

Schulleitung in Nordrhein-Westfalen

Zeitschrift der Schulleitungsvereinigung NRW e.V.

- Wie wir es sehen
- Frühjahrstagung der SLV NRW am 03. März 2015 in Witten
- Strukturwandel als Herausforderung von Schulleitung
- Klaus Hebborn: Neue Anforderungen an die Gesellschaft - neue Anforderungen für die Schulen
- Prof. Rolff: Politik und Ideologie stehen dem notwendigen Wandel oft entgegen
- An die Mitglieder der SLV NRW: Rechenschaftsbericht 2012 bis 2014
- Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW: Grußwort der Ministerin Frau Sylvia Löhrmann zu Frühjahrstagung der SLV NRW

30 Jahre SLV NRW

Wie wir es sehen



Es war ein weit vorausblickender Entschluss vor 30 Jahren einen Schulleitungsverband zu gründen, schulformübergreifend, in einer Zeit, als Schulleiterinnen und Schulleiter noch als „primus inter pares“ ohne große Befugnisse Schulen leiteten. Dahinter stand die Erkenntnis, dass Schulleitung ein eigener Beruf sei und Schulleiter/innen sich auch so verstehen und für ihre Position und Rechte engagiert kämpfen müssen.

Einer der Aktiven, der als Gründungsmitglied dabei war und in dessen Schule in Bielefeld-Sennestadt die SLV NRW gegründet wurde, hielt auf unserer Frühjahrstagung einen Rückblick auf die Geschichte unseres Verbandes. Zum Erstaunen der Anwesenden stellte Rudi Doil fest, dass die Themen und Forderungen von damals heute immer noch relevant sind.

So formulierte der kürzlich verstorbene Fritz Mahlmann 1998 als Verbandsziel die selbständige Schule mit der Dienstvorgesetzten-eigenschaft der Schulleiterinnen und Schulleiter.

Gemeinsam mit anderen Landesverbänden gründete SLV NRW bereits unter dem ersten Vorsitzenden Friedrich-Wilhelm Nagel die Dachorganisation der Schulleitungsverbände aller Bundesländer, den Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands (ASD). Ziel aller beteiligten Landesverbände war es Erfahrungsaustausch auf Bundesebene zu ermöglichen und gemeinsam gegenüber der Kultusministerkonferenz (KMK) handeln zu können.

Die weitere Öffnung in die Europäische Schulleitungsorganisation ESHA und den Weltverband ICP fand dann unter dem Vorsitz von Dr. Burkhard Mielke statt.

Es folgte mit der Vorsitzenden Margret Rössler die weitere Aus-schärfung des Berufs Schulleitung als eigenständiger Beruf, der nicht von Unterricht zu entlasten, sondern mit Leitungszeit für die Ausübung der zugewiesenen Leitungsaufgaben auszustatten ist. Die den veränderten Aufgaben entsprechende Erhöhung der Leitungszeit bleibt eine wichtige Forderung.

In Fortführung dieser Arbeit kristallisiert sich als notwendige Fortsetzung die heutige Forderung des amtierenden Vorstandes nach einer eigenen Personalvertretung für Schulleitungen heraus. Was weltweit gängige Praxis ist, autonome Schulen und damit verbunden auch eine eigene Personalvertretung, muss in Deutschland erst noch erstritten werden. Und gerade wegen der uneindeutigen rechtlichen Definition der Verantwortlichkeiten und der Kompetenzen von Schulleitungen, die eben nicht Behördenleiter/innen sind, aber in Selbstverantwortlichkeit gestellt werden seitens dreier Herren, nämlich Schulträger, Schulaufsichtsbehörde und Regierung, ist ein berufsbezogener Schutz vor Willkür und vor unangemessener Diskrepanz zwischen Auftrag und Mittelbereitstellung von essentieller Bedeutung.

In einer Zeit zunehmender Schulschließungen und Neugründungen, dem Verschwinden von Schulformen und Schaffung neuer, der Beschleunigung des strukturellen Umbaus des Schul- und Bildungswesens, darf es an professioneller systemischer Begleitung nicht fehlen.

Die zunehmende Arbeitsüberfrachtung am Arbeitsplatz Schulleitung fordert auch für uns ehrenamtlich arbeitende Vorstandsmitglieder eine Anpassung der Arbeitsstruktur.

