizieren wir vier gemeinsame Merkmale von Ökosystemen, in denen kollektive Führung Veränderungen herbeiführt:

Interessenvertreter im gesamten Ökosystem nehmen an der Führung und Handlungsmacht teil

Während bei den weltweiten Bemühungen zur Umgestaltung des Bildungswesens zu Recht ein großer Schwerpunkt auf dem Verständnis der Führungsrolle liegt, die von politischen Entscheidungsträgern, Schulleitern und Lehrern gefordert ist, zeigen Beispiele aus unserem Netzwerk, dass die kollektive Führung sowohl dieser Akteure als auch eines breiteren Ökosystems aus Schülern, Eltern, Führungskräften der Zivilgesellschaft, gemeinnützigen Organisationen und anderen Interessengruppen von entscheidender Bedeutung sind.

Diese Führungskräfte teilen die Verpflichtung, sich dafür einzusetzen, dass alle Schüler erfolgreich sind

Die Erfahrungen aus unserem Netzwerk deuten klar an, wie wichtig es gleichzeitig ist, dass die Interessenvertreter, die im gesamten Ökosystem Führung und Handlungsmacht teilen, zielorientiert sind und sich für soziale Gerechtigkeit einsetzen. Kollektive Bemühungen sind am effektivsten, wenn Interessengruppen auf ein klares gemeinsames Ziel mit Blick auf die Lokalebene hinarbeiten, das gemeinsam entwickelt wurde, um eine gemeinsame Herausforderung zu bewältigen.

Diese Führungskräfte agieren auf Lokalebene und sind Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund

Das dritte Merkmal kollektiver Führung besteht darin, dass sie eine breite Gruppe von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund umfasst, darunter sowohl diejenigen, die die angesprochenen Ungleichheiten erlebt haben, als auch diejenigen, die mehr Privilegien oder Entscheidungsbefugnisse haben. Während einige Ansätze darauf abzielen, einen Systemwandel von oben nach unten herbeizuführen, und andere die Meinung vertreten, dass ein Systemwandel nur durch Bemühungen von Basisbewegungen erreicht wird, legen die Erfahrungen aus unserem Netzwerk nahe, dass ein gleichzeitiger Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz am besten ist.

Diese Führungskräfte verfügen über die Kapazitäten, Beziehungen, Netzwerke und den Handlungsraum, die Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen ermöglichen

Letztlich bedeutet kollektive Führung, dass Beziehungen, Netzwerke und Vertrauen zwischen diesen unterschiedlichen, zielorientierten Führungskräften bestehen, die im gesamten System arbeiten. Aufgrund dieser Verbindungen sind sie in der Lage, effektiv und kohärent zusammenzuarbeiten und gemeinsam die erzielten Fortschritte zu erkennen, was notwendige Anpassungen ihres Ansatzes ermöglicht.

Darüber hinaus ist es das gleichzeitige Zusammenspiel aller vier dieser Merkmale der kollektiven Führung, das den gemeinsamen Zweck und die gemeinsame Dynamik im gesamten Ökosystem am besten entwickelt. Dadurch werden die Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung der technischen Lösungen zur Umsetzung geschaffen.

Wie wird Kollektive Führung entwickelt?: Rekrutieren und Entwickeln

Unsere Forschung identifizierte **vier allgemein benutzte Strategien, die von Partnerorganisationen des Teach For All-Netzwerks verwendet werden, um kollektive Führung auf Gemeinschafts- oder Systemebene zu entwickeln.**

Rekrutierung eines Talentpools unterschiedlicher Menschen, die im gesamten Ökosystem eine Führungsrolle übernehmen können

Im Mittelpunkt der Arbeit aller Partnerorganisationen des Teach For All-Netzwerks steht die Rekrutierung unterschiedlichster, talentierter Menschen, gewöhnlich zu Beginn ihrer Karriere, für ein zweijähriges Stipendium. Sie arbeiten als Lehrer in Klassenzimmern und betreuen die am stärksten benachteiligten Schüler ihres Landes. Diese Intervention bringt Menschen in den Sektor, die ansonsten keine Karriere im Bildungsbereich in Betracht gezogen hätten, und die dann nach Ende des Stipendiums überwiegend Karrieren als Führungspersonlichkeiten verfolgen, die in verschiedenen Rollen im gesamten Ökosystem rund um Kinder arbeiten, um einen Systemwandel zu erreichen.

Netzwerkpartner tun Folgendes am häufigsten:

- Rekrutieren aus mehreren Altersgruppen, um die Repräsentativität und Nachhaltigkeit der kollektiven Führung im Ökosystem zu stärken
- Nutzen anspruchsvolle, kompetenzbasierte Bewertungen, um zielorientierte Teilnehmer mit dem erforderlichen Führungspotenzial auszuwählen
- Nutzen den Immatrikulationsprozess, um Kandidaten in die Realität des lokalen Ökosystems einzuführen
- Setzen die Rekrutierung in einem bestimmten Ökosystem nachhaltig fort, um eine kritische Masse an Führungskräften als Basis für Bemühungen um den Systemwandel aufzubauen

Entwicklung des Zwecks, der Werte, der Vision und der Führungskompetenz der Menschen im System

Für die Partnerorganisationen des Teach For All-Netzwerks liegt das Hauptaugenmerk auf der gezielten Entwicklung kollektiver Führungsdenkweisen und -kompetenzen der Menschen im gesamten Ökosystem. Dies tun sie während des zweijährigen Lehrstipendiums, aber auch darüber hinaus durch intensive Vorbereitungs- und regelmäßige Weiterbildungsprogramme, einschließlich eines umfassenden Lehrkraft-Coachings. Einige Partner experimentieren auch mit Entwicklungsprogrammen für andere Führungskräfte und Interessengruppen.

