

# Schulleitung in NRW

Zeitschrift der Schulleitungsvereinigung NRW e. V.

Neue Herausforderungen an Schulleitungen: Kongressbericht

Mitgliederversammlung:

Rede des Vorsitzenden

Vorstandswahlen

Kassenbericht

„Sehr geehrte Frau Ministerin, ...“

Selbstevaluation in Schule (SEIS) 2006

Antwort auf unsere Fragen ...

SLV NRW im Gespräch mit MSW

Partnership international

Schulleitungsvereinigung  
Nordrhein-Westfalen e. V.



## Wie wir es sehen



„Wir haben den Schulleitungen in NRW durchaus einige Leitungskompetenz übertragen“ – so ein Vertreter des Ministeriums bei der Eröffnung der gemeinsamen Tagung der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) und der Schulleitungsvereinigung NRW. Deutlicher kann man nicht zeigen, wie wenig ernsthaft man es in Wirklichkeit meint mit der Selbstständigkeit von Schulen und der zukünftigen Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern in unserem Land. 360 Teilnehmer hörten diese Äußerung mit großem Erstaunen, und es ist klar, dass wir uns über dieses „durchaus“ unterhalten müssen, um den von der Regierung gedachten Rahmen zu erkennen.

Es bewegt sich zwar einiges z. Z. in der Bildungspolitik, nicht alles allerdings in die richtige Richtung. Manches, wenn auch nur mühsam aus PISA – Not geboren, enthält richtige Antworten. Die langjährigen Forderungen der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen nach selbstständiger Schule, Schulleitung als eigenständigem Beruf, Dienstvorgesetzeneigenschaft und Leitungszeit sind zwar nicht erfüllt, aber es gibt Annäherungen. Konsequenter und erfolgversprechender ist das allerdings nicht. Aus autonomen oder selbstständigen Schulen werden „eigenverantwortliche“ Schulen mit wenigen Rechten für Schulleiterinnen und Schulleiter, aber mit voller Rechenschaftspflicht und Selbstverantwortlichkeit. Wenig konturiert auch die Verantwortlichkeit der einzelnen Lehrkräfte für die Schulentwicklung und die Ergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler.

Ebenso inakzeptabel ist das Wahlverfahren für neue Schulleiterinnen und Schulleiter. Schulleiter auf Zeit – Kollegien auf Lebenszeit, welche hervorragende Aus-

gangslage für Schulentwicklung und notwendige Innovation, wenn gleichzeitig in einem Brief an alle Lehrer das angeblich modernste aller Schulgesetze besonders angepriesen wird mit dem ausdrücklichen Hinweis darauf, dass die Lehrer mit einer Mehrheit in der Schulkonferenz ihren Schulleiter abwählen können. Zu solchen Bedingungen werden sich zukünftig kaum noch qualifizierte Kandidaten zur Bewerbung auf ein Schulleitungsamt finden. Was heute schon im Grundschulbereich Realität ist, wird in den weiterführenden Schulen die Zukunft sein. In anderen Bundesländern hat man dieses Verfahren nach negativen Erfahrungen bereits wieder abgeschafft.

Das grundsätzliche Problem, dass Schulleiterinnen und Schulleiter über Jahre vom Plebiszit dienstlich weisungsgebundener Lehrer und Lehrerinnen abhängig bleiben, kann durch noch so gute Module der Trainingsprogramme zu „Leitung von Änderungsprozessen“, „Projektmanagement“, „Umgang mit Widerständen und Konflikten“ nicht kompensiert werden.

Wir sind dennoch überzeugt, dass Vorbereitung auf diesen Beruf und Ausbildung von entscheidender Bedeutung auf dem Weg zu professioneller Schulleitung sind. Hier ist eine wesentliche Forderung der Schulleitungsvereinigung NRW erfüllt. Wichtig ist auch, dass diese Trainingsprogramme von unabhängigen Institutionen organisiert werden. Die SLV NRW kooperiert aus diesem Grunde mit der DAPF (Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte), im Beirat ist Frau Dr. Erika Risse von unserem Vorstand für die Praxisseite vertreten. Allerdings fordern wir von der Landesregierung, dass diese Kurse vom Land bezahlt werden, wie dies in der Wirtschaft Usus ist, und dass die Teilnehmer bei Teilnahme an dieser Ausbildung eine zusätzliche Entlastung vom Unterricht erhalten. Denn die Rekrutierung von geeigneten Schulleitern und Schulleiterinnen ist ein vorrangiges Interesse des Landes und des Ministeriums. Um diese Ziele zu erreichen, wird die SLV NRW auf ihrem Wege mit allen möglichen Partnern konsequent weitergehen, um endlich selbstständige Schulen wie in anderen europäischen Ländern zu erreichen.