In einem einjährigen Prozess mit externer Begleitung haben wir nicht nur ein neues Leitbild formuliert und auf der Mitgliederversammlung im März vorgelegt, sondern auch die Vorstandsarbeit neu strukturiert und damit die Arbeit machbarer und effektiver gestaltet. Die alte und neue Vorsitzende Margret Rössler und ihr neu gewählter Stellvertreter, Ralf Bönder, bilden gemeinsam mit den Beisitzerinnen und Beisitzern Christine Danckert, Dr. Christian Dern und Martina Reiske den Vorstand aus Hauptverantwortlichen für je einen Aufgabenbereich in unserer Verbandsarbeit (Finanzen, Geschäftsführung, Beratungsdienst, Öffentlichkeitsarbeit, Vertretung bei der Regierung usw.). Die weiteren Beisitzer/innen Ralf Drögemöller, Beate Kundoch, Beate Grunewald – Woitscheck, Harald Willert Michael Wittka-Jelen, unterstützen sie in diesem Aufgabenfeld und konzentrieren sich auf die hier liegenden Arbeiten. Weiterhin unterstützen uns Hans Hummes in Rechtsfragen und Dr. Burkhard Mielke für die SLV-Fortbildung und Bildungsreisen. Diese klar arbeitsteilig verfahrenende Art der Zusammenarbeit ermöglicht es jedem von uns sich genau da einzubringen, wo verfügbare Zeit, besondere Fähigkeiten und Vorlieben und Erfordernisse aufeinander treffen.

Wir laden weiterhin alle Mitglieder dazu ein sich auch zwischen den Hauptversammlungen gerne zu beteiligen, mitzuarbeiten oder durch Anregungen, Anfragen, Hinweise auf drängende Probleme oder auch interessante Möglichkeiten unsere Arbeit zu ergänzen und mitzutragen. Näheres zu unserer Arbeit, unserem Service für Mitglieder und unseren Positionen finden Sie unter www.slv-nrw.de auf der Homepage.

ES IST UNSERE GEMEINSAME SACHE: BERUF SCHULLEITUNG

M. Rössler

Margret Rössler, Vorsitzende



Impressum

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

Vorsitzende: Margret Rössler

Geschäftsstelle: SLV NRW e.V. Drosselstr. 14, 40627 Düsseldorf, Tel.: 0211-8774279 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.

Frühjahrstagung der SLV NRW am 03. März 2015 in Witten

Zum Tagungsauftritt

„Zu 30 Jahren Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. gratuliere ich Ihnen herzlich und wünsche Ihnen, dass Sie auch in Zukunft wache Begleiterinnen und Begleiter und kritische Weggefährten und –gefährten der nordrhein-westfälischen Bildungspolitik bleiben.“ „30 Jahre Schulpolitik sind ein langer Zeitraum. Und ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass sich viel verändert hat und viele bildungspolitische Reformen auf den Weg gebracht worden sind.“

Gerade Ihnen als Schulleitungen kommt hier eine besondere Aufgabe zu. Und heute müssen wir erkennen, dass sich das Bild der Schulleitung in den vergangenen 30 Jahren einem grundlegenden Wandel unterzogen hat.

„Galt die Schulleitung über Jahrzehnte hinweg als ‚Primus inter pares‘, also als erste Person des Schulkollegiums, sind Sie heute, gemäß dem Thema Ihrer heutigen Tagung, mehr zum ‚Change-Agent‘ geworden.“

Mit der „Eigenverantwortlichen Schule“ und der Übertragung der Dienstvorgesetztenfunktion hat sich das Bild der Schulleitung grundlegend verändert. Heute ist es Aufgabe der Schulleitungen, mit dem Kollegium gemeinsam eine Vision und Vorstellung von guter Schule und Strategien zu deren Realisierung zu entwickeln.“

Gratulationsworte von Frau Sylvia Löhrmann - zu entnehmen dem Grußwort der Ministerin für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Der volle Wortlaut ist hier in der Zeitung nachzulesen. Ein Ministerinnen-Statement und für die Schulleitungen im Saal die Attestierung, zumindest in Anfängen den Status zu erhalten, der für die erfolgreiche Leitung von Schulen essentiell ist. *Change, Wandel, Neuausrichtung, veränderte Positionen - kurz: Strukturwandel als Herausforderung von Schulleitung!*

Das Grußwort der Ministerin schließt mit vielversprechenden Aussagen: „Veränderungen wollen begleitet sein und soweit die Landesregierung hier Unterstützung und Hilfestellung geben kann, werden wir dies jetzt und auch in Zukunft tun.“

Gewohnt souverän eröffnete Margret Rössler (Vorsitzende der SLV NRW) die Tagung, begrüßt die anwesenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die beiden Referenten: Prof. Dr. Hans-Günther Rolf (Vorsitzender der DAPF) und Klaus-Peter Hebborn (Vertreter des Deutschen Städtetages).

Ein spannender Tagungsbeginn: Einerseits die Sprache der Politik – des Ressourcengebers. Andererseits ein Blick aus der Schulentwicklungsforschung und relevante Aspekte aus Sicht der Schulleiter!

Es bleibt am Ende der Veranstaltung jedem aufmerksamen Zuhörer und Redner selbst überlassen, wo Schnittmengen erkennbar sind, Unterstützungsangebote bei Schulleitungen reell ankommen und hiermit wirkliche Antworten auf die Veränderungen und die daraus resultierenden Herausforderungen gegeben werden.