Netzwerkpartner tun Folgendes am häufigsten:

- Entwickeln bei allen Teilnehmern ein tiefes Zielbewusstsein, um sicherzustellen, dass sich alle Schüler zu Führungskräften entwickeln
- Integrieren Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte des Systems im Rahmen der Lehrerausbildung und beruflichen Weiterentwicklung
- Fördern gezielt spezifische Führungsdenkweisen und -kompetenzen, die auf lokalen Bedürfnissen und Möglichkeiten aufbauen
- Stärken die Führungskompetenzen der Absolventen durch spezielle Plattformen und Programme, die ebenfalls im Kontext verankert sind
- Nutzen die Führungskraft erfolgreicher Absolventen, um die Kompetenzen anderer Interessenvertreter im System zu entwickeln

Wie wird Kollektive Führung entwickelt?: Verbinden und Zusammenbringen

Menschen durch Beziehungsbildung und Netzwerke verbinden

Die Netzwerkpartner von Teach For All investieren in die Entwicklung von Netzwerken für ihre Stipendiaten und Absolventen sowie für Akteure im gesamten lokalen oder nationalen Ökosystem. Während des zweijährigen Entwicklungsprogramms für Führungskräfte wird regelmäßig Raum dafür geschaffen, persönliche Kontakte durch Storytelling, gemeinsame Erlebnisse oder Feierlichkeiten zu fördern. Die Kontakte werden über den Abschluss des zweijährigen Programms hinaus durch jährliche Zusammenkünfte der Absolventen bei Lernfestivals, Arbeitswochenenden oder abendlichen gesellschaftlichen Veranstaltungen weiter gepflegt.

Netzwerkpartner tun Folgendes am häufigsten:

- Ermöglichen dauerhafte Verbindungen zwischen Absolventen, um persönliche Beziehungen zu stärken, Ideen auszutauschen und an Projekten zusammenzuarbeiten
- Verbinden Absolventen über ihr Netzwerk und die Organisation hinaus mit wichtigen Akteuren des Systems
- Entwickeln die Fähigkeit aller Teilnehmer und Absolventen, sich intensiv und ehrlich mit den Mitgliedern der Gemeinschaft auseinanderzusetzen

Bringen Menschen zusammen, um gemeinsame Ansätze zum Handeln, Lernen und zur Anpassung zu entwickeln

Aufbauend auf der Grundlage einer kritischen Masse an miteinander verbundenen Führungskräften im gesamten Ökosystem bringen Organisationen in unserem und außerhalb unseres Netzwerks Gruppen von Akteuren im gesamten Ökosystem zusammen,

um eine gemeinsame Zielsetzung zu erarbeiten, gemeinsame Herausforderungen zu identifizieren, Möglichkeiten und Lösungen zu erwägen und gemeinsam Maßnahmen zu ergreifen. Sobald diese Kollektivgruppen gebildet sind, nehmen sie an fortlaufenden Prozessen partizipativer Untersuchungen teil, in denen sie den Erfolg ihrer gemeinsamen Strategie bewerten und Anpassungen des Ansatzes vornehmen, die auf einer Kombination aus tiefem Kontextverständnis, geteilter Erfahrung und globaler Einsicht basieren. Um eine inklusive und effektive Teilnahme zu ermöglichen, können Anstrengungen unternommen werden, um die Kompetenzen unterschiedlicher Akteure in der Gruppe – wie Schüler, Eltern und Lehrer – auszubauen.

Netzwerkpartner tun Folgendes am häufigsten:

- Beteiligen sich an der kontextuellen Bestimmung der Vision und der Schaffung neuer Narrative
- Vereinen die Akteure im gesamten Ökosystem auf ein gemeinsames Ziel hin
- Erweitern die Handlungsmacht und die Kompetenzen der Interessenvertreter im gesamten Ökosystem
- Entscheiden sich für systemweite Ansätze für kollektives Handeln
- Entwickeln Kooperationspartnerschaften mit Systemführern



Wie sich Systeme verändern

Die Bedeutung der **Entwicklung der kollektiven Führung** wird durch die neuesten Erkenntnisse darüber, wie sich Systeme verändern, unterstrichen. Viele derjenigen, die weltweit an der Umgestaltung der Bildung arbeiten, stützen sich heute auf die Theorie, dass **tiefgreifendere Veränderungen innerhalb von Systemen am besten durch Systemhebelpunkte erreicht werden können** – Schlüsselstellen in einem System, wo eine kleine Änderung bei einer Sache große Veränderungen bei einer anderen Sache bewirken kann.