Ihr

*Barthold Mecke*

# Neue Herausforderungen an Schulleitungen

## Kongress der DAPF und Herbsttagung der SLV NRW mit 360 Teilnehmern ausgebucht

*(HS)* Die Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF) und die Schulleitungsvereinigung NRW hatten sich mit der Stiftung „Partner für Schulen NRW“ und dem Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe zum Auftaktkongress der DAPF, zugleich Herbsttagung der SLV-NRW, zusammengetan. Befürchtungen, der Samstag sei ein ungünstiger Kongresstag, bestätigten sich nicht: Für 300 Teilnehmer geplant, musste bei 360 Anmeldungen der Aufnahmestop verfügt werden.

Nach insgesamt sieben Grußworten: vom Rektor der Universität Dortmund, dem Vertreter des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, der **Schulleitungsvereinigung NRW**, der Stiftung „Partner für Schule NRW“, dem Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen Lippe, der Stadt Dortmund und dem Geschäftsführer der DAPF – bei Auftaktveranstaltungen muss das wohl so sein – ging es mit den Vorträgen von Prof. Dr. *Wilfried Schley*, (Zürich/Hamburg) und Prof. Dr. *Hans-Günter Rolff*, Dortmund, zur Sache.

Eine kleine Sensation kündigte Ministerialrat *Eschbach* nahezu unbemerkt in seinem Grußwort an, nämlich einen „Fullservice“ der Bezirksregierungen für die Schulleitungen, z. B. bei Personalmaßnahmen: bei Übertragung der Dienstvorgesetzten-Eigenschaften auf den Schulleiter sollen die Bezirksregierungen zwar mit dem Geschäft der Lehrereinstellung praktisch nicht mehr befasst sein, aber die unterschrittsreifen, ausgearbeiteten Verträge liefern...

*Roland Berger* von der Stiftung „Partner für Schulen NRW“ stellte den Plan eines „Senior-Service“ für neu im Amt befindliche Schulleitungen nach dem Muster der Wirtschaft vor. Der Service soll in Zusammenarbeit mit „Berger Consult“ und DAPF eingerichtet werden. Die **SLV NRW** hat solches schon vor Jahren angeboten, mit wenig Resonanz. Man wird sehen...

*Wilfried Schley* beschrieb in seinem spannungsreichen Vortrag „Von der stöhnenden zu atmenden Schule - Schulleitung in Bewegung“ die Führungsaufgabe der Schulleitung (Leadership) als eine nicht triviale Aufgabe, die darin bestehe, ein System zu führen, das nach eigenem Selbstverständnis keine Führung brauche. Führung

sei nur möglich, wenn ein Führungsbedarf als Impuls von innen komme. Eine nicht lernen wollende Institution sei nicht zu führen. Einige Schlaglichter: Spagat von Freiheit und Kontrolle – Die Schlüsselqualifikation für Schulleitungen ist Paradoxietauglichkeit – Das System aus dem „Bedenkenmodus“ führen als größte Aufgabe: Bedenken führen immer nur zu neuen Bedenken. – Zukunftsperspektiven werden oft eher als Belastung empfunden: Übertragung von Verantwortung als Ernennung zum Sündenbock – Wie kann eine Vision attraktiv formuliert werden? – Kreative Imitation: gelungene Beispiele ausnutzen...

*Hans-Günter G. Rolffs* Vortrag „Konfluente Schulleitung“ stand unter dem Leitwort: „Niemand kann eine Schule allein leiten“ angesichts all der Aufgaben, die den Schulleitungen zugeschoben werden: Schule als mittelständischer Betrieb – Unterrichtsentwicklung – Personalmanagement – Gesundheitsmanagement – Budgetgestaltung – Fortbildungsplanung – Qualitätsmanagement – Überschulische Zielklärung und Systementwicklung im regionalen Bereich – Außerschulische Lernorte – Vernetzung von Fachkonferenzen (überschulisch) – Know how von Nachbarschulen – Systemleader (überschulisch) – ...

Die Lösungsansätze waren insgesamt eher auf große Systeme angelegt (Berufskollegs, große Gymnasien und Gesamtschulen), während die Vertreter mittlerer Systeme, wo Vieles nicht mehr, Vieles noch nicht „geht“, und vor allem kleiner Systeme (v.a. Grundschulen) sich –wieder einmal – allein gelassen fühlten. *Rolff* gelobte in seinem Schlusswort Besserung: Die DAPF wird sich künftig verstärkt um die Probleme dieser Systeme kümmern.

Die lange Liste der Workshops, die den Nachmittag ausfüllten, ist ein Spiegelbild der vielfältigen Aufgaben von Schulleitungen. Sie kann hier nicht wiedergegeben werden. Immer wichtiger wird jedoch ein Aufgabenbereich, der bisher eher marginal behandelt wurde: Gesundheitsmanagement als gesetzliche Aufgabe von Schulleitungen, und zwar sowohl im Hinblick auf Lehrer als auch auf Schüler.

Tagungsmaterialien können im Internet auf den Seiten der SLV NRW ([www.slv-nrw.de](http://www.slv-nrw.de)) und der DAPF ([www.dapf.uni-dortmund.de](http://www.dapf.uni-dortmund.de)) eingesehen werden.