Zunächst aber tritt Ehrenvorsitzender Rudi Doil ans Mikro: 30 Jahre SLV NRW: 1984 – 2014! „Ich werde versuchen, mit Schwerpunkt der Anfangszeit die Kontinuität und beharrliche Sicherheit, das Richtige zu tun, für die SLV NRW dazulegen.“ Doil beginnt sein Referat mit den einleitenden Worten: „30 Jahre, das ist nach dem Allgemeinverständ-

nis eine komplette Generation.“ So stellt der langjährige ehemalige tv. SLV-Vorsitzende in einer höchst beeindruckenden PowerPoint-Präsentation die Positionen der SLV, *die Paradigmenwechsel und Weichenstellung zur Professionalisierung und Profilierung von Schulleitung als eigenständigen Beruf dar.*

In retrospektivischer Darstellung erläutert er die Motivation der Gründungsväter der SLV NW zum Aufbau einer berufsständigen Vertretung. Anhand prägnanter Beispiele wird verdeutlicht, dass sich *naturgemäß Schule ändern muss*, wenn sich die Gesellschaft in technischer und geistiger Hinsicht ändert, so wie sie einem stetigen Wandel unterzogen ist. Doil beschreibt vielfältige Änderungen an das Amt des Schulleiters und formuliert in seinem Vortrag scharf: „Das alte Leitbild (Schulleiter = primus inter pares) - Anmerkung d.R.) gehört in die Tonne,“ (.:). „Für die Nöte der Schulleiterinnen und Schulleiter gab es keine besondere Unterstützung.“ – so Doil. Hier setzte die Arbeit und Vision der SKV NRW an, so Doil weiter.

Gute Schule entsteht durch gute Schulleitung, Schulleitung, die führt, kreiert, innoviert, die Dinge durchsetzt und umsetzt. Hilfestellungen im Pädagogischen Bereich wurden focussiert, *Fortbildungsveranstaltungen organisiert und letztlich Verbindungen mit Schulleitungsverbänden anderer Länder hergestellt.* Doil postuliert: Die SLV NRW war vom Start weg ein Garant für Innovation, Vorreiter für Schulleitungsbelange, hatte immer das Ohr am Puls der Zeit und das hat sich bis heute nicht geändert. Weitere Meilensteine der Entwicklung werden dargestellt: Das von Friedrich Mahlmann (verst. 2014) geschriebene *Konzept einer zeitgemäßen Schulleitung des SLV NRW*, Leitbildentwicklung, die Schriftpreparierung mit dem ASD (Allgemeiner Schulleitungsverband) namens Schulleitung in Deutschland – Profil eines Berufes und ihre Fortschreibung von „Ein Berufsbild in (Weiter)Entwicklung.“ Der Ehrenvorsitzende betonte, dass die Schriftenreihen, in denen die Profilbeschreibungen für Schulleitungen konkretisiert wurden, zu einer Ausbildung für Schulleiter führten; Vorschläge und Forderungen führten zum Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) in NRW. Auch die *Mitwirkung auf europäischer und weltweiter Ebene* verschaffte der SLV Anerkennung und Mitsprachemöglichkeit. *Manager mit Führungsanspruch* geht einher mit einer zunehmenden Komplexität von *Schulleitungsaufgaben.*

In Folge beschreibt Doil beispielhaft die Inklusion als eine hohe Leitungsanforderung im Schulleitungshandeln und *fordert die selbstorganisierende und selbstverantwortliche Schule mit ebensolcher Schulleitung*; d.h. auch: Konkretisierungen in der BASS, die den notwendigen Paradigmenwechsel vom Schulleiter als „Lehrer mit besonderen Aufgaben“ zum „Schulleiter als eigenständigen Beruf“ erkennen lassen. *Letztlich dankt der Redner den Verantwortlichen in den 15 Vorständen*, den immer klar erkennbaren Zielen und schulförmübergreifenden Profilierungen. *Man habe immer für eine wertvolle Sache gekämpft: „Und dies sind“, so Doil zum Schluss, „im Kern immer die jungen Menschen!“* Einer der Schlüssätze von Rudi Doil.

Ralf Bänder

Verlag: CITA Unternehmungsgesellschaft (haftungsbeschränkt), Reichenberger Straße 155, 10999 Berlin, T: 030-20454884
www.beruf-schulleitung.de / www.ideas-answers.de, Satz: CITA Unternehmungsgesellschaft, Berlin, Druck: Brühlsche Universitätsdruckerei, Gießen - Heft 2/2015, **Redaktionsschluss: 28.01.2014**, ISSN 977 1865-3391

Ansprechpartner im Vorstand:

Reg.Bez. Arnsberg: N.N.; Reg.Bez. Detmold: Ralf Drögemöller, T: 0521-5216649, F: 0521-16 44407, **E: info@slv-nrw.de**

Reg.Bez. Düsseldorf: Margret Rössler, T: 0211-8774279, F: 0211-899912, **E: roessler@slv-nrw.de**

Reg.Bez. Köln: Ralf Bänder, T: 0221.2400255, **E:boender@slv-nrw.de**

Reg.Bez. Münster: N.N.

Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V. (ASD) im Internet: **www.schulleitungsverbaende.de**

b:sl 02:2015

„Neue Anforderungen an die Gesellschaft – neue Anforderungen für die Schulen“

Klaus Hebborn, Deutscher Städtetag

Ausgehend von den gesellschaftlichen Veränderungen und Transformationen stellt Klaus Hebborn in seinem Impulsreferat wesentliche Konsequenzen für die Entwicklung von Schulen und deren Leitung vor. Demnach werden bis zum Jahr 2030 eine Million Menschen weniger in Deutschland leben als heute, aber 2,2 Millionen weniger Schüler/innen werden es sein. Mit einem Schüllerrückgang um 15,8% liegt dieser ungleich höher als der allgemeine Bevölkerungsrückgang (3,6%). Daneben gibt es aber auch die Demografie-Rendite. Die Städte der Rheinschiene wachsen um 6-8%, in Münster sind es sogar 16,8% Zuwachs – Rückgang und Bevölkerungszuwächse stehen sich ungleich verteilt gegenüber.

Die Zuwanderung in Deutschland hat die Zahl 7,5 Millionen erreicht, als Anteil an der Schülerpopulation bedeutet dies 30% der Schüler/innen in NRW, ungleich verteilt auf Gymnasien mit 19%, auf Hauptschulen mit 40%, Gesamtschulen mit 35% dieser Gruppe. Flüchtlinge und Asylbewerber nahmen im vergangenen Jahr, bedingt durch die politische Entwicklung, um 57% zu, mit einer weiteren Steigerung von 50% in diesem Jahr bereits bis jetzt, Anfang März.

Das bedeute: Integration ist ein langfristiges Thema unserer Schulen.

Die Inklusion sei zu spät begonnen worden und werde halbherzig, ohne Investitionsprogramm, umgesetzt. Auch dies ein zu erwartendes langfristiges Thema, ebenso wie die wachsende Armutsgefährdung, die laut Armutsbericht der Bundesregierung die Quote von 17-20% erreicht hat. Der Zusammenhang dieser mit den Tendenzen zur Islamisierung und wachsendem Extremismus wurde angedeutet.

Was bedeutet dies für die Schulen? Können sie auf den großen Veränderungsbedarf reagieren, der sich aus diesen gesellschaftlichen Prozessen ergibt?

Stichworte wie überalternde Kollegien, zu geringe Lehrerversorgung besonders in einigen Fächern, geringe Bildungschancen in armen Städten, Verringerung von Schulstandorten, problematischer in ländlichen Umgebungen, der Kampf zwischen Kommunen – Kooperationszwang, unbesetzte Leitungsstellen in problematischer Größenordnung und Systematik markieren die Problemlage. Die mancherorts dramatischen Umstrukturierungen verlangen nach Übergangslösungen, z.B. Schwerpunktschulen, Vielfalt an Schulformen nebeneinander, kon-

zeptloses Nebeneinander, Schulschließungen, mehr Dependancen, Leitung mehrerer Schulen durch eine Person usw. Die Belange der nachwachsenden Generation bleiben auf der Strecke. Konzepte für den weiteren Lebensweg von Schülerinnen/Schülern nach der Schule, mehr Ressourcen und qualifiziertere Lehrer/-innen für Schulen mit hohem Migrantenanteil.

Tragfähige Finanzierungskonzepte, erweiterte Formen der Organisation, mehr administrative Unterstützung und wissenschaftlich fundierte Gesamtkonzepte der Reform werden benötigt.

Dazu gehören konkrete weitere Maßnahmen wie ein proportionaler Anteil an Lehrkräften mit Migrationshintergrund, mehr Ressourcen für mehrfach „belastete“ Schulstandorte: ein Sozialindex für die Schulfinanzierung, Hilfen für die Kommunen bei der Finanzierung hoher Flüchtlingszahlen, Finanzierung von Ganztags- und Sozialarbeiterprogrammen. Schulen müssen mit Partnern zusammenarbeiten, u.a. über die Bildungsnetzwerke, müssen lernende Organisationen werden, kooperativ und gemeindeorientiert, und zwar mit Unterstützung.

Schulleitungen genießen seitens der Kommunen ein hohes Ansehen, sie seien zentrale Stützen der Verantwortung des Schulträgers für Ausbildung und Erziehung der Kinder und Jugendlichen. Sinnvoll und erwünscht sei daher die systematische Arbeit von Schulleitungskonferenzen mit regelmäßigen Abstimmungen und mit starker administrativer Unterstützung, um dem hohen Managementanteil und dem hohen Verschleiß und Kräfteverbrauch der Schulleitungen entgegen zu wirken. Der skandalösen Zahl von aktuell 650 vakanten Schulleitungsstellen müsse entgegen gewirkt werden durch schrittweise Erhöhung der Leitungszeit, mehr Sekretariatsstunden, mehr multiprofessionelle Teams in der Schule neben und in Zusammenarbeit mit den Lehrkräften, gute Arbeitsstrukturen innerhalb der Schule und transparente Verfahren der Schulleitungs-Stellenbesetzung.