Diese Theorie wurde ursprünglich von der Umweltwissenschaftlerin Donella Meadows entwickelt, die erkannte, dass komplexe menschliche Systeme genauso wie natürliche Ökosysteme über eine **angeborene Fähigkeit zur Anpassung an oberflächliche Veränderungen verfügen** – dass sie jedoch in Bereichen wie Zweck, Regeln oder Methoden des Systems durch einen Wechsel umgestaltet werden können. Aufgrund der Erfahrung und Forschung im gesamten Teach For All-Netzwerk und der Auseinandersetzung mit den neuesten Sichtweisen unserer Kolleginnen und Kollegen aus der globalen Bildungsgemeinschaft schlägt unser Bericht **zwölf wichtige Hebelpunkte** für die Umgestaltung der Bildung vor.

| SYSTEMATTRIBUTE | HEBELPUNKT |
|--|--|
| Zweck Ein Wandel der Ziele, Überzeugungen und Werte, denen das System entspricht | Paradigmen organisieren die Akteure im System in Mustern des Denkens, Handelns- und Seins. Die Überwindung eines bestimmten Bildungsparadigmas und die Fähigkeit, mehrere alternative Paradigmen zu berücksichtigen, ist ein wesentlicher Faktor des Systemwandels. |
| | Denkweisen sind die gemeinsamen Überzeugungen, zugrunde liegenden Annahmen und Gedankenmuster der Akteure innerhalb des Systems, die bestimmen, wie sie an die Erfüllung des Zwecks des Systems oder ihres individuellen Zwecks herangehen. |
| | Ziele oder gewünschte Ergebnisse des Systems beziehen sich auf die gemeinsamen Ziele, auf die die Akteure im System hinarbeiten. Diese gemeinsame Ausrichtung fördert Engagement, Koordination und Systemstabilität, die über einen längeren Zeitraum anhalten. |
| Entscheidungsmacht Wechsel in der Art und Weise, wie Entscheidungsmacht im gesamten System geteilt und ausgeübt wird | Handlungsmacht ist die Fähigkeit, die Verteilung von Ressourcen, Gelegenheiten und Entscheidungsfindung im System zu beeinflussen. Es bedeutet selbständiges Handeln statt das Handeln zu erfahren sowie Gestalten statt Gestaltung zu erfahren. |
| | Vertrauen ist die entscheidende immaterielle Verbindung zwischen Interessenvertretern, die eine effektive Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation innerhalb eines Systems ermöglicht. Es basiert auf einer Grundlage starker zwischenmenschlicher Beziehungen. |
| | Zusammenarbeit ist mehr als ein technischer Prozess zur Verbindung von Projekten. Sie bedeutet vielmehr die Schaffung von Strukturen, die Zweck, Vertrauen und Entscheidungsmacht stärken, sowie die Fähigkeit, koordinierte gemeinsame Maßnahmen zu setzen und kontinuierlich gemeinsam zu lernen und sich anzupassen. |

| SYSTEMATTRIBUTE | HEBELPUNKT |
|---|---|
| Lernerfahrung Wechsel bei Interaktionen innerhalb des Systems | Reflexion ist der Mechanismus, durch den Anpassungen an das System ausgelöst und aufrechterhalten werden. Am effektivsten ist sie, wenn sie iterativ und inklusiv ist, auf relevanten Daten basiert und mehrere Akteure beteiligt sind. |
| | Feedback ist der Mechanismus, durch den das System relevante Informationen über die Leistung des Systems generiert, basierend auf relevanten Maßnahmen, regelmäßiger und zuverlässiger Datengenerierung und Analyse dieser Daten. |
| | Innovation umfasst die Entwicklung und Implementierung neuartiger Ideen, Ansätze und Lösungen zur Bewältigung komplexer Herausforderungen innerhalb eines Systems. Dabei geht es um die Einführung neuer Konzepte, Technologien, Prozesse oder Strategien. |
| Bereitstellung Wechsel bei Methoden, Infrastruktur und Ressourcen | Methoden sind die Ansätze von Akteuren im gesamten System zur Lehrplangestaltung, Unterrichtspraxis, Lehrerausbildung und -rekrutierung, Lernbewertung, Schulverantwortung, zu familiärem Engagement, Führungsstruktur und anderen ähnlichen Themen. |
| | Infrastruktur bezieht sich auf die physische Infrastruktur eines Bildungssystems, über die Unterricht und Lernen stattfinden. Dazu gehören Dinge wie Lehr- und Betreuungspersonal, Klassenzimmer und Schulen, Computer und Bücher. |
| | Ressourcen sind die finanziellen Unterstützungen für ein Bildungssystem, die von lokalen oder nationalen Regierungen bestimmt werden. Während eine ausreichende Zuweisung von Ressourcen für das Bildungssystem von entscheidender Bedeutung ist, sind die Ausgaben nicht mit Lernerfolg gleichzusetzen. |

