

Schulleitung in Nordrhein-Westfalen

Zeitschrift der Schulleitungsvereinigung NRW e.V.

- 30 Jahre Schulleitungsvereinigung NRW
- „Kommunale Verantwortung für Bildung“ – Ein Kongressbericht
- SLV-Fortbildung „Praktiker für die Praxis“
- Der Beruf Grundschulleitung muss an Attraktivität gewinnen
- Bundeskongress Schulleitung 2014 – Handwerkszeug für Schulleitung

30 Jahre SLV NRW

30 Jahre Schulleitungsvereinigung NRW



Ja, es ist wahr: Die Schulleitungsvereinigung wird am 8. März 2014 schon so alt!

In Schulleitungskreisen umschließt diese Spanne mehr als eine Generation! Schulleiter/innen mit 30-jähriger Tätigkeit als solche sind Ausnahmen. Überhaupt wiegen so viele Jahre im pädagogischen Bereich wegen der allgemeinen Reform- und Experimentierfreude schwerer und übergreifen mehr!

Schule und Schüler/innen, Lehrerausbildung und Lehrerschaft, Lerninhalte und Lehrverfahren, Schulzeit und gesellschaftliche Anforderungen, Schulorganisation und Finanzaufwendungen, öffentliches Interesse und internationaler Vergleich, all das - und noch viel mehr ist im Fluss und hat neue Bedeutung erlangt.

Da verwundert es doch sehr, dass die SLV NRW über diese Jahre bestehen und immer wieder ihre Berechtigung unter Beweis stellen konnte.

30 Jahre ehrenamtliche Tätigkeit für die Wahrnehmung der ureigenen Interessen der Schulleitungen - das bedeutet 16 engagierte Vorstände, immer wieder neu gewonnene und überzeugte Mitglieder, fast

täglichen Einsatz und Gespräche, viele Reisen und Studium komplexer Stellungnahmen, Untersuchungen, Veröffentlichungen, Einsatz in der Öffentlichkeit und im stillen Kämmerlein.

Da fragt man sich: Wofür?

Diese Frage beantwortet sich leicht und findet sich bereits in der Gründungssatzung. Als Zweck beschreibt die Satzung im § 2 ganz schlicht, dass die SLV NRW die Interessen der Schulleitungen (also auch der stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleiter), die im Zusammenhang mit den dienstlichen Tätigkeiten stehen, wahrnehmen will.

Wer genau hinguckt und die Veröffentlichungen der SLV NRW verfolgt, kann stets spüren, wie aktuell die Aufgabe geblieben ist und wahrgenommen wird.

Zu meiner großen Freude als Gründungsvorstandsmitglied sehe ich, dass alle Vorstände engagiert und zielstrebig, kompetent - und mittlerweile auch sehr gefragt - gearbeitet haben und weiter arbeiten werden. Da bin ich mir sehr sicher.

Ich rufe allen Mitgliedern und Vorständlern ein herzliches *Weiter-so* zu!

Rudi Doil, Ehrenvorsitzender

„Kommunale Verantwortung für Bildung“ – Ein Kongressbericht

Die Deutsche Gesellschaft für Bildungsverwaltung (DGBV) ist nach eigener Aussage „ein unabhängiges Forum von Verantwortungsträgern im Bildungssystem sowie von Bildungsexperten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Medien. Die Gesellschaft fördert den Dialog zwischen Fachleuten verschiedener Bereiche und Ebenen der Bildungsverwaltung in Deutschland und in Europa sowie zwischen Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Arbeitswelt. Damit gibt sie Impulse für die Weiterentwicklung der Verwaltung in den verschiedenen Sektoren des Bildungswesens: vom Elementarbereich über Schule, berufliche Bildung und Hochschule bis zur Weiterbildung“. Am 14. u. 15. November 2013 führte die DGBV in Aachen ihre Jahrestagung gemeinsam mit dem Deutschen Städtetag zu dem Thema „Kommunale Verantwortung für Bildung – Herausforderungen und Perspektiven“ durch. Das Thema kann Schulleitungen nicht kalt lassen.

Impressum

Herausgeber: Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. (SLV NRW e.V.)

Vorsitzende: Margret Rössler

Geschäftsstelle: Manfred Wolff, Münsterter 34, 48291 Telgte, Tel.: 02504-9854551, Telefax: 02504-9854552 E: slv-nrw@slv-nrw.de, www.slv-nrw.de

Verantw. Redakteur: Ralf Bönder, Redaktionsanschrift: Lindenstr. 47, 50674 Köln, T: 0221-2400255 E: boender@slv-nrw.de

Erscheinungsweise: 4mal jährl. als Beilage von »Beruf : Schulleitung«

Bezugsbedingungen: Einzelheft SLV NRW: 5,60 € (im Mitgliedsbeitrag enthalten). Anzeigen: Bei der Geschäftsstelle o. der Redaktion anfragen
Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der SLV wieder.

Einen bunten Strauß von Ankündigungen und Erfolgsmeldungen hatte Sylvia Löhrmann, Schulministerin des Landes NRW, für ihr Grußwort mitgebracht, hieraus nur ein paar Notizen:

In jeder der 396 Gemeinden des Landes solle es mindestens eine Grundschule geben. Nicht jede Schule sei jedoch rettbar, deshalb würden vermehrt die Bildung von Teilstandorten notwendig; vor allem im Sekundarbereich sei künftig die Bildung von Teilstandorten auch gemeindeübergreifend erforderlich.