„Schulleiter/innen sind einsamer als ein Firmenchef“, so Hebborn, und das bedeute einen Handlungsauftrag. Dieser müsse zwingend enthalten die Vernetzung der Schulen mit allen Institutionen der Kommune, Multiprofessionalität innerhalb der Schule, Ressourcen und Unterstützungssysteme und die sozialräumliche Einbindung.

Margret Rössler

Politik und Ideologie stehen dem notwendigen Strukturwandel oft entgegen

In drei Teile gliederte Prof. Rolff seinen Vortrag als Ausgangspunkt für die anschließende Podiumsdiskussion

A: AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE THEMEN

- Besondere Bedeutung kommt der frühkindlichen Erziehung zu. Hier werden die ersten Weichen gestellt. Leider gibt es bisher keine qualifizierte Ausbildung für Leiterinnen von Kitas.
- Für die Schulcurricula ist die Kompetenzorientierung richtig.

Aber leider stehen oft noch Standardisierung und Tests im Vordergrund. Dieser Standardansatz ist besonders im Hinblick auf Inklusion sehr kritisch zu sehen.

- Die Umsetzung des Menschenrechts auf Inklusion ist eine bedeutsame, riesige Herausforderung. Es stellt sich allerdings die

Frage, ob Inklusion in einem 5-gliedrigen Schulsystem überhaupt konsequent realisiert werden kann?

- Für die Schulen ist Netzwerkarbeit bedeutsam, aber oft schwer realisierbar; denn es gibt zwar viele Netzwerke, aber es fehlen Koordination und Überblick.
- Weit zurück ist Deutschland in der Medien-erziehung und Vorbereitung der nachwachsenden Generation auf die digitale Welt. Aus Gründen der Chancengleichheit müssten vielmehr, letztlich alle Schülerinnen und Schüler mit Tablets ausgerüstet und eine entsprechende Didaktik entwickelt werden.

B: NEUE ANFORDERUNGEN AN SCHULLEITUNG

Michael Fullan nennt in seinem neuen Buch („The principal“) drei neue Rollenprofile für Schulleitungen:

1. SL als „**Learning Leaders**“ im Unterschied zur bisherigen Vorstellung zu instruktionaler Führung, die zu eng ist.. SL müssen Lernfortschritte organisieren, Fortbildungskonzepte entwickeln, einen Mittelbau aufbauen etc. Dabei ist die Lernerorientierung zuallererst von SuS, aber auch von Lehrkräften das Hauptziel.
2. SL sind verantwortlich für das „**System-Leadership**“, d.h. die Beteiligung an der Entwicklung des (lokalen) Schulsystems. Schulleitungen als Systemführer organisieren u.a. Netzwerke von Fachgruppen und sind als Außenvertreter auch zuständig für die Mitwirkung am Schulsystem in der Region.



3. Schulleitungen sind der Motor für das „Change-Management“ bezogen auf z.B. Strategieentwicklung, Entwicklung der Lernkultur, Strukturen und Ziele sowie Überprüfungskriterien.

C: BILDUNGSPOLITISCHE NOTWENDIGKEITEN (EMPFEHLUNGEN)

- Die Situation im Leitungsbereich der Schulen, vor allem der Grundschulen, ist skandalös – es gibt zu wenig Entlastung

und zu geringe Bezahlung

- In großen Systemen werden Verwaltungsleiter benötigt
- Am Landesinstitut sollte ein Programmbeirat u.a mit Vertretern der SLV NRW und aus den Schulen eingerichtet werden
- Salutogene Leitung (vor allem Verstehbarkeit, Machbarkeit und Bedeutsamkeit) muss Grundlage in allen Schulen sein. Bei Zielen und Zielvereinbarungen muss es eine klare Priorisierung geben und darf es nicht zu viele Ziele geben (nicht mehr als 2 oder 3). Ein zeitgemäßer Führungsstil für Schulleitungen ist „Leadung from behind“: Schulleitungen sollten so wenig machen, wie nötig, dieses aber gut und richtig. SL können 3 Schritte zurücktreten, damit aus dem Kollegium 2 hervortreten.

Dr. Burkhard Mielke

Rechenschaftsbericht 2012 bis 2014

vollständig zu lesen unter www.slv-nrw.de, Anm. d. Red.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, die vergangenen beiden Jahre der Vorstandsarbeit sind inhaltlich geprägt durch die bildungspolitischen Maßnahmen und Entscheidungen infolge des Bildungskonsenses und der bereits angemahnten Umsetzung der Inklusion. Auf dienstrechtlicher Ebene stand die dazu gar nicht passende äußerst marginalisierte Stellung der Schulleiter/innen als Dienstvorgesetzte im Vordergrund.

