



...weil Schule unser Beruf ist

**Schulleitungsvereinigung
Nordrhein-Westfalen e.V.**

Herbsttagung der SLV NRW in Witten

19.11.2012

**„Krank machende Strukturen im Schulleitungsberuf -
Antworten der Schulleitungsvereinigung NRW“**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Wir sprechen von einem **Paradigmenwechsel im Schulleitungsberuf**, der sich seit Jahren vollzogen hat.

Ehemals Schulleitung als reine **Umsetzung staatlicher Vorgaben und Erlasse**, nur überprüfbar an deren lückenlosen Durchführung ---

Heute versehen mit einem modernen Berufsbild von **Leitung und Management einer pädagogischen Einrichtung**.

Das neue Leitbild von Schulleitung bestimmt

- zugehörige rechtliche Regelungen und Verfahren
- die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern vor der Amtsübernahme
- die Verfahren zur Feststellung der Eignung und
- die Wahl und Einsetzung neuer Schulleiter/innen.

Das neue Leitbild von Schulleitung prägt die Themen der einschlägigen Ausbildungsmodule sowie der Fortbildungen und Fachtagungen für Schulleitungsmitglieder, ganz gleich, ob amtlicherseits ausgerichtet oder auf dem offenen Fortbildungsmarkt.

Professionelles Wissen wird von uns allen erwartet - in den Bereichen Management, Personalführung und Personalentwicklung, Qualitätssicherung, Evaluation und Rechenschaftslegung,

Handlungsfähigkeit und Kompetenz werden erwartet in allem, was von der täglichen Organisation der Schule bis zur richtungweisenden Ausrichtung auf Leitziele und Visionen Platz findet, vom funktionierenden Vertretungsunterricht über die Toilettenaufsicht zu Konzepten für das Schulganze, wie etwa die „Gesunde Schule“.

Alles also stimmig, alle Rollen durchdekliniert?

Nein, keineswegs.

Die **Ansprüche** an den Beruf Schulleitung und an die konkret im Amt stehenden Personen sind

in wesentlichen Punkten widersprüchlich
in vieler Hinsicht beliebig
teils auch nur unterstellt,

dennoch aber wirksam und das in einer Weise, die für den einzelnen Schulleiter, die einzelne Schulleiterin unausweichlich und nur begrenzt gestaltbar ist.

Noch nie war der Beruf Schulleitung so wenig definiert,
noch nie so wenig konturiert die Handlungsfelder zwischen Kollegium und Schulleitung, Schulleitung und Schulaufsicht,
noch nie so verloren zwischen politischen Ansprüchen an Qualität von Schule und der geringen Verfügung und Entscheidungsmacht über Mittel und Wege.

Das kann auf Dauer so nicht sein! Das müssen wir uns und den Politikern klar machen!

Wo liegen die Beliebigkeiten und Brüche, die Unschärfen und Übergriffe im Grauzonenbereich? Und wo dürfen sie nicht sein?

Beliebigkeit der Schulleitungsrolle nach innen verläuft zwischen den Polen Verantwortung des Schulleiters/der Schulleiterin letztlich für alles –
Z.B.

Keine Stimme in der Schulkonferenz
Vollstrecker für Zufallsentscheidungen
tatsächlich aber Verantwortlich für alles in der Schule

Beliebig umfangreich sind die Anforderungen an unsere Rechenschaftslegung und Berichterstattung gegenüber der hierarchisch vorgesetzten Ebene.
Willkommener Vorwand: die „Selbstverantwortliche Schule“.
Die Bezirksregierungen sind genau dort „schlanker“ geworden, wo Arbeitsberge von dort an die Schulleitungen verschoben worden sind, wie z.B. die massenhaft

anfallenden Dienstlichen Beurteilungen. **Hierarchische Entscheidungsabläufe wurden keineswegs verschlankt**; allenfalls umverlagert vom schulfachlichen in das Rechtdezernat. Ihre eigentliche Aufgabe, sich zu einer qualifizierten Beratungsstelle weiter zu entwickeln, hat die Schulaufsicht nicht erfüllt.

Nur scheinbar gibt man den Top-down-Gedanken auf, weil es in Zeiten des Mangels besser aussieht, wenn man Andere für die Nichtwirksamkeit und für schlechte Ergebnisse im internationalen Vergleich verantwortlich machen kann.

Widersprüche und Lücken in den rechtlichen Vorgaben an vielen Stellen – vom Lehrereinstellungsverfahren über die Beförderungen bis zu Disziplinarverfahren. Auch die Besetzung der Schulleitungsstellen bei den Neugründungen entbehrt eines transparenten und leistungsbezogenen Verfahrens. Die beteiligten Dezerrenten sind an der Platzierung von entstehenden „Unterbringungsfällen“ interessiert oder auch an Personen, die man persönlich für gut oder besser hält. Die Partialinteressen einer Kommune spielen ebenso eine Rolle wie die Interessen der Kandidatinnen selbst.

Das Belastendste für beteiligte und betroffene Schulleiterinnen und Schulleiter daran häufig: mangelnde Transparenz, Intrigen und verdeckte Absichten, Leugnung vorhandener Kompetenzen bis hin zur Einschüchterung.

Beliebigkeit und Grauzonenhandeln kennen wir seitens der Schulaufsicht aus vielen Fällen, in denen Beschwerden von Lehrkräften oder Eltern an der Schulleitung vorbei bereits als verbrieftete Wahrheit behandelt werden. Rechtshilfe von außen wird verwehrt mit dem Hinweis auf das „innere Dienstverhältnis“, der vorgesehene Beistand von „innen“ in Form von Personalräten gehört aber immer der sog. „Basis“, den Lehrkräften, und steht im Konfliktfall eindeutig und immer auf der anderen Seite.