Man habe kommunale Klassenrichtlinien eingeführt, so würden unterschiedliche Klassenstärken in verschiedenen Schulen einer Gemeinde möglich. Allerdings stelle sich die Gerechtigkeitsfrage hinsichtlich einer Angleichung der Klassenstärken in Stadt und Land. Man habe – u.a. durch die Einführung der Sekundarschule – die Voraussetzungen für ein Schulangebot geschaffen, das den regionalen Bedürfnissen optimal entspreche. Es würden Ratsentscheidungen über Teilstandorte von Schulen und über Inklusionsmodelle erforderlich, was innerhalb einer Kommune kaum zu Schwierigkeiten führen dürfte, wohl aber eventuell bei gemeindeübergreifender Teilstandortbildung, da hier ja wenigstens zwei Gemeinderäte übereinstimmende Beschlüsse fassen müssten. Im Ergebnis entscheiden aber die Eltern, welches Schulangebot es vor Ort auf Dauer gebe.

In der Schulgesetznovelle sei geregelt, dass Schüler mit sonderpädagogischem Förderbedarf grundsätzlich Anspruch auf einen Platz in einer allgemeinen Schule haben, die Eltern sollen jedoch alternativ auch die Förderschule wählen können. Es gebe kein systematisches Schließen von Förderschulen – Inklusion müsse wachsen und funktioniere nicht auf Knopfdruck. Außerdem beziehe sich Inklusion nicht nur auf Schüler mit sonderpädagogischem Förderbedarf, sondern auch auf Schüler mit Migrationshintergrund, allerdings hätten nicht alle Migranten Förderungs- bzw. Inklusionsbedarf...

Anzuerkennen und zu fördern sei auf jeden Fall die „natürliche Mehrsprachigkeit“ von Migranten.

Von der Schule zum Beruf gebe es ein neues Übergangssystem „ohne Warteschleife“, daher würden Potentialanalysen und mehrere Praktika während der Schulzeit durchgeführt. Es soll „standardisierte Angebote“ ab Klasse 8 geben.

Lernmüde Schüler sollen außerschulische Lern- und Erfahrungsangebote erhalten, um wieder (schulisch) lernbereit zu werden, Partnerschaften zwischen Schule, Wirtschaft, Kommunen, Kirchen, Polizei usw. seien erforderlich, insgesamt seien regionale Vereinbarungen nach unterschiedlichen Bedarfen notwendig.

Der Direktor des Deutschen Jugendinstituts München, Prof. Thomas Rauschenberg, nahm in seinem darauf folgenden Vortrag „Zukunftsstrategie Bildung“ Bezug auf das Grußwort mit der Bemerkung, es sei beruhigend, dass sich die DGBV der Problematik annehme, beunruhigend aber, dass man viel weiter wäre, wenn das einigermaßen real wäre, was die Ministerin vorgetragen habe. Immerhin war mit dem Grußwort das „Spielfeld“ in seinen Umrissen einigermaßen abgesteckt und sogleich drängten sich auch die Kardinalfragen auf:

- Wer entscheidet letztendlich und rechtsverbindlich über Klassenstärken und Schüler-Lehrer-Relationen in den unterschiedlichen Regionen?
- Wie können Stadt und Land effektiv kooperieren?

- Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich für wen? Die Vertreter der Kommunen wurden im Verlauf der Tagung nicht müde, die Einhaltung des in der Landesverfassung garantierten Konnexitätsprinzips einzufordern.
- Wer soll das alles wie und mit welchen Ressourcen vor Ort umsetzen? – Eine Frage, die bei diesem Kongress kaum thematisiert wurde.

Im Folgenden soll nicht der Tagungsverlauf nachgezeichnet werden, sondern die wichtigsten Themenfelder werden mit den wesentlichen Aussagen und Problemstellungen vorgestellt. Es ist zu erwarten, dass damit weitere Arbeitsfelder auf die Schulen und das heißt zuerst auf die Schulleitungen zukommen – an vielen Orten „hat der Zug schon Fahrt aufgenommen“:

Die Etablierung von kommunalen und regionalen Bildungslandschaften

Wie das Thema der Tagung nicht anders erwarten lässt, ist dies der Hauptaspekt in allen Beiträgen. Bildung ist ein Megathema, Bildung ist eine Großbaustelle, es gibt kein Gremium, kein Programm mehr ohne Bildungsdiskussion. Vor allem die frühe Bildung ist entdeckt worden, aber auch Ganztagsausbau, Inklusion, Passung im Dualen System, das alles führt zu schmerzlichen Herausforderungen an die Schulen. Die Kommunen positionieren sich neu, auch Kirchen und Sportbund besinnen sich auf ihre Bildungspotentiale, ein Schwarm von selbsternannten Bildungsgremien und „Experten“ kreist um Schulen und andere Bildungsinstitutionen.