Die Öffnung der Schulpolitik für mehr Entscheidungsspielraum der kommunalen Schulträger beschleunigte den längst begonnenen Prozess des Strukturwandels, der sich u. a. in den wachsenden Zahlen von Schulschließungen, Zusammenlegungen und Neugründungen, der Etablierung einer neuen Schulform „Sekundarschule“ (bislang 83), den gleichzeitigen Aufbau von 36 Gemeinschaftsschulen und 10 Primusschulen, sowie den Ausbau der Bildungsbüros abzeichnet.

Bewegung und Veränderungen kennzeichneten dementsprechend auch die Bewegungen vieler Kollegien in die eine oder die andere

Richtung, aber eben auch die Bewegung von Schulleitungspersonen in vielfacher Bedeutung.

Die Herausforderungen dabei betreffen die unterschiedlichsten Arten von Leitungsaufgaben, vom organisierten und konsolidierenden Abbau von Schulen mit Schließungsbeschluss bis zum zukunftsorientierten Auf- und Ausbau neuer Schulen, einer profilierenden und inspirierenden Konzeptentwicklung bei gleichzeitigem Mangel und Armut der öffentlichen Hand und fehlenden Unterstützungssystemen.

Dementsprechend findet die diesjährige Frühjahrstagung und Mitgliederversammlung unter dem Motto „**Strukturwandel als Herausforderung für Schulleitung**“ statt. Die ungleichen Tendenzen demografischer Entwicklungen und ihre Folgen, tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen durch Migration, Flüchtlingsströme u.a. werden aus kommunaler Sicht beleuchtet wie auch in ihrer Spiegelung in den Veränderungen des Berufsbilds Schulleitung.

Die **Schulleitungsvereinigung** hat sich an allen **Bildungskonferenzen** und **Anhörungen im Landtag** aktiv beteiligt und **Stellung bezogen aus der Perspektive der Leitung einer Schule**.

Inwiefern der vor zwei Jahren noch anerkennend kommentierte Bildungskonsens wirklich ein partizipativer und integrierender Kommunikationsprozess geblieben ist, muss heute neu in Frage gestellt werden. Wir verweisen beispielhaft auf den **Aachener Maulkorberlass** und die mit ihm verknüpften Einschüchterungen von Schulleiterinnen und Schulleitern weit über den Anlass hinaus. Desgleichen gilt es Fragen zu beantworten, die sich mit der **wachsenden Ungleichheit** in Bildung und Gesellschaft unseres Landes befassen, ein Thema, das die Bildungskonferenz von Anfang an ausgeklammert hatte. Chancengleichheit im Bildungsbereich ist in der Tendenz reduziert auf die Erreichbarkeit von Schulstandorten.

Nahezu der gesamte Vorstand wirkte bei den **Schulentwicklungskonferenzen** des Ministeriums für Schule und Weiterbildung mit. Hier geht es um die Prüfung und Genehmigung von Initiativen und Konzepten, die die rechtlichen Regularien der jeweiligen Schulform sprengen, aber aus Sicht einer einzelnen Schule sinnvoll oder nötig sind um Problemlagen abzuwenden, die auch anderen Schulen dieser Schulform eine Hilfe sein können bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Das Missverhältnis zwischen veränderten Aufgaben der Schulleitung und der noch immer zu niedrig angesetzten **Leistungszeit für Schulleiterinnen und Schulleiter** wurde trotz der durch unseren Verband erwirkten Erhöhung der Leistungszeit für die kleinen wie die großen Schulen nicht wirklich gemildert. Dies liegt nicht zuletzt an der Überfrachtung der Schulleitungen mit Verwaltungsaufgaben aus der Schulaufsicht, derer sich die Behörde gerne entledigt. Ganz im Unterschied zu Aufgaben im Zusammenhang von Dienstvorgesetztenaufgaben, die sie gerne an sich zieht.

Die schlechten Rahmenbedingungen für die Einführung der Inklusion arbeiten gegen den inklusiven Gedanken und verlangsamen die Entwicklung von Konzepten, Kooperationen und Personalbewegungen in die richtigen Richtungen. Einer Reihe von Schulen bleibt es möglich, sich exklusiv zu stellen und sich keine Gedanken über neue und realistische Wege zu machen an der Umsetzung des Menschenrechts auf gleichberechtigte Teilhabe an Bildung - aber natürlich dennoch bei allseits guten Schülerergebnissen.

Unsere Lehrkräfte haben einen zu hohen Anteil an Unterrichtsstunden, und sie haben zu wenig Zeit für **Unterrichtsentwicklung und Kooperation**, intensive Fortbildungen und systematische Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen in der Schule. Ganz besonders gilt dies für den Unterricht mit Seiteneinsteigern (Flüchtlinge und Migranten) und mit den Schülerinnen und Schülern mit besonderem Förderbedarf.