Die Erfahrung des Teach For All-Netzwerks legt nahe, dass durch die Förderung einer kritischen Masse an unterschiedlichen Führungskräften, die Zweck und Werte teilen, auf verschiedenen Ebenen zusammenarbeiten und unterschiedliche Wege für Veränderungen beschreiten, die Entwicklung der kollektiven Führung die Wahrscheinlichkeit einer Umgestaltung des Systems erhöht. Erstens hat kollektive Führung das Potenzial, auf die Punkte mit der höchsten Hebelwirkung innerhalb eines Systems einzuwirken, wie zum Beispiel Zweck, Entscheidungsmacht und Lernen, während technische Interventionen auf Punkte mit geringerer Hebelwirkung wie Richtlinien und Methoden abzielen. Zweitens können die koordinierten Maßnahmen unterschiedlichster

Führungskräfte, die auf allen Ebenen eines Ökosystems auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, mehrere Hebelpunkte des Systems gleichzeitig und ganzheitlich ansprechen. Drittens kann die Einbeziehung vieler unterschiedlicher Akteure, die zahlreiche Stimmen, Erfahrungen und Sichtweisen repräsentieren, dazu führen, dass gemeinsame Anstrengungen eher ihr Ziel erreichen, indem sie systemische Ungleichheiten, Vorurteile und Annahmen in Frage stellen, die den Fortschritt in Richtung Gerechtigkeit behindern könnten, und dass eine größere Anzahl von Führungskräften an den Bemühungen daran beteiligt sein wird, Veränderungen herbeizuführen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Veränderungen beibehalten werden.

Fallstudien

'Das fehlende Element (The Missing Piece): Developing Collective Leadership to Transform Education' enthält Fallstudien von Teach For All-Netzwerkpartnerorganisationen in **Peru, Chile, Mexiko, den Vereinigten Staaten, Nigeria, Österreich, Bulgarien, Armenien und Indien**. Die Fallstudien zeigen, wie diese Organisationen im Laufe der Zeit eine kollektive Führung entwickelt haben, und bewerten die systemischen Auswirkungen dieser Entwicklung der kollektiven Führung auf lokaler oder nationaler Ebene. Diese beinhalten:



- 1 Von einzelnen Lichtblicken bis zur systemweiten Zusammenarbeit in Appalachia, USA
- 2 Bildung von Koalitionen und Mobilisierung von Führungspersönlichkeiten, um einen Wechsel der nationalen öffentlichen Bildungspolitik in Österreich herbeizuführen
- 3 Wachsendes Vertrauen und wachsender Einfluss, um das öffentliche Narrativ rund um eine gerechte Bildung in Armenien zu beeinflussen
- 4 Entwicklung von Führungskräften und enge lokale Partnerschaften über zehn Jahre in Puebla, Mexiko
- 5 Partnerschaften mit Regierungen und ein Talentpool zur Erweiterung von Denkweisen und Kompetenzen in Bulgarien
- 6 Bildung einer kritischen Masse an Schülern und Systemführern, um die Denkweisen in Indien zu ändern
- 7 Ein ganzheitliche Betrachtung von Ökosystemen zur Verbesserung des Lernens in den peruanischen Anden
- 8 Entwicklung von Führungskräften, um Gelegenheiten in Chile zu nutzen
- 9 Mobilisierung von Führungskräften, um der Bildung im nigerianischen Bundesstaat Ogun unternehmerische Dynamik zu verleihen

■ Das Wie hinter diesem Bericht

Dieser Bericht ist das Ergebnis einer dreiteiligen Lern- und Forschungsmethodik, die eine globale evidenzbasierte Überprüfung, die Entwicklung von neun Original-Fallstudien und eine Synthese der Lernerfahrung umfasst, die von Fachkräften in unserem globalen Netzwerk mithilfe des [Teach For All's Network Learning Approach](#) erstellt wurde. Der Ansatz umfasst die gezielte Bildung eines unterstützenden Umfelds für globales Lernen und eine explizite Lernmethodik, mit der unterschiedliche Fachkräfte Hypothesen erarbeiten, testen und weiterentwickeln. Zusätzlich zu den Zielen dieses speziellen Berichts arbeiteten Autoren vor Ort mit einem leitenden Forscher zusammen, um die neun Original-Fallstudien zu erstellen, indem sie kontextualisierte partizipative Untersuchungsmethoden einsetzten.

In diesem Abschnitt finden Sie kurze Zusammenfassungen der geschilderten Erfahrungen, die in jeder der neun Fallstudien ausgeführt werden.

Ein ganzheitlicher Ökosystemansatz zur Verbesserung des Lernens in den peruanischen Anden

Seit 2017 leitet Enseña Perú das Efecto Áncash, eine kollektive Impact-Initiative bestehend aus mehreren Programmen, die die Lernergebnisse von 6.800 Schülern in Huari, einer Stadt im Norden Perus, messbar verbessert hat. Durch die Förderung einer koordinierten Führung unter Lehrern, Schulleitern, Schülern, Eltern sowie lokalen und regionalen Bildungsverwaltungsmanagern hat Efecto Áncash in nur sechs Jahren einen klaren gemeinsamen Zweck erarbeitet, die Kompetenzen wichtiger Akteure in der gesamten Region entwickelt, neue Systeme und Prozesse sowie eine Kultur des Lernens innerhalb des lokalen Ökosystems etabliert. Dies hat zu verbesserten Lern- und sozioemotionalen Ergebnissen der Schüler, geringeren Lernlücken und einem Wechsel der lokalen und nationalen Denkweisen über die Elemente einer qualitativ hochwertigen Bildung für Kinder in marginalisierten ländlichen Gemeinden geführt.