Soziale und regionale Disparitäten haben zugenommen bzw. stagnieren auf hohem Niveau.. Nicht nur die Disparitäten zwischen Stadt und Land sind groß – schon ein Stadt oder einem Landkreis sind höchst unterschiedliche Verhältnisse anzutreffen. Eklatante Unterschiede in der Finanzausstattung sind äußerst ungünstig für die Bereitstellung vergleichbarer Bildungschancen. Die Individualisierung von Bildungsprozessen hat zugenommen. Seit ca. 20 Jahren vergrößern sich die Unterschiede in den Zugangsvoraussetzungen dramatisch, schon bei Dreijährigen. In KITA wie Grundschule zeigt sich die „Inklusion“ v.a. als Individualisierungsherausforderung. Bildung ist schließlich nicht mehr an einen speziellen Ort (Schule) gebunden, sondern in Zeiten des Internets immer und überall verfügbar. Das lebenslange Lernen führt dazu, dass Bildungsprozesse vom Status des Heranwachsenden abgekoppelt sind, Bildung ist und bleibt prinzipiell unabgeschlossen.

Die veränderten Rahmenbedingungen von Bildung führen notwendig zu mehr Vernetzung und Angewiesenheit auf externe Experten sowie Beteiligungsorientierung des Bildens, also ein partizipatives Bildungsmodell: „ohne den Empfänger geht gar nichts“.

Alle Bildungsakteure müssen folgende Fragen beantworten:

1. Was müssen Kinder lernen?
2. Wer ist zuständig?
3. Wie lassen sich Bildungsgelegenheiten organisieren?

Der Bildungsföderalismus, die Regelung aller wesentlichen Bildungsbereiche durch die Länder und das entsprechende „Kooperationsverbot“ im Grundgesetz für den Bund funktioniert nicht mehr. Es

leidet an der schulzentrierten Optik – frühkindliche und Berufsbildung aber folgen anderen Logiken. Die gängige Alternativforderung nach mehr Zentralismus hat auch ihre Tücken, denn die Bildungsbedarfe sind regional und lokal höchst differenziert.¹

Ein weiteres Modell setzt auf die Autonomie der Bildungsakteure, Autonomie der Schule auch um den Preis des Scheiterns („marktliberales Modell“). Jedoch: Bildung ist staatliche Pflichtaufgabe und Schulschließungen nicht vergleichbar mit Bücherei- und Bäderschließungen. Die Heterogenität würde sich bei je größerer regionaler Passung stark ausweiten, dabei ist die Mobilitätsbeschränkung durch unterschiedliche Bildungssysteme schon heute enorm und führt zu erheblichen „Umzugsproblemen“ Dezentralisierung zeige sich oft auch mehr als Konkurrenzprogramm statt als Kooperationsprogramm.²

Die Aufteilung in innere und äußere Schulangelegenheiten gilt auch heute noch, taugt aber aus der Sicht der Kommunen nichts mehr, weil sich Schule geändert hat. Sozialräumliche Arbeit fand bisher nicht statt, das konkrete Umfeld interessierte die Schule im Grunde nicht. Heute ist Abstimmung zwingend; Technische Ausstattung per Verordnung ohne Beteiligung der Kommunen und ohne pädagogisches Konzept zu verlangen geht nicht mehr. (Negativbeispiel: Die Einführung des Faches „Informatik“ in NRW).

Kommunale Bildungslandschaft ist etwas anderes als ein bloßer Rechtsrahmen, Schulleben spielt sich vor Ort ab und ist sehr heterogen, selbst in ein- und derselben Stadt. Es gebe einen Paradigmenwechsel: Nicht das Individuum sei an das System anzupassen, sondern umgekehrt das System an die individuellen Bedürfnisse. Man müsse konkrete Probleme vor Ort angehen und den Mut haben, Ungleiches auch ungleich zu behandeln: „Erweiterte Schulträgerschaft“ wird gefordert, kommunale, staatliche und zivilgesellschaftliche „Zuständigkeitsstretereien“ seien zu überwinden, Zuständigkeiten nach Möglichkeit zu bündeln und konkrete Kooperations-Vereinbarungen werden gefordert: „Keiner kann es allein“.

Heftige Diskussionen entbrennen über die aktuellen Möglichkeiten von Vertragslösungen im Rahmen des bestehenden Schul- und Kommunalrechts; Fragen der Verbindlichkeit und möglicher Sanktionen bei Vertragsverstößen („Verbindlichkeit mit Haushaltsvorbehalt“) werden diskutiert; gegenseitiges Misstrauen von Bezirksregierungen und Kommunen, aber auch innerhalb der Gemeindepolitik (Rat gegen Verwaltung) usw.. Macht- und Interessensspiele überlagern und konterkarieren oft die sachbezogene Arbeit. Die übliche Rede von der „Verantwortungsgemeinschaft“ ist zwar politisch korrekt, aber schwammig, erforderlich sind für die Kommunen klare Absprachen sowohl inhaltlich als auch finanziell:

Konnexität

Im Zuge der Vorträge und Diskussionen wird von den Vertretern der Kommunen immer wieder das Konnexitätsprinzip beschworen, das Verfassungsrang hat und salopp formuliert lautet: „Wer die Musik bestellt, der soll sie auch bezahlen“ (Art. 78 u. 79 der Landesverfassung NRW, Art. 104a GG). Bei der Implementation der Inklusion werde das Konnexitätsprinzip, obwohl Verfassungsgebot (wieder) nicht beachtet. Die Kommunen seien allerdings näher an Bildungsbedarfen, Bildungsproblemen und lokalen Möglichkeiten dran, deshalb sei ein

kommunaler Beitrag zur Verbesserung der Bildung durchaus möglich und wohl auch notwendig, immer unter strenger Beachtung des Konnexitätsprinzips, aber Konnexität bedeute nicht lediglich Kooperation sondern finanziellen Ausgleich für Aufgabenzuweisungen. Etwas rein hoheitlich einzuführen wie weiland das Fach Informatik, gehe nicht mehr. Eine Kooperation [der Kommunen] „auf Augenhöhe“ mit vornehmlich hoheitlich organisierten Partnern [Bundesland] sei aber z.Zt. nicht möglich. Der Versuch, Hoheitlichkeit loszulassen müsse daher gewagt werden, die Kommunale Selbstverwaltung als Verfassungsgarantie und Verfassungsgebot sei ernst zu nehmen.