Das rechtlich umstrittene Verfahren der Wahl der Schulleitung durch die Schulkonferenz ist nach wie vor nicht befriedigend gelöst und bevor dies passieren konnte schon wieder in Auflösung begriffen. Wahlen im echten Wortsinn finden so gut wie nicht statt. Die Rolle des Assessments als kriterienorientierter unabhängiger Agentur für die Identifikation geeigneter Leitungspersonen erweist sich zumindest als diskussions- und überprüfenswert; die Schulaufsicht ist de facto in ihre alte Rolle der grauen Eminenz mit jonglierenden Be-

notungsbällen zurückgeschlüpft. Die hohe Zahl an SchulleiterInnen und StellvertreterInnen, die durchaus plötzlich und unerwartet einen neuen Einsatzort suchen müssen und wollen, führt zu weiteren die Auflösungserscheinungen und Zufälligkeit der Entscheidungen anstelle transparenter Verfahren. Dies gilt auch für die Besetzung der Leitungsämter aufbauender Schulen.

Nie war daher die Notwendigkeit einer **unabhängigen Personalvertretung** für Schulleitungsmitglieder so dringend wie heute. Dies ist die erste zentrale Forderung der Schulleitungsvereinigung für die nächste Zeit.

Und nie war es so offensichtlich, dass die mit der **Dienstvorgesetztenfunktion** notwendiger werdende **Rollenklarheit und Kompetenzschärfung** zwischen Schulaufsicht, Schulträger und Schulleitung geschaffen werden musste. Dies hat nicht stattgefunden.

Dies sind die beiden vorrangigen Ziele, denen sich die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen für die nächsten Jahre vorrangig verpflichtet hat.

In intensiver Vorstandsarbeit wurde an einem neuen **Leitbild unseres Verbandes** gearbeitet, das diesen Herausforderungen für die Zukunft entspricht. Gleichzeitig mit der Neuformulierung unserer Position erarbeiteten wir mit professioneller Unterstützung neue Formen der Vorstandsarbeit, um diese Arbeit neben unseren Schulleitungsaufgaben überhaupt wirkungsvoll anpacken zu können.

Sie finden das Leitbild unseres Verbandes auf unserer Homepage unter www.slv-nrw.de

FORDERUNGEN:

- Die Leitung einer Schule ist als eigenständiger Beruf anzuerkennen. Hierzu gehören unsere Forderungen nach Dienstvorgesetzeneigenschaft und der Umfang an Leistungszeit, um selbständige Schulen führen zu können.
- Die beamtenrechtlichen und schulrechtlichen Definitionen des Berufs Schulleitung und die Regelungssysteme zwischen Ministerium und Schulaufsicht, Aufsicht und Schulleitung machen die Einrichtung einer eigenen Personalvertretung notwendig.
- Die Funktionen der Schulleitung als Dienstvorgesetzte müssen erweitert werden.
- Die Sicherstellung der Besetzung offener oder frei werdender Schulleitungsstellen muss landesweit einheitlich und transparent erfolgen.
- Tiefgreifende Umstrukturierungen des Schul- und Bildungssystems, wie sie derzeit in Nordrhein-Westfalen stattfinden, bedürfen der wissenschaftlichen Begleitung des Gesamtprozesses, nicht nur einzelner Elemente.

Wir verlangen nachdrücklich, dass Schulleiterinnen und Schulleiter, die Jahre, bzw. Jahrzehnte verdienstvoll und erfolgreich Schulen geleitet haben in Folge von Strukturwandelveränderungen adäquat und in Anerkennung Ihrer Dienste behandelt werden und nicht politische Beliebigkeit oder schulaufsichtlichen Alleingängen ausgeliefert sind.

TAGUNGEN DER SLV NRW IN 2013 UND 2014:

- 15. Mai 2013 Frühjahrstagung „Schulleiter/innen als Dienstvorgesetzte“

- 08.-10. Mai 2014 Ausrichtung der Tagung des Deutschen Schulleitungsverbandes ASD in Bochum, mit Frau Ministerin S. Löhmann zu „Schulleitung als Beruf“
- 16.-17. Mai 2014 Schulleitungskongress „Handwerkzeug für Schulleitungen“ mit mehr als 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gemeinsam mit der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte DAPF in Dortmund

Teilnahme an den Tagungen des Allgemeinen Schulleitungsverbandes Deutschlands (ASD) und aktive Mitarbeit im Rahmen unserer Mitgliedschaft – insbesondere Mitarbeit am Leitbild des Verbandes und unseres Berufsbilds „Schulleitung in Deutschland“

Teilnahme an internationalen Schulleitungskongressen im Rahmen unserer Mitgliedschaft in ESHA (European School Heads Association of Principals)