Entwicklung von Führungskräften, um Gelegenheiten für systemischen Einfluss in Chile zu nutzen

Im Laufe von fünfzehn Jahren hat Enseña Chile eine kritische Masse an 900 gut vernetzten Führungskräften gebildet, die systemische Verbesserungen in mehreren Sektoren in allen chilenischen Territorien vorantreiben, wobei der Schwerpunkt auf der lokalen Kontextualisierung liegt. Im Jahr 2018 arbeiteten Gruppen von Enseña Chile-Absolventen zusammen, um die jüngsten Veränderungen an der Struktur des chilenischen Bildungssystems zu nutzen und zwei Initiativen zu entwickeln und auszubauen: Colegios Que Aprenden, das darauf abzielt, eine Lernkultur und Lernmethoden in Schulen im ganzen Land zu verankern, und Impulso Docente, das sich für die Verbesserung der Ausbildung von Lehrkräften auf nationaler Ebene einsetzt. In einem dynamischen nationalen Kontext haben sich die Absolventen von Enseña Chile zu einflussreichen Führungskräften im Bildungsbereich entwickelt, die Führungspositionen innehaben und aktiv Richtlinien und Methoden zur Bekämpfung von Bildungsungleichheit erarbeiten.

In Puebla, Mexiko, bemühen wir uns um eine langfristige Skalierung unserer Arbeit, um im Laufe der Zeit Kompetenzen aufzubauen und Denkweisen zu ändern

Seit zehn Jahren arbeitet Enseña por México in Cuetzalan del Progreso, Puebla, daran, Bildungsungleichheit zu verringern und das lokale Lernökosystem zu stärken. Enseña por México hat strategische Entscheidungen getroffen, um mit Organisationen vor Ort zusammenzuarbeiten, Vertrauen in den Gemeinschaften aufzubauen, die Rekrutierung und Auswahl ihrer Stipendiaten zu verbessern und die Führungskompetenzen lokaler Lehrkräfte gemeinsam mit ihren Programmteilnehmern zu entwickeln. Auf diese Weise wurde Enseña por México zu einem vertrauenswürdigen Partner für lokale Bildungseinrichtungen und Gemeinschaften und ermöglichte es denjenigen, die als Fachkräfte von Enseña por México (PEMs) an Schulen arbeiten, eine größere, langfristige Wirkung zu erzielen. Die Bemühungen der PEMs haben Schüler, Eltern und Lehrkräfte in der Region positiv beeinflusst, Einstellungen verändert, das Engagement der Gemeinschaft erhöht und zur Entwicklung beigetragen.

Von einzelnen Lichtblicken bis zur systemischen Zusammenarbeit in Appalachia, USA

Teach For America (TFA) Appalachia entwickelt kollektive Führung, um den Bildungsfortschritt in Appalachia zu fördern, in einer Region, die Teile der US-Bundesstaaten Kentucky, West Virginia, Tennessee und Virginia umfasst. Um sicherzustellen, dass jedes Kind in der Region Zugang zu einer hervorragenden und gleichberechtigten Bildung hat, hat TFA Appalachia seinen Schwerpunkt im letzten Jahrzehnt von der Entwicklung individueller Führung hin zu einem kollektiveren Ansatz verlagert. Durch seine Rekrutierungs- und Bindungsstrategien hat es einen Talentpool von 400 Absolventen mit unterschiedlichem Hintergrund zusammengebracht und entwickelt, von dem einige mittlerweile branchenübergreifend in der Region als Führungskräfte tätig sind. Durch den Aufbau von Netzwerken für diese Führungskräfte, die die Zusammenarbeit und das Lernen fördern, mobilisiert TFA Appalachia diese Führungskräfte, um dauerhafte systemische Veränderungen für die am stärksten marginalisierten Kinder der Region herbeizuführen.

Mobilisierung von Führungskräften, um der Bildung im nigerianischen Bundesstaat Ogun unternehmerische Dynamik zu verleihen

Im Jahr 2017 ging Teach For Nigeria eine Partnerschaft mit der Regierung des Bundesstaates Ogun ein und hat seitdem Führungskräfte rekrutiert und ausgebildet, die über 200.000 Lernende in unterversorgten Gemeinden im Bundesstaat unterstützt haben. Die Bemühungen von Teach For Nigeria um die Entwicklung der Führungskräfte und Unterstützung der Absolventen haben zum Start unternehmerischer Projekte im gesamten Bundesstaat Ogun beigetragen, die Technologie und Partnerschaften mit Gemeinschaften nutzen, um das Lernen der Schüler zu beschleunigen, und zeigen, wie die Entwicklung der Führungskräfte andere Bemühungen ergänzen kann. Diese gemeinsamen Bemühungen sowie die durch die Forschung gewonnenen Erkenntnisse haben bereits zu einem Anstieg des Vertrauens und zu einem Wandel in der Denkweise im gesamten Staatssystem geführt. Der Erfolg von Teach For Nigeria im Bundesstaat Ogun hat die Einführung eines ähnlichen Ansatzes im Bundesstaat Lagos inspiriert, und Teach For Nigeria versucht nun, seine Wirkung im Rahmen seiner TFNx-Netzwerkinitiative landesweit zu verstärken.