Von Vertretern des Schulministeriums wird vorgetragen, die Kommunen trügen nur 18% der schulischen Gesamtkosten (Stand 2009), der Anteil sei sinkend. Dazu bemerkt der Kommunalvertreter, die 18%-Aussage sei unfair, weil darin auch die Landesaufgaben und die Pensionslasten für die Lehrer eingerechnet seien. Nur ein Drittel der kommunalen Einnahmen sei von ihnen selbst beeinflussbar, zwei Drittel kämen aus Bund- und Länderzuweisungen, die Länder beeinflussen damit die Schulinvestitionen, beeinflussen direkt auch das schulische Engagement z.B. bei Haushaltssicherungen. Es gebe zwar keine Ideologiedebatten mehr, aber immer mehr aber Finanzierungsdebatten.

Von der Ministerin sei keine Antwort, kein Wort zum Konnexitätsprinzip gekommen. Das Konnexitätsprinzip sei dem Land lästig, im Grunde ein „Innovationsverhinderungsgesetz“; aus Angst vor den finanziellen Folgen werde das Land innovationshemmend, aus „Konnexitätsangst“ versanden auch Qualitätsanalysen und Standardsetzungen.

Aus dem Schulministerium NRW wird die Präferenz der öffentlichen Schulen laut Landesverfassung reklamiert. Kommunen haben eine Schullerrichtungs- und -betreibungspflicht. In manchen, v.a. kleinen Gemeinden seien jedoch Rückzugsabsichten aus der Gewährleistungspflicht zu beobachten, ferner Kooperationsunwilligkeit. Man sucht private Träger zwecks Gründung einer „Ersatzschule“ mit dem Vorteil für die Kommune, dass die Sachkosten weitestgehend vom Land finanziert werden. Dagegen müsse an die Errichtungspflicht erinnert werden: zuerst die betreffende Kommune, dann Gemeindekooperationen, dann müsse der Kreis eintreten. Die Schulaufsicht habe da zwar wenig Möglichkeiten, wohl aber die Kommunalaufsicht.

Das noch ziemlich frische „Kooperationsverbot“ im Grundgesetz aus der Föderalismusreform 2006/07, das dem Bund Finanzierungsleistungen im Schulwesen verbietet, wird – historisch erstaunlich – politisch schon wieder in Frage gestellt. Die allgemeine Finanznot von Ländern und Gemeinden führt zu der Forderung es sei durch ein „Kooperationsgebot“ zu ersetzen.

Inklusion

Die Problemlagen bezüglich der Finanzierung und der Kooperation der Beteiligten des Bildungswesens (nicht zu verwechseln mit dem v.g. grundgesetzlichen Kooperationsverbot bzw. dem von den Kommunen und anderen stattdessen geforderten Kooperationsgebot) zeigen sich gegenwärtig hauptsächlich in den Problemfeldern „Inklusion“ sowie „Anschlüsse und Übergänge“, wobei die Inklusionsfrage die allgemeine Problemlage hinsichtlich der Kooperation von Kommunen,

¹ „Bis jetzt kennen wir die Nachteile des Zentralismus, nun werden wir die Nachteile der Dezentralisierung kennenlernen.“ – ein gängiger Spruch im Zuge der Dezentralisierungsbemühungen, die ich in den 90er Jahren eine Zeitlang in Frankreich, dem Musterland des Zentralismus, beobachten konnte. Hierzulande ist es natürlich umgekehrt ganz anders.

² Das Umzugsargument stimmt zwar grundsätzlich und auf den ersten Blick, aber auch nur auf den ersten Blick. In der Praxis ist es oft ein Totschlagargument gegen regional angepasste Lösungen; in 24 Jahren als Schulleiter habe ich jedenfalls nicht so viele Schülerumzüge erlebt, dass die Probleme nicht grundsätzlich über ein entsprechendes Maßnahmenpaket zu behandeln wären. Man verwehrt per Umzugsargument den Vielen vor Ort die möglichen angepassten Angebote und Problemlösungen, um den vergleichsweise wenigen Gemeindegliedern angeblich einen problemarmen Anschluss zu gewährleisten – was in der Praxis nicht einmal beim Schulwechsel innerhalb eines Ortes oder in eine andere Parallelklasse derselben Schule reibungslos funktioniert.

Ländern und anderen Bildungsbeteiligten weitgehend überlagert. So sei Schulformdebatte zwar „weg“, das Bild aber getrübt durch die Inklusionsdebatte, immer noch gebe es Lehrer, die unbeweglich an ihrer Schule bzw. Schulform kleben.