# Mitgliederversammlung der Schulleitungsvereinigung NRW am 9. September 2006

## Rede des Vorsitzenden Dr. Burkhard Mielke

### Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir blicken auf zwei Jahre intensiver Vorstandsarbeit zurück, zwei Jahre, die mehr Veränderungen gebracht haben als in den Perioden zuvor. Ausgelöst durch negative Ergebnisse in internationalen Vergleichen haben Politiker aller Parteien mit unglaublicher Hektik den Versuch begonnen im Schnellverfahren die ministeriellen oder ministerpräsidentiellen Unterlassungen der letzten 30 Jahre auszugleichen. 30 Jahre, in denen andere Staaten in Ruhe vernünftige Schulreformen erfolgreich und am Ende im gesellschaftlichen Konsens durchgeführt haben. In Deutschland dagegen ersterben Empfehlungen von Bildungskommissionen und Wissenschaft, werden politisch nicht umgesetzt, weil parteipolitische und Länderinteressen den Verantwortlichen immer vorrangig waren.

Vergessen haben sie allerdings auch deutlich und öffentlich die Verantwortung für die jetzige Situation zu übernehmen. Verantwortlich für den heutigen Zustand unserer Schulen sind in erster Linie das Ministerium und die nachgeordneten Schulaufsichten. Der Versuch schlechte Ergebnisse den Schulen und Lehren anzulasten ist nicht glaubwürdig; haben wir doch bisher im Rahmen zum Teil unsinnig enger Vorgaben einerseits und der pädagogischen Freiheit des einzelnen Lehrers andererseits arbeiten müssen. Dass der Versuch der Schnellreparatur in dieser Form und in unserem jetzt nach der Föderalismusreform noch mehr ausgefaserten Bildungssystem so nicht möglich ist, hätte auch Politikern klar sein müssen.

Dass dies erst recht nicht funktioniert, wenn man gravierende Systemveränderungen ohne diejenigen beschließt, die man dringend zur Gestaltung und Durchsetzung von Reformen braucht, nämlich die Schulleitungen und Kollegen, und dann auf dem Rücken derselben austrägt, ist einer nicht zu akzeptierender Arroganz zuzurechnen. Den Höhepunkt dieses Handelns stellt der unglaubliche Rüttgers-Brief zum neuen Schulgesetz dar. Der Brief ging in gleicher Form und gleichem Inhalt an Lehrerinnen, Lehrer und Schulleitungen. Wir haben es als Brückierung aufgefasst, dass in diesem Brief die Gestaltungsfreiheit hervorgehoben wird, die darin besteht, dass die Mehrheit der Kollegen in der Schulkonferenz in der Lage ist, den Schulleiter abzuwählen. In unserer Stellungnahme zum Schulgesetz hatten wir diese Regelung im Hinblick auf Sachlichkeit und Professionalität der Schulleiterauswahl eindeutig abgelehnt. Es wäre wohl sinnvoller und sensibler gewesen, den Beruf des Schulleiters wirklich ernst zu nehmen, ihn als Gestalter und Innovator in der Schule zu sehen sowie als Führungsperson; entsprechend hätte man erwarten können, dass der Ministerpräsident des Landes sowie die Schulministerin die Schulleiterinnen und Schulleiter – wenn überhaupt – mit einem eigenen Schreiben bedacht

hätten und nicht pauschal Lehrpersonal und Schulleitungen mit diesem Brief in einen „Topf“ geworfen hätten. Welch eine Ignoranz gegenüber den besonderen Aufgaben und der besonderen Verantwortung, in die Schulleiterinnen und Schulleiter durch ihr Amt gestellt sind.

Kolleginnen und Kollegen, Ich möchte an dieser Stelle nicht wiederholen, was wir alle über die Mängel des neuen Schulgesetzes wissen. Ich möchte auch nicht wiederholen, was an berechtigter Kritik an vielen Punkten und an der Art der Umsetzung durch Verbände und Gewerkschaften vielfach gesagt wurde. Zu dem so genannten „modernsten Schulgesetz aller Zeiten“ stelle ich nur fest, dass die aus der Untätigkeit und Blockadehaltung der Politiker in der Vergangenheit und aus der PISA-Not geborenen Reformen wie zentrale Prüfungen, Schulzeitverkürzung, etc. nicht, wie man insinuiert, neu sind, sondern nichts weiter als die Fortführung der vor dem Regierungswechsel eingeleiteten Reformen. Dass jedoch ein gerade neues Schulgesetz dennoch nach nur einem Jahr Makulatur war, ist ein überzeugender Beweis, dass politische Interessen wichtiger sind als eine geplante und sinnvolle Schulentwicklung. Jetzt, Kolleginnen und Kollegen, hat nach den neuesten Berichten erst einmal das große, überwiegend politisch motivierte Stühlerücken im Ministerium und nachgeordneten Dienststellen begonnen. Wie anders ist die geplante Schließung des Landesinstitutes in Soest durch den Ministerpräsidenten gegen den Willen der Ministerin Sommer zu verstehen? Ein unverantwortlicher Aderlass oder wie die Neuen Westfälischen Nachrichten am 02.08.06 schrieben: „Scharweise verlassen die teils hochqualifizierten Fachkräfte das Institut und gehen in andere Bundesländer... Ungeklärt ist allerdings, wer die bisherigen Aufgaben übernehmen wird“. Nach welchen Gütekriterien sollen in Zukunft Fachleute für Qualitätsentwicklung im Bildungswesen, für Schulinspektion und Schulaufsicht ausgewählt und bestellt werden?