Bildung von Koalitionen und Mobilisierung von Führungspersönlichkeiten, um einen Wechsel der nationalen öffentlichen Bildungspolitik in Österreich herbeizuführen

Mitarbeiter, Absolventen, Beamte und politische Entscheidungsträger von Teach For Austria arbeiteten gemeinsam daran, einen Wechsel der Bildungspolitik herbeizuführen, um neue Wege zum Lehrerberuf zu ebnen. Als Teach For Austria im Jahr 2011 begann, gab es in Österreich keine alternativen Wege zur Lehrpraxis. Dies bedeutete, dass Teach For Austria-Absolventen und Fachkräfte aus berufsübergreifenden Sektoren nur begrenzte Aussichten hatten, sich eine langfristige Rolle im Lehrerberuf zu sichern. Teach For Austria traf strategische Entscheidungen rund um die Auswahl, Rekrutierung und Schulung von Stipendiaten sowie die Vernetzung und Unterstützung der Initiativen ihrer Absolventen. Dies half Teach For Austria bei der Bildung starker Partnerschaften im öffentlichen und privaten Sektor, was den Einfluss und die Glaubwürdigkeit der Organisation und ihrer Absolventen auf politischer Ebene stärkte. Dies hat nun zu neuen Wegen zum Lehrerberuf und zu einem stärkeren Vertrauen in alternative Unterrichtsmethoden als Teil einer offeneren Denkweise im öffentlichen Sektor geführt.

Partnerschaften mit Regierungen und ein Talentpool zur Erweiterung von Denkweisen und Kompetenzen in Bulgarien

In den letzten 13 Jahren ist Teach For Bulgaria in Zusammenarbeit mit Absolventen, politischen Entscheidungsträgern, anderen Bürgerorganisationen und Pädagogen bei der Einführung neuer Richtlinien beispielhaft vorangegangen, die darauf abzielen, die Ergebnisse für junge Menschen durch die Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Pädagogen in Bulgarien zu verbessern. Durch sein langfristiges Engagement, seine strategischen Programme, sein öffentliches Engagement und die Bildung strategischer Koalitionen hat Teach For Bulgaria eine Kultur des ständigen Lernens in einem breitgefächerten Ökosystem von Schulen, einzelnen Lehrkräften und Persönlichkeiten der Zivilgesellschaft gefördert. Die hoch angesehenen Rekrutierungs-, Schulungs- und Unterstützungsprogramme der Organisation sowie die bahnbrechenden Projekte in den Bereichen Unterricht und Führungsausbildung haben zu systemweiter Anerkennung geführt und dazu beigetragen, einen Wandel der Kultur unter den Fachkräften in Teilen des Systems herbeizuführen.

Wachsendes Vertrauen und wachsender Einfluss, um das öffentliche Narrativ rund um eine gerechte Bildung in Armenien zu beeinflussen

Teach For Armenia und seine Absolventen haben eine entscheidende Rolle bei der Stärkung von Denkweisen und Narrativen auf allen Ebenen des armenischen Bildungssystems gespielt, was zu einem stärkeren nationalen Fokus auf die Bekämpfung von Bildungsungerechtigkeiten geführt hat. Im letzten Jahrzehnt hat die Organisation das Bewusstsein für das alarmierende Ausmaß der schulischen Leistungsschwäche in Armenien, insbesondere in ländlichen Gebieten, geschärft und zu einer neuen, von der Regierung geleiteten Bildungsstrategie beigetragen, um auf eine gerechtere Zukunft hinzuarbeiten. In dieser Zeit rekrutierte und schulte Teach For Armenia 400 Stipendiaten und förderte im gesamten Netzwerk eine Kultur der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Verantwortung im Einklang mit seinem eigenen „Kochari“-Rahmenwerk. Teach For Armenia unterstützte außerdem Absolventen dabei, Führungspositionen zu übernehmen und Veränderungen vor Ort im gesamten nationalen Bildungssystem voranzutreiben, und trug zu konkreten bildungspolitischen Änderungen auf nationaler Ebene bei.

Entwicklung von Führungskräften und Nachweis einer hervorragenden Ausbildung, um den systemischen Wandel in Indien voranzutreiben

Seit 2009 hat Teach For India ein nationales Netzwerk von 900 Stipendiaten und 4.500 Absolventen rekrutiert, geschult und zusammengeführt, die stark auf allen Ebenen des indischen Bildungssystem verankert sind und an der Bewältigung der schweren Bildungskrise Indiens arbeiten. Dieses missionsorientierte Netzwerk von Führungskräften entwickelt innovative Lösungen, verändert Denkweisen und schafft neue Strukturen und Prozesse, um systemische Veränderungen zu beschleunigen. Der Erfolg von Teach For India beruht auf seiner Anziehungskraft auf Top-Absolventen und Fachkräfte für seine Mission, seinem strengen Auswahlverfahren und seinem umfassenden Schulungsprogramm. 60 % der TFI-Absolventen arbeiten in Rollen mit direktem Einfluss, 30 % arbeiten als Wegbereiter für die Umgestaltung und 10 % haben formale Rollen in Politik und Führungsstruktur. Parallel dazu haben Teach For India-Initiativen wie die Kids Education Revolution (KER), TFIx und die Conference of the Birds dazu beigetragen, diese Bewegung von Führungskräften anzupassen und Schüler als Partner und Veränderer zu befähigen, die Herausforderungen der lokalen Gemeinschaft anzugehen und Einfluss auf die Regierungspolitik zu nehmen.