Die Implementation der Inklusion ist aus kommunaler Sicht wenig und schlampig vorbereitet, die Unterstützungssysteme greifen nicht, wenn überhaupt vorhanden, Qualitätssicherung für evt. Unterstützung gibt es schon gar nicht, die Förderung von Risikogruppen liegt insgesamt im Argen.

Es gibt zwar eine Kooperationsverpflichtung im Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII), in der Kinder- u. Jugendhilfe gelten jedoch eine andere Logik und andere Zuständigkeiten als in der Schule. Aus den unterschiedlichen Handlungslogiken von Kinder- und Jugendhilfe einerseits und Schulverwaltung andererseits folgen systematische Grenzen bei der Inklusion. Kinder und Jugendhilfe sei immer auf den Einzelfall bezogen, Schule auf „die Klasse“, von daher gebe es Kooperationsgrenzen zur Schule. So bestehe z.B. ein individueller Anspruch auf „Schulbegleiter“ (Integrationshelfer) nach dem SGB VIII, man könne aber rein praktisch nicht bis zu x individuelle Begleiter in einer Klasse im Unterricht unterbringen und agieren lassen, man brauche dort u.U. Integrationshelfer o.Ä. für mehrere Schüler – was im SGB nicht vorgesehen sei.

Es sind klare Bilder von der Binnenlogik der jeweils anderen Bildungsbeteiligten erforderlich sowie Ausgleich von Verwerfungen und garantierte Standards. Bemängelt wird, dass es für die Jugendhilfe keine Mitwirkungsrechte in der Schule (Schulkonferenz) gebe. Dazu kommt der Hinweis, dass die Schulkonferenz Vertreter der Jugendhilfe als Experten hinzuziehen könne, die allerdings nicht stimmberechtigt sind. Problematisch sei die Kooperation über Gemeindegrenzen hinweg, weniger innerhalb einer Gemeinde. Ein weiteres Problem im Zusammenspiel der möglichen Kooperationspartner seien die freien gemeinnützigen Träger von Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, die „nicht nur Befehlsempfänger“ sind (40% Freie Träger, 60% Gemeinden), sondern eigene Vorstellungen einbringen können.

Folgt – erwartungsgemäß – der Hinweis auf die Finanzen: Da Kinder- und Jugendhilfe zu 70% kommunal finanziert sind, werden daraus Beteiligungsrechte abgeleitet (umgekehrtes Konnexitätsprinzip: Wer zahlt, will die Musik bestimmen).

Übergänge und Anschlüsse

Die Diskussion bezog sich im Wesentlichen auf den Übergang von der Schule in den Beruf im dualen System. Es zeigen sich strukturell ähnliche Probleme wie bei der Inklusion: Auch hier sind wieder mehrere und unterschiedliche Mitspieler im Geschäft, die unterschiedlichen Handlungslogiken und Interessen folgen. Ein Beispiel für außerschulische Eingriffe von Bundeseite wurde berichtet: Die Bundesagentur für Arbeit (Nürnberg, nicht die regionale Agentur) fordere von einer konkreten Schule, an einem bestimmten Datum Räume für die Potentialanalyse bereitzustellen und fordere zu einem bestimmten Termin Schülerlisten – ohne Rücksicht auf die schulischen Belange und Zeitstrukturen. Welche Schulen der Region an einem BfA-Programm teilnehmen dürfen, werde in Nürnberg, nicht in der regionalen Arbeitsagentur entschieden. Außerdem schließen

unterschiedliche Ministerien unterschiedliche Vereinbarungen mit derselben Kommune ab – ohne Abstimmung untereinander.

Fazit und abschließende Bemerkungen

- Vom Kooperationsverbot zum Kooperationsgebot! Diese Forderung bezieht sich nicht nur aber ganz wesentlich auf die Finanzierung des Bildungswesens.
- Kooperation ist notwendig aber nichts weniger als einfach, weil unterschiedlichste Professionen aufeinander treffen, mit anderen Sprachcodes, anderen Sachlogiken, anderen Interessen und Machtspielen: Forderung nach gemeinsamen Zielsetzungen und –perspektiven von Land und Kommunen.
- Wie kann man es organisieren, dass Zielvereinbarungen und Zieldefinitionen zum Rechtsanspruch werden und dass Standards eingehalten werden?
- Es ist ungeklärt, was geschehen soll, wenn empirisch klar wird, dass „es nicht geht“.
- Das Bildungssystem wird oft als „Summe aller Schulen“ verstanden. „Wir“ Bildungsakteure und Bildungsverwalter sind aber möglicherweise nicht Teil des Bildungssystems sondern des Politischen Systems...

Ein großer Teil der angesprochenen Problemkreise und Lösungsvorstellungen konnte hier nicht behandelt werden, so z.B.

- Die Rolle der Schulaufsicht als „dunkle Seite des Mondes“ – ihr gelinge es hervorragend, nicht beobachtet zu werden – als so ziemlich einzigem Mitspieler in all diesen Prozessen und überhaupt.
- Die Entwicklung der Ganztagschule, die sich vorwiegend als „stille Umgestaltung“ abspiele.
- Eine fahrlässige und teilweise anscheinend gewollte Beliebigkeit der Entwicklungs- und Umgestaltungsprozesse.
- Die Vorstellung einiger „Modellregionen“ und „Bildungsbüros“.