Wir können nur der Hoffnung Ausdruck geben, dass zumindest im Bereich der Schulleitungen nicht die jeweils richtigen oder falschen politischen Überzeugungen des Einzelnen zum Qualitätsmerkmal zur Besetzung von Schulleiterstellen werden.

Für uns als Schulleitungsvereinigung NRW kann festgestellt werden, dass wir unabhängig von den politischen Bewegungen weiter an unseren Zielen festhalten und dafür arbeiten. Wir sind zur Zusammenarbeit in der Vergangenheit bereit gewesen und sind das auch in Zukunft. Allerdings erwarten wir auch, dass Beteiligung unseres Verbandes nicht nur ein Pro-forma-Akt ist, sondern dass man wirklich daran interessiert ist, die Kompetenzen derjenigen ernst zu nehmen, die Schule vor Ort verantworten und leiten.



Dies muss dann allerdings auch in die Entscheidungen der Regierung einfließen. Vorbildlich sind hier z. B. die Niederlande, die die Schulleitervereinigung nicht nur anhören, sondern mit ihr gemeinsam das Gesetz zur Inspektion entwickelt haben. Eigentlich müsste es jedem klar sein, dass Reformen nicht gegen sondern nur mit den Schulleitungen im Lande erfolgreich sein können.

Die Schulleitungsvereinigung NRW hat bis heute in wesentlichen Punkten Positionsbestimmungen vorgenommen, die zukunftsweisend waren und sind, und wir erwarten, dass diese Positionen Eingang in die zukünftigen Regelungen finden. Das jetzt vorgelegte Schulgesetz ist mit heißer Nadel um des schnellen Vorzeigeeffektes willen gestrickt und bedarf der Änderungen.

Unsere Positionen sind klar:

1. Die Leitung einer Schule ist als eigenständiger Beruf anzuerkennen. Hierzu gehören unsere Forderungen nach Dienst-vorgesetzteneigenschaft und Leitungszeit, um selbstständige Schulen führen zu können. In Ansätzen ist die Regierung hier auf dem richtigen Wege – aber auch nur in Ansätzen!

2. Zum Wahlverfahren für Schulleitungen haben wir Vorschläge gemacht, die eine qualifizierte und unabhängige Leitung ermöglichen. Die jetzige Regelung, dass Schulleiter von der Schulkonferenz mit Lehrermehrheit ge- und abgewählt werden, ist nicht tragbar. Schulen können sich nicht entwickeln, wenn Kollegien auf Lebenszeit von Schulleitern auf Zeit geleitet werden sollen. Zu groß ist dabei der Einfluss von Veränderungsunwillen und Reformresistenz, von privaten und beruflichen persönlichen Vorlieben und Interessen einzelner Lehrkräfte und von deren geringer faktischer Verantwortung für den eigenen Unterrichtserfolg und erst recht für das Schulganze. Rechenschaftspflicht für die Schulleitung – Beliebigkeit beim Kollegium. Vielleicht will ja die Politik schwache Schulleiter, um durchregieren zu können. Dies würde sich allerdings bitter rächen und Deutschland noch weiter ins Abseits führen. Wir fordern deshalb dringend, das jetzige Wahlverfahren zu ändern und den Kreis der Wahlberechtigten zu erweitern, wie in unserem Positionspapier beschrieben.

3. Wir begrüßen ausdrücklich die Einrichtung von Modulkursen zur Qualifizierung zukünftiger Schulleiterinnen und Schulleiter. Dies ist in vielen anderen Ländern schon lange Standard. Wir begrüßen auch, dass diese Kurse von unabhängigen Instituten angeboten werden sollen.

Hierin sehen wir, dass eine unserer wesentlichen Forderungen umgesetzt wurde, wie auch die heutige Herbsttagung zeigt. Die **SLV NRW** hat hier schon frühzeitig nicht nur Forderungen aufgestellt, sondern ein Kooperationsabkommen mit DAPF (der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte) geschlossen. Wir freuen uns auf diese zukunftsweisende Zusammenarbeit.

Was wir allerdings brauchen, ist, dass diese Kurse als Fortbildungskurse von der Regierung bezahlt werden, so wie bisher die Schulleitungs-Fortbildung für Neulinge im Amt vom Land bezahlt war. Das sollte zumindest für diejenigen gelten, die diese Kurse erfolgreich absolvieren. Auch das ist z. B. in der Wirtschaft selbstverständlich.