Welche Rolle spielt die Entwicklung der kollektiven Führung beim Systemwandel?

Die Fallstudien zeigen eine Reihe von Möglichkeiten, wie die Entwicklung der kollektiven Führung durch einen Wechsel bei Zweck, Entscheidungsmacht, Lernen und Zielumsetzung im gesamten System zu systemischen Veränderungen beitragen kann.

- **Umfassendere Ansätze für den Systemwandel scheinen wirksamer zu sein.** Die Integration von Strategien zur Rekrutierung, Entwicklung, Vernetzung und Zusammenführung unterschiedlicher Menschen, die zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, erweist sich als äußerst effektiv für die Verwirklichung eines Systemwandels.
- **Eine Gruppe zielorientierter Führungskräfte, die zusammenarbeiten, kann Denkweisen und Narrative innerhalb eines Systems verändern.** Die kollektive Führung von Mitarbeitern im Netzwerk, Absolventen und anderen Partnern stellt für traditionelle Narrative auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene eine Herausforderung dar und hat den Weg für einen Systemwandel geebnet.
- **Die Vertrauensbildung ist ein entscheidender erster Schritt, der ein kollektives Bemühen um die Erzielung systemischer Veränderungen ermöglicht.** Die Vertrauensbildung bei den Interessenvertretern auf allen Ebenen des Systems ist von entscheidender Bedeutung. Vertrauen kann durch den Aufbau persönlicher Beziehungen, ein langfristiges Engagement für eine Gemeinschaft, berufliche Glaubwürdigkeit oder den Nachweis von Erfolgen kultiviert werden.
- **Eine Änderung der Entscheidungsbefugnisse in einem System kann die Entscheidungsfreiheit der Akteure auf allen Ebenen dieses Systems erhöhen.** Dies könnte darin bestehen, Gemeinschaftsmitglieder in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen, Lehrkräfte vor Ort umzuschulen und erneut zu motivieren, Workshops für Eltern zu organisieren oder Schüler selbst bei der Leitung von Initiativen zur Umgestaltung der Bildung zu unterstützen.

- **Eine Veränderung der Art und Weise, wie Systeme lernen, erfordert eine Veränderung in der Kultur, den Prozessen und der Verfügbarkeit von Daten.** Innovationen in der Kultur und bei den Methoden des bestehenden Bildungssystems können durch die Einbettung datengesteuerter Entscheidungsfindung als grundlegende Praxis an Schulen in abgelegenen Gebieten herbeigeführt werden und einen systemweiten Wandel von der Intuition bis zu fundierten Entscheidungen bewirken.
- **Innovationen können Methoden und Denkweisen verändern.** Die von den Netzwerkpartnern benutzten Strategien zur Anwerbung und Bindung von Lehrkräften haben das System dahingehend beeinflusst, Innovationen zu verwirklichen, zu denen die Einführung eines Auswahlverfahrens im Lehrberuf, eine stärkere Fokussierung auf das Lernen, die Entwicklung und Führung von Lehrkräften und Schulleitern sowie die Entwicklung eines Mentoring-Prozesses für junge Lehrkräfte gehören.
- **Kollaborative Netzwerke können dem System Dynamik und Kohärenz verleihen.** Ein hochgradig kollaborativ funktionierendes Absolventennetzwerk kann eine kritische Masse an gut vernetzten Führungskräften erreichen, die systemische Verbesserungen beschleunigen und dabei Gerechtigkeit, Innovation und hochwertige Bildung für alle in den Vordergrund stellen.
- **Bürgerorganisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Veränderung von Richtlinien.** Organisationen könnten direkt eingreifen, indem sie Richtlinien beeinflussen oder vorschlagen, oder allgemeine Unterstützungsbemühungen koordinieren, um Barrieren innerhalb der Systeme zu beseitigen und so das Wachstum einer kollektiven Führung zu ermöglichen.

Empfehlungen

Lokale Investitionen

Auf Lokalebene empfehlen wir Investitionen, die die Entwicklung kollektiver Führung beschleunigen, um bestehende Bemühungen zur Verbesserung der Bildung durch die Gestaltung, Bereitstellung und Anpassung evidenzbasierter

technischer Lösungen zu ergänzen. Wir glauben, dass die Entwicklung der kollektiven Führung ein entscheidendes fehlendes Element beim Aufbau eines Umfelds ist, in dem es leichter ist, technische Lösungen zu verwirklichen.