Rolle der Schulleitung

Der Repräsentant der SLV NRW stellte sich wiederholt die schon oben formulierte Frage:

- Wer soll das alles wie und mit welchen Ressourcen vor Ort umsetzen? – Eine Frage, die bei diesem Kongress kaum thematisiert wurde.

Die Erfahrung zeigt: das soll zum großen Teil „die Schule“ leisten bzw. es soll in der Schule geleistet werden. Und das heißt konkret und erfahrungsgehardt: Ein Großteil der Arbeit bleibt ohne Titel und Mittel bei den Schulleitungen hängen, besonders bei den „kleineren“ Schulen und das sind per Definition und Erfahrung Grund-, Haupt-, Real- und Förderschulen, vermutlich auch die neuen Sekundarschulen. Damit ist auch die Sündenbockfunktion klar, wenn sich empirisch zeigt, „dass es nicht geht“, wie oben angedeutet.

Mit genau vier Bemerkungen kamen Schulleitungen während der Tagung vor:

- Lehrer haben Angst vor Schulleitungen als Dienstvorgesetzten, aber: 90 % aller Stellenbesetzungen erfolgten schon schulscharf... (Löhrmann).

Referenten und Diskussionsteilnehmer bei den Podiumsdiskussionen (in der Reihenfolge des Programms): Sylvia Löhrmann, Schulministerin NRW; Prof. Dr. Thomas Rauschenberg, Direktor des Deutschen Jugendinstituts, München; Klaus Hebborn, Beigeordneter des Deutschen Städtetages, Köln; Ministerialdirigent a.D. Werner van den Hövel, NRW; Joachim Fehrmann, Ministerium für Schule und Weiterbildung; Prof. Dr. Hans-Peter Füssel, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Berlin; Wolfgang Rombey, Stadtdirektor, Vorsitzender der Bildungskonferenz der StädteRegion Aachen; Prof. Dr. Nils Berkemeyer, Friedrich-Schiller-Universität, Jena; Klaus Kaiser, Stellvertretender Vorsitzender der CDU-Fraktion im Landtag NRW, Düsseldorf.

Weitere wichtige Quellen: „Aachener Erklärung“ des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007

„Münchner Erklärung“ des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung gemeinsam verantworten“ am 8./9. November 2012

- Die „Innovationen“ des Schulgesetzes bezüglich der Schulleiterwahl würden alle vom Ober-verwaltungsgericht mit Verweis auf das Beamtenrecht kassiert (Stimme aus dem Ministerium NRW).
- Rechte und Kompetenzen der Kommunen sind zu erweitern, um den Veränderungen vor Ort Rechnung zu tragen, v.a. wird mehr Beteiligung bei der Schulleiterauswahl verlangt (Stimme aus der Kommunalvertretung).
- Die Rollen der Personen in den Prozessen – z.B. die Rolle der Schulleiter – müssen geklärt werden (Berkemeyer).

Die Motivation von engagierten und fähigen Lehrerinnen und Lehrern sich um ein Schulleitungsamt zu bemühen, wird ins Unermessliche steigen, vgl. dazu den Beitrag „Grundschulleitungstag NRW 2013“ in dieser Ausgabe. Nun darf man von einem Kongress, der die „Kommunale Verantwortung für Bildung“ zum Thema hat, nicht unbedingt

eine intensive Befassung mit Rollen, Kompetenzen und Ressourcen von Schulleitungen erwarten, aber etwas mehr hätte es schon sein dürfen und müssen. Man weiß seit langem, dass Schulen für eine erfolgreiche Arbeit nichts dringender brauchen als Zeit und Ruhe: Deshalb sollte man vielleicht endlich das tun, was der ehemalige Kultusminister des Landes Sachsen-Anhalt und jetzige Präsident der Berliner Humboldt-Universität, der Erziehungswissenschaftler Jan-Hendrik Olbertz zum Abschluss seiner Eröffnungsrede zum DGBV-Kongress 2011 unter dem Titel „Pisa und Co – wozu?“ forderte: Die Schulen in Ruhe arbeiten lassen. Die Forderung ist nicht neu. Und dazu bedarf es starker Schulleitungen.

Autor: Hans-Dieter Hummes

SLV-Fortbildung „Praktiker für die Praxis“

– neutral – kompetent – unabhängig

Fortbildungsreihe Schulverwaltung und Schulrecht „BASICS DER SCHULVERWALTUNG“

Aktenplan, Büroorganisation, Entlastungsstrategien, Förderverein und Geld, Haushalt, Postbearbeitung, der „Vorgang“, Zeitplanung, ...

Freitag, 08.03.2014, 14:00 Uhr – Samstag, 09.03.2014, 16:00 Uhr

Anmeldeschluss: 22.02.2014

SCHUL- UND DIENSTRECHT NRW - EINFÜHRUNG

Grundlagen und Systematik des Rechts, Recht und Schule, Grundlagen des Dienstrechts: Beam-tenrechte und -pflichten, Rechtssprache: Rechtsbegriffe und deren Bedeutung, Auslegungsregeln, Verbindlichkeitsgrad von Vorschriften, Fallbeispiele ...