Ein weiteres Vorhaben der Regierung ist die Vorauswahl zukünftiger Schulleiterinnen und Schulleiter durch ein Gremium aus Vertretern des Landes und der Kommunen. Um dies nicht parteipolitisch zu nutzen fordern wir, dass alle Stellen weiterhin ausgeschrieben werden und nicht diese Kommission nach Gutdünken ihre Favoriten platziert und den Schulkonferenzen anbietet.

Allerdings scheint die Regierung noch immer kaum etwas vom Desinteresse an der Übernahme von Schulleitungsstellen bemerkt zu haben, das seit 1999 von der **SLV NRW** beobachtet wird und stetig anwächst. Die neuen Regelungen können nur theoretisch besser vorbereitete Bewerber schaffen. Wenn die Attraktivität einer Schulleitungsstelle weiter gegen Null absinkt, werden sehr bald weitaus mehr Schulen ohne Leitung sein als jetzt schon. Die Regierung steht im Verdacht, Verbundschulsysteme auch als Schulleitungsstellen-Sparmaßnahme einführen zu wollen. Viel wichtiger wäre es, die Attraktivität des Schulleitungsberufes erheblich zu steigern. Die **SLV NRW** steht hierfür gern mit Rat und Tat bereit.

4. Wir fordern nach wie vor die strikte Trennung von Schulaufsicht und Inspektion als Voraussetzung für wirkungsvolle Schulentwicklung. Für die eigentlichen Verfahren Schulentwicklungsprozesse zu steuern bleiben wir bei unserer Position, dass dies in einem Dreierschritt zu geschehen hat

- a) Selbstevaluation der Einzelschule
- b) Schulentwicklung auf der Grundlage der Evaluations-ergebnisse und
- c) Inspektion.

Die Schulleitungsvereinigung NRW hat hierzu schon frühzeitig die Weichen gestellt und teils gegen heftigen Widerstand von Bezirksregierungen mit Bertelsmann ein Abkommen getroffen, unseren Mitgliedern kostengünstig das erprobte Evaluationsprogramm SEIS anzubieten. Über 70 Schulen haben daran teilgenommen und für den 2. Durchgang gibt es schon wieder 115 Interessenten mit 260 Teilnehmern.

Wir stellen mit Genugtuung fest, dass die Landesregierung nun auch SEIS als schulinternes Evaluationsinstrument anerkannt hat.

Kolleginnen und Kollegen, zur Durchsetzung unserer Positionen ist es wichtig, dass wir ein starker Verband sind und ich kann sagen, dass wir gut dastehen, wir aber alle bitten weiterhin aktiv für die **SLV NRW** zu werben, damit es weiter aufwärts geht.

Wir haben unsere Kommunikationsstrukturen verbessert, und mit Hilfe moderner Technik konnten wir eine interaktive Form der Erarbeitung von Positionspapieren schaffen.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die sich so zahlreich an der Meinungsbildung beteiligt haben. Es war spannend zu sehen, wie sich eine vom Vorstand entworfene Stellungnahme durch Anmerkungen vieler unserer Mitglieder entwickelt hat und wie viel Kompetenz und Kreativität so zusammengefloßen sind.

Unsere Tagungen haben gezeigt, dass die **SLV** die richtigen Themen besetzt und anbietet. Das Interesse war jedes Mal so groß, dass wir nicht alle Anmeldungen berücksichtigen konnten.

Die Rückmeldungen zu den Tagungen waren immer sehr positiv und zeigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Nach wie vor unser gefragtester Dienst ist der Bratungsdienst in allen schulrelevanten Fragen. Weit über 100 Anfragen haben wir beantworten können. In einigen Fällen musste allerdings an die mit uns zusammenarbeitenden Rechtsanwälte weitergegeben werden.

Unsere internationale Arbeit trägt Früchte, mehr und mehr unserer Mitglieder haben Kontakte im Ausland und nehmen an Veranstaltungen teil. Aber auch im Inneren haben wir von unseren europäischen Kontakten profitiert wie die Inspektionstagung gezeigt hat, zu der unsere holländischen Kollegen anreisten. Zur Frühjahrstagung 2007 werden Kolleginnen und Kollegen aus Südtirol und den Niederlanden zum Thema Verbundschulen Workshops anbieten.

Die **SLV NRW** vertritt die Bundesrepublik in den internationalen Schulleiterverbänden. Wir arbeiten in der Weltschulleitervereinigung **ICP** im Board mit und sehr engagiert in der Europäischen Schulleitungsvereinigung **ESHA**. Die Qualität unserer Mitarbeit hat erheblichen Anteil daran gehabt, dass wir ab diesem Jahr für die nächsten zwei Jahre den Präsidenten der *Europäischen Schulleitervereinigung* ESHA stellen.

Die Ausrichtung des ESHA Council Meetings in Potsdam zusammen mit dem Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands **ASD** hat uns sehr viel Anerkennung und Zuspruch eingetragen. Deutsche Positionen im Bildungsbereich werden von Frau *Rössler* als Nationale Koordinatorin für den ASD in einer Reihe europäischer Projekte vertreten.

Durch die ESHA Konferenz in Potsdam ist es gelungen die Vorstände aller Schulleitungsvereinigungen Deutschlands in die internationale Arbeit einzubinden.