Wir schlagen folgende Investitionen vor:

1. Förderung des Engagements für den gemeinsamen Zweck, die Bildung zu verändern
2. Rekrutierung vielfältiger Führungskräfte, um eine kritische Masse an kollektiver Führungskraft aufzubauen
3. Entwicklung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund im gesamten Ökosystem zu Akteuren des Wandels
4. Verbindung von Menschen, um Vertrauen, Netzwerke und Strukturen für die Zusammenarbeit aufzubauen
5. Zusammenbringen von Menschen, um die Kultur und Prozesse für gemeinsames Lernen und Anpassung zu etablieren

Globale Verpflichtungen

Seit Jahrzehnten legt unser globales Ökosystem aus Regierungen, multilateralen Organisationen, Forschern, Spendern und gemeinnützigen Organisationen großen Wert darauf, Beweise dafür zu sammeln, was in der Bildung funktioniert, und diese Beweise zu vermitteln und auf die Richtlinien- und Programmgestaltung einzuwirken.

Wir glauben, dass wir diesen Ansatz durch parallele Anstrengungen ergänzen müssen, um eine globale Bewegung von Führungskräften zu mobilisieren, deren Mission es ist, Bildung umzugestalten, damit lokale Akteure auf allen Ebenen des Bildungssystems stärker einbezogen werden.

Zu diesem Zweck schlagen wir fünf globale Verpflichtungen vor:

1. Zu einem auf die Menschen ausgerichteten Ansatz zur Umgestaltung der Bildung
2. Zur aktiven Einbindung von Bürgerorganisationen und Fachkräften
3. Zur Kultivierung von Diversität und Integration, um eine Umgestaltung der Bildung herbeizuführen
4. Zum Umdenken der Prioritäten für Globales Lernen – von der Evidenz zur Praxis, von der Praxis zur Evidenz
5. Zur globalen Mission der ganzheitlichen Kindesentwicklung für alle Kinder

Danksagungen

Dieser Bericht hat Tausende von Autoren. Er ist das Produkt der Bemühungen und Erkenntnisse der globalen Gemeinschaft unterschiedlicher Menschen, von zehntausenden Systemführern, Entscheidungsträgern, Forschern, bürgerlichen Führungskräften, Schulleitern, Lehrern und Schülern, die in Partnerschaft mit Gemeinschaften im gesamten Teach For All-Netzwerk an der Umgestaltung der Bildung in mehr als 60 Ländern weltweit arbeiten. Wird sind ihnen allen dankbar.

Praktischer ausgedrückt teilt der Bericht Erkenntnisse aus einem Programm von Workshops, Rundtischgesprächen und Diskussionen, die in den letzten drei Jahren vom Global Learning Lab for Community Impact von Teach For All veranstaltet wurden und an dem mehr als 600 Mitglieder dieser globalen Gemeinschaft aktiv teilgenommen haben, um neue Erkenntnisse zu sammeln, in der Praxis zu testen und Hypothesen zu den essentiellen Faktoren des Wandels in Schulen und Systemen auf der ganzen Welt zu erarbeiten.

Wir möchten insbesondere folgenden Personen danken: Monirath Siv, Shisir Khanal, Michelle Johansson, Swastika Shrestha, Mansi Joshi, Shaheen Mistri, Mavie Ungco, Soon Seng Chan, Franco Mosso, Jose Antonio Alva, Margarita Saenz, Tomas Recart, Juan Manuel Gonzalez, Gonul Eglence, Ruiz Clark, Bea Morilla, Tooba Akhtar, Khadija Bakhtiar, Salyne El Samarani, Miriam Siwela, Kassaga Arinaitwe James, Folawe Omikunle, Nedgine Paul Deroly, Charles Obore, Carol Seera, Martin Odebowale, Mei Lim, Fiona Brunk, Emo Kadiyski, Adib Reyhani, Natalia Llorente, Artur Taevere, Graeme Duncan, Loic Menzies, Daniel Agudelo Navarro, Darlin Ibarquen Asprilla, Eduardo Vallejos, Keita Matsumoto, Tarun Cherukuri, Pooja Chopra, Sweta Sarkar, Hina Saleem, Paul Keys, Eric Scroggins, Yue-Yi Hwa und Madhukar Banuri.

Der Bericht enthält außerdem neun neue Fallstudien zur Arbeit der Teach For All-Netzwerkpartner. Die Autoren und Mitwirkenden waren Shivani Agrawal, Michael Aregbesola, Biayna Amirjanyan, Jose Antonio Alva Bacigalupo, Angela Bravo Chacon, Ruiz Clark, Javier Delgado, Stephanie Devine, Zlatka Dimitrova, Hanna Gegenhuber, Juan Manuel Gonzalez Barajas, Iris Jeffries, Neli Koleva, Nara Magtaghyan, Deni Navarro, Forest Ogidan, Antonia Raby Amadori, Anuradha Rao und Becky Smerdon.

Die Autoren des Berichts waren Alex Beard, Eva Keiffenheim, Agnes Tolescu und Jean Arkedis.

Die Gestaltung dieses Berichts wurde von Gabriela Ruiz Méndez koordiniert und das Layout und der Satz wurden von Guiño Design Studio bereitgestellt.

Teach For All möchte der BHP Foundation und der Carnegie Corporation of New York für ihre großzügige Unterstützung dieser Arbeit danken.

Der vollständige Bericht **Das fehlende Element (The Missing Piece): Developing Collective Leadership to Transform Education** ist auf Englisch verfügbar und kann unter teachforall.org/missingpiece, zusammen mit den neun Netzwerk-Fallstudien abgerufen werden.