Freitag, 14.03.2014, 14:00 Uhr – Samstag, 15.03.2014, 16:00 Uhr

Anmeldeschluss: 01.03.2014

SCHUL- UND DIENSTRECHT NRW – VERTIEFUNG / ERWEITERUNG (OFFEN AUCH FÜR „NEUEINSTEIGER“)

Vertiefung und Erweiterung: z.B. Schulgesetz, Allgemeine Dienstordnung, BGB und Erziehung, Schule und Zivilrecht, Strafrecht, Kinder- und Jugendhilfegesetz, Urheberrecht, Urteile ...

Freitag, 22.03.2014, 14:00 Uhr – Samstag, 23.03.2014, 16:00 Uhr

Anmeldeschluss: 08.03.2014

- Schulleiterinnen und Schulleiter müssen täglich eine Fülle von Verwaltungs- und Managementaufgaben bewältigen und ihre Arbeit entsprechend organisieren.
- Schulleiterinnen und Schulleiter müssen in ihrer alltäglichen Arbeit eine Fülle von Entscheidungen treffen, die sich im Spannungsfeld von schul- und dienstrechtlichen Vorgaben und pädagogischen Überlegungen bewegen.
- Schulleiterinnen und Schulleiter müssen dabei im Lichte pädagogischer Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit Gesetze und Vorschriften auslegen und anwenden, ohne darin hinreichend vor-gebildet zu sein.
- In Studium, Aus- und Fortbildung kommt der administrative und rechtliche Aspekt meist zu kurz.
- Pädagogen und Juristen sprechen unterschiedliche Sprachen: Juristen haben in der Regel keine Ahnung vom Schulalltag, Schulpraktikern wird ebenso regelmäßig vorgeworfen, keine Antenne für rechtliche Rahmenbedingungen zu haben.
- Mit zunehmender „Eigenständigkeit“ der Schulen gewinnen auch zivil- und strafrechtliche Gesichtspunkte an Bedeutung.

Fortbildungsreihe Schulverwaltung und Schulrecht

Arbeitsformen: Vortrag, Diskussion, Einzel-, Gruppenarbeit und Simulationen je nach Interessenlage, die konkreten Festlegungen richten sich nach der Größe der Gruppe und den Interessenschwerpunkten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Die Angebote sind offen für die Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Es ist zweckmäßig, Wünsche, Probleme und Fallbeschreibungen (natürlich anonymisiert) vorab der Tagungsleitung zu übermitteln. Tagungsleitung und Moderation: Hans-Dieter Hummes, SLV NRW.

Die Tagungen können einzeln gebucht werden.

Veranstaltungsort: Hotel Bomke, Kirchplatz 7, 59329 Wadersloh

Kosten: 290,- € für Nichtmitglieder; 250,- € für Mitglieder der SLV NRW. Die Berücksichtigung erfolgt in der Reihenfolge des Zahlungseinganges. Bei Anmeldung und Zahlung bis jeweils eine Woche vor Anmeldeschluss: 280,- € für Nichtmitglieder, 240 € für Mitglieder. Bei Abmeldung bis jeweils acht Tage vor dem Termin werden 50,- € Stornogebühren fällig, danach der volle Teilnehmerbeitrag. Anfragen nach freien Plätzen sind auch nach Anmeldeschluss noch möglich.

In den Kosten sind Übernachtung, Vollverpflegung und Tagungspauschale enthalten. Die Kosten sind steuerlich absetzbar. Über die Anmeldemodalitäten unterrichten wir alle Schulen per Email. Anfragen und Anregungen zu dieser Reihe an: hummes@slv-nrw.de.

Weitere Informationen und Anmeldeformular auf unserer Homepage: www.slv-nrw.de

Der Beruf Grundschulleitung muss an Attraktivität gewinnen

In NRW sind zurzeit über 900 Schulleistungsstellen im Grundschulbereich unbesetzt. Anlässlich des ersten Grundschulleitungstags zum Thema „Herausforderung Heterogenität – Führung und Management an Grundschulen“, der Mitte November mit rund 550 teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleitern in Oberhausen stattfand, fordert die Schulleitungsvereinigung NRW e.V., das Land NRW müsse den Beruf Grundschulleitung erheblich attraktiver gestalten als bisher. Nötig dafür sind eine angemessene Bezahlung und mehr Leitungszeit, die den vielfältigen Aufgaben entspricht.

Zwar habe die Landesregierung bereits bei der Leitungszeit von Grundschulleitungen nachgebessert, dennoch bleibe die Frage, welche Pläne die Landesregierung verfolge, damit der Beruf Grundschulleitung zukünftig attraktiver werde und die Schulen mit guten Schulleiterinnen und Schulleitern besetzt werden können, erläutert Martina Reiske, Vorstandsmitglied der Schulleitungsvereinigung NRW (SLV NRW) und Grundschulrektorin.

Auf dem ersten Grundschulleitungstag sei es sehr deutlich geworden, dass an Grundschulleitungen sehr hohe Anforderungen gestellt werden. Dabei sei es wichtig zu betonen, dass sich viele Lehrkräfte diesen Anforderungen nicht mehr stellen wollen, so Reiske.

Laut einer Statistik des Schulministeriums fehlen in NRW 376 Schulleitungen und 565 Konrektoren an Grundschulen. Martina Reiske weiß: „Wissenschaftliche Erkenntnisse beweisen, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen einer guten Schule und einer guten Schulleitung gibt.“

So betonte auch die NRW Schulministerin Sylvia Löhrmann in ihrer Einführungsrede zum Schulleitungstag, die Grundschule sei seit vielen Jahren die reformfreudigste Schulform. Die Wirkung von guter Schulleitung auf die Qualität von Schulen sei maßgeblich, Schullei-

tungen sind der Motor der Schulentwicklung.