Auf vielen anderen Feldern arbeiten wir im ASD mit, um in einem föderalen System einheitliche Strukturen für Schulleitung in Deutschland zu entwickeln

Neben dem Internet ist die Zeitschrift Schulleitung in NRW ein viel gelesenes und für die Verbreitung unserer Positionen wichtiges Organ und ich danke dem Chefredakteur Herrn *Hummes* recht herzlich für sein Engagement uns von Redaktionsschluss zu Redaktionsschluss zu treiben.

Erlauben Sie mir, Kolleginnen und Kollegen zum Schluss noch eine persönliche Bemerkung über eine Erfahrung, die in Verbänden nicht oft anzutreffen ist. Das ist die Erfahrung einer engen, vertrauensvollen, freundschaftlichen Zusammenarbeit in unserem Vorstand. Ich glaube, dass diese Atmosphäre wesentlich dazu beigetragen hat und beiträgt, dass wir effizient arbeiten konnten und trotz erheblichen Zeitaufwandes es auch gerne gemacht haben. Die Kompetenzen, die in diesem Vorstand zusammenkommen ergänzen sich in idealer Weise. Frau Dr. *Risse* mit ihren Tagungserfahrungen und Kontakten und als Mitherausgeberin der Zeitschrift *Pädagogische Führung*. Herr *Gruhn* als Geschäftsführer, von dem jeder Vorsitzende nur träumen kann, so reibungslos läuft die Organisation, *Bernhard Staercke*, der Gestalter unseres

Internetauftritts und Layouter und *Margret Rössler* als Vertreterin in den internationalen Gremien und als Verfasserin vieler Beiträge zur inhaltlichen Ausgestaltung unseres Berufsstandes. Diesem geschäftsführenden Vorstand danke ich für diese Zusammenarbeit und die menschliche Art des Umgangs. Es macht Freude mit ihnen zu arbeiten, und wenn Sie, unsere Mitglieder, dies ebenso sehen, werden wir uns noch einmal dieser Verantwortung stellen. Den weiteren Mitgliedern des Vorstandes, als Beisitzer und Vertreter der Regionen und Schulformen: *Martina Reiske*, *Rosemarie Flecke*, *Astrid Harloff* und *Wolfgang Saupp* danke ich für die engagierte Arbeit und die qualifizierte Unterstützung des geschäftsführenden Vorstandes. Ich glaube im Namen aller zu sprechen wenn ich sage, es war eine interessante gute Zeit.

Kolleginnen und Kollegen, ich komme zum Schluss.

Für die Zukunft kommen wichtige Aufgaben auf uns zu. In NRW müssen wir daran hartnäckig weiterarbeiten, dass die Position der Schulleitung stark wird, weil dies für unsere Schulen und die Ausbildung unserer Jugend zu wichtig ist, um die Entwicklung dem politischen Kalkül oder privat-persönlichem Gusto zu überlassen. Selbständige, autonome Schulen brauchen selbstbewusste und unabhängige Schulleiter und Schulleiterinnen mit weit reichenden Leitungskompetenzen. Unser Bildungssystem braucht den Wandel, die ständige Weiterentwicklung und Veränderung. Um die Zukunft zu gestalten müssen wir diesen notwendigen Wechsel nicht nur managen und verwalten, sondern wir müssen die Führung im Veränderungsprozess übernehmen. Deutsche Begrifflichkeit bleibt hier leider etwas schwierig. Auf Englisch kann dies unzweideutig formuliert werden: We Need Change, und die Schulleiter und Schulleiterinnen müssen Leader of the Change sein als Partner der Politik um die Zukunft in einem starken und vereinten Europa zu sichern.

Ich danke Ihnen für das Vertrauen und die Unterstützung, die Sie uns in den letzten Jahren entgegengebracht haben.

*Dr. Burkhard Mielke*

Vorsitzender

## Vorstandswahlen 2006

Einen überwältigen Vertrauensbeweis erhielt der amtierende Vorstand, der sich mehrheitlich bei den turnusgemäßen Vorstandswahlen erneut zur Verfügung stellte: Alle Vorgeschlagenen wurden einstimmig – bei nur wenigen Enthaltungen – gewählt:

1. Vorsitzender: *Dr. Burkhard Mielke*

2. Vorsitzende: *Dr. Erika Risse*

1. Geschäftsführer: *Wolfgang Gruhn*

2. Geschäftsführer: *Bernhard Staercke*

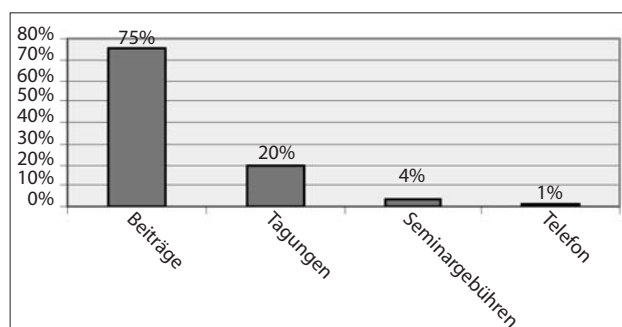
Referentin für Öffentlichkeitsarbeit: *Marga Rössler*

Beisitzer: *Hans Hummes*, *Wolfgang Saupp*, *Rosemarie Flecke*, *Dr. Charlotte Heidrich*, *Ralf Boender* und *Martina Reiske*.