FORTBILDUNGSANGEBOTE

www.slv-nrw.de

BERATUNGSDIENST

BILDUNGSREISEN

Ich danke unserem Vorstand für die zuverlässige Verbandsarbeit, meinem Stellvertreter Harald Willert, den Geschäftsführern Ralf Drögemöller und Manfred Wolff in Sachen Organisation, Kassenführung, Mitgliederbetreuung und den Beisitzerinnen und Beisitzern Martina Reiske (Beratungsdienst), Ralf Bänder (Redaktion unserer Beiträge zur Schulleitungsfachzeitung b:sl (Betrifft: Schulleitung), Beate Kundoch, (Öffentlichkeitsarbeit), Dr. Burkhard Mielke (Internationale Arbeit), Rosemarie Flecke und Wolfgang Gruhn aus dem „Backoffice“, alle auch zuständig für schulformspezifische Fragen im Schulleitungsamt bzw. Spezielles in der jeweiligen Bezirksregierung.

Vielen Dank unseren Mitgliedern für Rückmeldungen, Hinweise und Kritik und die Mitwirkung an einer effektiven Interessenvertretung der Schulleiterinnen und Schulleiter in NRW.

Witten, 03. März 2014 gez. **Margret Roessler (Vorsitzende)**

Grußwort Ministerin Sylvia Löhmann

vollständig zu lesen unter www.slv-nrw.de, Anm. d. Red.

Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

zu 30 Jahren Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. gratuliere ich Ihnen herzlich und wünsche Ihnen, dass Sie auch in Zukunft wache Begleiterinnen und Begleiter und kritische Weggefährtinnen und -gefährten der nordrhein-westfälischen Bildungspolitik bleiben. 30 Jahre Schulpolitik sind ein langer Zeitraum. Und ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass sich viel verändert hat und viele bildungspolitische Reformen auf den Weg gebracht worden sind.

Gerade Ihnen als Schulleitungen kommt hier eine besondere Aufgabe zu. Und heute müssen wir erkennen, dass sich das Bild der Schulleitung in den vergangenen 30 Jahren einem grundlegenden Wandel unterzogen hat.

Galt die Schulleitung über Jahrzehnte hinweg als „Primus inter pares“, also als erste Person des Schulkollegiums, sind Sie heute, gemäß dem Thema Ihrer heutigen Tagung, mehr zum „Change-Agent“ geworden.

Auskunft erteilt:
Herr Dr. Holzem
Telefon 0211 5867-349
Telefax 0211 5867-358
christoph.holzem@msw.nrw

Mit der „Eigenverantwortlichen Schule“ und der Übertragung der Dienstvorgesehtenfunktion hat sich das Bild der Schulleitung grundlegend verändert. Heute ist es Aufgabe der Schulleitungen, mit dem Kollegium gemeinsam eine Vision und Vorstellung von guter Schule und Strategien zu deren Realisierung zu entwickeln. Dazu gehören Vereinbarungen, eine Kultur der systematischen Kooperation innerhalb und außerhalb der Schule aufzubauen, in der alle am Schulleben Beteiligten ihre Talente und Begabungen entfalten können. Moderne Schulleitungen haben profunde Kenntnisse und Kompetenzen, diese Prozesse der Personal-, Unterrichts- und Schulentwicklung zu orchestrieren.

Anschrift:
Völklinger Straße 49
40221 Düsseldorf
Telefon 0211 5867-40
Telefax 0211 5867-3220
poststelle@msw.nrw.de
www.schulministerium.nrw.de

Die Landesregierung kann hier immer nur einen Rahmen setzen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Mit der Erhöhung der Leitungszeit, die wir für alle Schulformen vorgenommen haben (1.227 Stellen zusätzlich seit dem Schuljahr 2011/12), hoffe ich, dass wir zu Ihrer Entlastung beigetragen haben. Mir ist bewusst, dass Schulleitung heute mehr denn je eine anspruchsvolle Aufgabe ist, die unsere Unterstützung verdient.

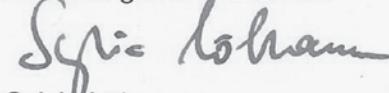
Seite 2 von 2

Unsere Schulen sind heute mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: dem demografischen Wandel, der immer bunter werdenden Gesellschaft, die sich auch in unserer Schülerschaft widerspiegelt, und auch dem Prozess der Inklusion, um nur einige Beispiele zu nennen. Das sind Aufgaben, die nicht allein von unseren Schulen gestaltet und bewerkstelligt werden können. Es ist eine Aufgabe der gesamten Gesellschaft, und wir stehen erst am Anfang der Entwicklung.

Veränderungen wollen begleitet sein und soweit die Landesregierung hier Unterstützung und Hilfestellung geben kann, werden wir dies jetzt und auch in Zukunft tun.

Für Ihre Tagung wünsche ich Ihnen viel Erfolg und einen regen Gedankenaustausch.

Mit allen guten Wünschen



Sylvia Löhrmann