Von den vorgegebenen Strukturen her ist in Konfliktfällen sicher gestellt, dass der Schulleiter/die Schulleiterin immer allein für sich steht. Gleichzeitig sind wir in besonderem Maße zur Wahrung des Schulfriedens verpflichtet, eine weitere Regelung, die es unmöglich macht, dann wenigstens für uns selbst einzutreten. Wir brauchen daher eine eigene Personalvertretung für Schulleiterinnen und Schulleiter.

Widersprüchliche Aufträge in ein und demselben Aktionsfeld, das macht krank, das weiß man, das ist hinreichend erforscht. Deutlich wird, dass es sich hierbei um krank machende Strukturen handelt, zunächst ohne dass der Einzelne sofort krank werden muss. Inwieweit wir uns als einzelne in einem so beschaffenen Schulsystem auf Dauer durch persönliche Strategien schützen und gesund halten können, bleibt eine offene Frage.

Top down wurde als Modell abgeschafft, aber nicht aus überbordenden demokratischen Impulsen heraus, sondern weil es nicht funktioniert hat. Schule lässt sich über Hierarchie allein nicht leiten.

Also wurde „bottom up“ proklamiert und punktuell eingeführt, bei gleichzeitigem Erhalt der Hierarchien.

Der Widerspruch zwischen beiden liegt genau in der Aufgabenbeschreibung für Schulleitung.

Vorgaben abdienen nach oben, zu derselben Aufgabe partizipative Prozesse in der Schule gestalten. Das ist die neue Art der Prozessgestaltung seit wir Schulprogramme erarbeiten und unsere Schulen zielorientiert weiterentwickeln sollen.

Die Rahmenbedingungen für Schulleitung, die eine konsequente Umsetzung ermöglichen würden, sind bis heute nicht erfüllt.

Das ministerielle Anforderungsprofil an die Schulleiterinnen und Schulleiter findet sich u.a. in den Kriterien der Q4- Inspektion wieder:

- Wahrnehmung von Führungsverantwortung
- Zielvorstellung für die Entwicklung der Schule, insbesondere der Unterrichtsentwicklung
- Umsetzung der Zielvorstellungen und Zielvereinbarungen mit den beteiligten Gruppen
- Strategien zur Lösung von Konflikten und Problemen
- Rechenschaft über die schulische Arbeit und den Stand der Schulentwicklung
- Angemessene Arbeitsatmosphäre
- Selbstbewusste Präsentation der Schule nach außen

Wollte man diese Kriterien als eindeutige Richtschnur des Schulleitungshandelns nutzen, würde Folgendes notwendig sein:

Entscheidungsbefugnis der Schulleitung - in Abstimmung mit den Gremien der Schule über

- die Organisation von Klassen und Lerngruppen
- die Entwicklung fachunabhängiger und fächerübergreifender Unterrichtsformen
- Zeitlich unabhängige Ausschreibung von Stellen
- Verfügung über die rechtlich zustehenden Stellen einschließlich der Beförderungsstellen
- Ressourcen zur materiellen Anerkennung besonderer Leistungen
- Recht zur Führung von Mitarbeitergesprächen
- Das Budget
- sowie

Verfügung der Schulleiterin/des Schulleiters über

- Einzelne Disziplinarrechte
- Das Recht einer Lehrkraft zu kündigen, die nachweislich faul oder obstruktiv ist
- Eine eigene Personalvertretung oder ein Obleute-System

Nichts davon ist verfügbar. Wie soll ein SL ohne diese Voraussetzungen zu haben den Anforderungen gerecht werden, die in der Qualitätsanalyse überprüft werden?

Das Ministerium fürchtet die Macht der Lehrergewerkschaften und der Lehrerverbände. Wenn das Ministerium Lehrerverbände und Gewerkschaften bei den Beratungen über die Bedingungen des Schulleitungsamtes hinzuzieht, die direkt Betroffenen aber auslädt, spricht das eine deutliche Sprache:

Es wird ein Konstrukt hergestellt, das die Verantwortlichen in Ministerium und den Behörden aus der Verantwortung nimmt und den Druck von der Basis fernhält, sei er von Eltern, Lokalpolitik oder Kollegien.

Schulleitung aber soll die Arbeit machen und die Verantwortung übernehmen,

Gleichzeitig behält man sich vor, jederzeit im Rahmen der Hierarchie zu intervenieren und Konflikte „top- down“ in gewohnter Manier zu entscheiden.

Diese Instanz sind wir und werden wir immer stärker sein.

So ein Konstrukt macht nicht nur krank,
so ein Konstrukt ist krank.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
mir liegt sehr daran uns heute darüber zu verständigen, dass es nicht ausreicht, dass wir uns selber stark machen unter dem Vorzeichen neuer und widersprüchlicher Anforderungen, die einen zu zerreißen drohen. Das ist **auch** wichtig. Dazu wollen wir uns heute durchaus einiges zu Gemüte führen. Aber vielleicht noch wichtiger ist es zu sehen, dass krank machende Strukturen im System selbst liegen und uns immer wieder einholen werden, wenn diese nicht vereindeutigt werden in Richtung auf eine **selbständige** Schule mit einer starken Schulleitung.

Dies schafft keiner von uns allein, hierzu brauchen wir uns als eine sich austauschende und sich beratende professionelle Schulleitungsvereinigung, die organisiert, beharrlich und kompetent die wichtigen Themen von Schulleitung bei Politik und Behörden einbringt und vertritt. Da sehe ich unsere Aufgabe als Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen und bitte Sie um Mitwirkung. Im Anschluss an diese Tagung findet unsere Mitgliederversammlung statt – Interessierte möchte ich herzlich einladen teilzunehmen.