# Kassenbericht 2004/2005

Es bereitet mir auch dieses Mal Vergnügen, den Kassenbericht vorzutragen. Um das Ergebnis gleich vorweg zu nehmen: Die Finanzlage der **Schulleitungsvereinigung Nordrhein Westfalen** kann als grundsolide bezeichnet werden.

Auf der Einnahmenseite stehen nicht nur die Mitgliedsbeiträge, die etwa 75 % ausmachen, sondern auch in zunehmendem Maße Einnahmen bei Tagungen (20 %). In den letzten beiden Jahren waren unsere Tagungen ausgebucht. Während wir zu früheren Zeiten Räume buchen konnten, die Platz für 100 bis 120 Personen boten, benötigen wir jetzt Räume, die mehr als doppelt so groß sind. Diese Entwicklung ist sicherlich erfreulich, bedeutet aber gleichzeitig auch, dass es große Probleme gibt entsprechende Räumlichkeiten zu finden und zwar zu einem Preis, der finanzierbar ist. Preisvorstellungen mancher Anbieter von bis zu 4.000,- € für eine Nachmittagsveranstaltung würden die Tagungsgebühren erheblich erhöhen. Daher meine Bitte, sollten Sie Räumlichkeiten kennen, bitte teilen Sie uns diese mit, damit wir Kontakt aufnehmen können. Besonders interessiert sind wir an Veranstaltungsmöglichkeiten im Kölner Raum.



**Einnahmen 2004/2005**

2004 haben wir ein Fortbildungsseminar für Schulleitungsmitglieder, die erst kurze Zeit im Amt sind, durchgeführt. Daher resultiert eine Einnahme in Höhe von 4%. Schließlich sei noch eine weitere Einnahmequelle zu nennen. Bei der Umstellung auf einen ISDN-Anschluss, profitiere ich persönlich auch von diesem Anschluss. Daher überweise ich die Hälfte der Anschlussgebühren, sowie den privaten Teil der Telefonrechnung (der Betrag wird gesondert ausgewiesen) der **SLV NRW**.

Kommen wir nun zu den Ausgaben:

37% der Ausgaben entfallen auf den Bereich Mitgliederservice.

Dazu gehören Positionen wie:

- Pädagogische Führung mit dem Einleger der **SLV NRW**
- Infoschreiben, Einladungen, Beitragsbescheinigungen usw.
- Kosten für die Homepage
- SEIS-Projekt (Selbstevaluation in Schule), dass 2005 nur unseren Mitgliedern angeboten wurde

15% der Einnahmen wurden für die Vorstandsarbeit ausgegeben.

Darunter fallen Ausgaben wie:

- Fahrtkosten
- Telefon, Porto, Fax
- Büroausstattung, Papier, Druckertinte etc.
- Verpflegungskosten

Für Tagungen mussten 10 % der Einnahmen aufgewendet werden.

Diese beinhaltet Ausgaben wie:

- Raummieten
- Honorare und Fahrtkosten
- Verpflegung der Teilnehmer
- Arbeitsmaterialien

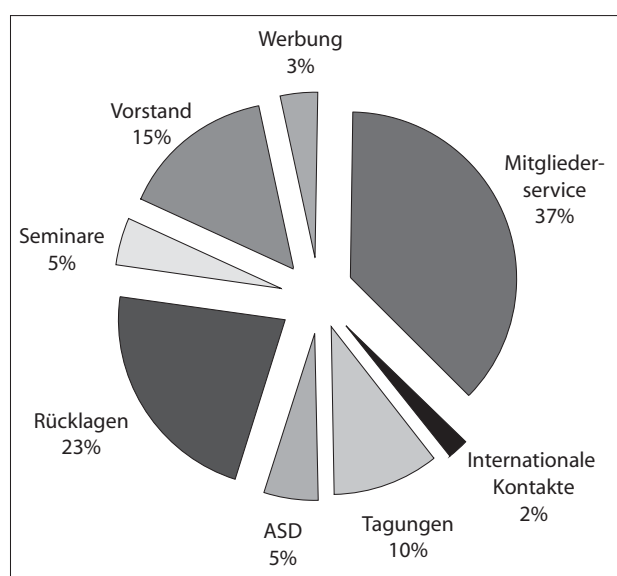
Für Seminare und den Allgemeinen Schulleiterverband Deutschland (ASD) wurden je 5 %, für Werbung 4 % und für internationale Kontakte 2 % der Einnahmen ausgegeben.

Wenn Sie die Ausgaben zusammenrechnen, stellen Sie schnell fest, dass bisher erst über 77 % der Einnahmen Rechenschaft abgelegt wurde. Die restlichen 23 % wurden in den Jahren 2004/05 nicht ausgegeben. Es wurden Rücklagen gebildet, um schnell auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren zu können.