Darüber hinaus erklärte sie, Schulleitungen stehen in Grundschulen vor großen Herausforderungen. Diese Herausforderungen habe sie im Blick, wenn sie im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel an die Erhöhung der Leitungszeit in Grundschulen denke. Auch habe sie die Besoldung der Grundschulleitungen im Blick, könne aber keine Versprechen abgeben.

Michael Schratz, Professor am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck verglich in seinem Vortrag „Gute Schule durch lernwirksame Führung“ eine Schulleitung mit einem guten Dirigenten. Er stellte dar, wie wirksam gute Führung in Schulen sei.

Schulleitungen in Grundschulen haben vielfältige Aufgaben zu erledigen. Neben der wichtigen Aufgabe der Unterrichtsentwicklung in heterogenen Lerngruppen stehen Qualitätsmanagement, Personalmanagement, vielfältige Kommunikations- und Kooperationstätigkeiten im Vordergrund der Aufgaben einer Grundschulleitung.

Häufig müssen Grundschulleitungen zusätzlich zu ihren Schulleitungsaufgaben eine Klasse leiten. Die vorübergehende kommissarische Leitung einer zweiten Grundschule trifft immer mehr Grundschulleitungen. Viele Schulleitungen erledigen Sekretärinnen-Arbeiten und Hausmeistertätigkeiten nebenbei, da Städte und Kommunen bei diesen Positionen den Rotstift ansetzen.

Vorstandsmitglied der SLV NRW Reiske erklärt: „Diese vielen Aufgaben werden sehr unzureichend bezahlt“, und beschreibt, Schulleitungen in Grundschulen erhalten ein Gehalt wie ein Gymnasiallehrer im Eingangsamt. Eine stellvertretende Schulleitung einer Grundschule verdiene sogar weniger als die an derselben Grundschule arbeitenden Sonderpädagoginnen.

„Wenn der Beruf der Grundschulleitungen an Attraktivität gewinnt, wird es auch mehr Menschen geben, die sich diesen Herausforderungen gerne stellen“, so Reiske wörtlich und fordert von der Schulministerin: „Sie muss sich den Forderungen der SLV NRW stellen.“

len. Dann werden für die vielen Grundschulen im Land, die zurzeit noch ohne Leitung sind, wieder motivierte und engagierte Grundschulleitungen zur Verfügung stehen.“

Bundeskongress Schulleitung 2014 - Handwerkszeug für Schulleitung

Programm Bundeskongress 2014

FREITAG, DEN 16. MAI 2014

Ab 14.00 Uhr	Anmeldung und Begrüßungskaffee
15.00 – 15.30	Begrüßung durch die Veranstalter
15.30 – 15.45	Begrüßung aus dem Gastgeberland (Dr. Ulrich Heinemann, MSW NRW)
15.45 – 16.30	Plenumsvortrag: Führen ohne zu dominieren: Die Rolle von SchulleiterInnen bei der Ermöglichung von Lernen (Prof. Dr. Rolf Arnold, TU Kaiserslautern)
16.30 – 17.00	Pause
17.00 – 18.00	Fishbowl (moderiert durch Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff)
15.00 bis 15.30	Nachmittagskaffee
18.00 – 18.45	Rede: Schule im Wandel – Warum es sich lohnt, Schulleiterin und Schulleiter zu sein! (Präsidentin der Kultusministerkonferenz der Länder: Sylvia Löhrmann).
ab 19.00	Begrüßung und Abendessen im Signal Iduna Park (extra zubuchbar)

SAMSTAG, DEN 17. MAI 2014

09.00 – 09.15	Kurzplenum
09.15 – 10.45	11 Werkstätten parallel und 1 Vortrag im Halbplenum mit dem Thema: „Wertschätzende Schulleitung“ (Prof. Dr. Olaf Burow, Universität Kassel)
10.45 – 11.15	Pause
11.15 – 12.15	Lösungs-Räume/Mottogruppen (freier Austausch mit Leitthemen)
12.15 – 13.15	Mittagsbuffet und Ausstellungsbesuche
13.15 – 14.45	11 Werkstätten parallel und Vortrag im Halbplenum mit dem Thema: Herausforderungen annehmen und Chancen nutzen – Erfolgreiche Schulleitung am Prüfstand des Deutschen Schulprieses (Univ.-Prof. Mag. Dr. Michael Schratz, Universität Innsbruck)
14.45 – 15.15	Pause
15.15 – 15.30	Zusammenfassung (Margret Rössler, Vorsitzende von SLV- NRW)
15.30 – 16.15	Schlussvortrag: „Führung und Moral – Illusion und Wirklichkeit“ (Prof. em. Dr. Rolf Dubs, St. Gallen)
ab 16.15 Ausklang	Abschlusscafé in Goldsaal und Ausstellerforum

Deutsche Akademie DAPF
für Pädagogische Führungskräfte

BELTZ

tu technische universität
dortmund

SLV NRW
...weil Schule unser Beruf ist

asd Allgemeiner
Schulleitungsverband
Deutschlands e.V.

UK NRW
Unfallkasse
Nordrhein-Westfalen