Gestatten Sie mir zum Abschluss noch einen Ausblick auf die kommenden Jahre.

Wie eingangs bereits gesagt, ist die Finanzlage der Schulleitungsvereinigung Nordrhein Westfalen ausgezeichnet. Dennoch möchte ich Sie bitten, Verwaltungskosten mit zu senken.

Seit langer Zeit ist der Jahresbeitrag der **SLV NRW** konstant und das soll auch so bleiben. Gleichwohl gehen Preissteigerungen nicht spurlos an uns vorüber. So sind beispielsweise die Kosten für die PädF um 1 Euro pro



**Übersicht der Ausgaben 2004/2005**

Heft gestiegen, was im Jahr 3.500 Euro an zusätzlichen Ausgaben bedeutet. Wir versuchen durch verstärkte Nutzung der modernen Medien dieses zu kompensieren. Daher hat der Vorstand der **SLV NRW** beschlossen, mit Ausnahme der Beitragsbescheinigung zukünftig keine Informationsschreiben mehr per Post zu verschicken.

**Bitte teilen Sie mir Ihre eMail-Anschrift und die Änderung der Anschrift mit.** Wir werden zukünftig nur noch die Einladungen zur Mitgliederversammlung und die Beitragsbescheinigungen postalisch verschicken. Eine Information an unsere Mitglieder per eMail zu verschicken dauert 5 Minuten und kostet ein paar Cent. Für den Versand per Post muss das gleiche Informationsschreiben gedruckt, gefalzt und kuvertiert werden. Anschließend müssen die Briefe bei der Poststelle aufgeliefert werden. Dafür benötigt man mehr als 5 Stunden. Hinzu kommen die Kosten für den Druck, die Umschläge und das Porto.

Unsere eMail-Adresse lautet: **buero@slv-nrw.de**

Es genügt, wenn Sie in die Betreffzeile „eMail Adresse“ eintragen.

Wenn sich Ihre **Kontoverbindung** ändert, leiten Sie bitte die neue Bankverbindung an die Geschäftsstelle weiter. Für Rückbuchungen berechnen die Banken eine Gebühr von 3,- €. Im Jahr 2006 sind bisher fast 100,- € an Gebühren angefallen.

Und letztlich geben Sie bitte Ihre **Anschriftenänderung** auch an die Geschäftsstelle weiter. Es ist sehr zeitaufwendig die neue Anschrift herauszufinden, vor allem dann, wenn der Ortswechsel auch mit einem Wechsel der Schule verbunden ist.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

*Wolfgang Gruhn*

## Sehr geehrte Frau Ministerin,

die Schulleitungsvereinigung NRW zeigt sich einigermaßen verwundert über den Brief, der mit Ihrer und der Unterschrift des Ministerpräsidenten in den Sommerferien an alle Lehrerinnen und Lehrer verschickt wurde. Diese Verwunderung resultiert aus den folgenden Gründen:

- Der Brief war in Stil und Inhalt nicht geeignet, die Kolleginnen und Kollegen an den Schulen für das Schulgesetz zu gewinnen. Er wurde eher interpretiert als ein Schreiben, das zeigt, dass die Probleme der Lehrerinnen und Lehrer in keiner Weise erkannt und ernst genommen werden. Jeder Insider konnte die fehlende Kenntnis des Schulalltags spüren. Es sollte für ein Schulministerium ein Leichtes sein, sich den Sachverstand zu holen, dass solche in ihrer Wirkung nur peinlichen Briefe nicht verfasst werden. Diese Art von Briefen helfen uns Schulleiterinnen und Schulleitern nicht bei unserer täglichen Arbeit vor Ort!
- Der Brief ging in gleicher Form und gleichem Inhalt an Lehrer und Schulleitungen. Wir haben es als Brückierung aufgefasst, dass in diesem Brief die Gestaltungsfreiheit hervorgehoben wird, die darin besteht, dass die Mehrheit der Kollegen in der Schulkonferenz

in der Lage ist, den Schulleiter abzuwählen. In unserer Stellungnahme zum Schulgesetz hatten wir dieses Vorgehen eindeutig abgelehnt. Es wäre wohl sinnvoller und sensibler gewesen, den Beruf des Schulleiters wirklich ernst zu nehmen, ihn als Gestalter und Innovator in der Schule zu sehen sowie als Führungsperson; entsprechend hätte man erwarten können, dass der Ministerpräsident des Landes sowie die Schulministerin die Schulleiterinnen und Schulleiter – wenn überhaupt – mit einem *eigenen* Schreiben bedacht hätte und nicht pauschal Lehrer und Schulleitungen mit diesem Brief in einen „Topf“ geworfen hätte.

Abgesehen davon, dass wir aus verschiedenen Gründen, die hier nicht alle genannt werden können, eine solche Briefaktion für verfehlt, peinlich und wenig nützlich ansehen, bitten wir als Schulleiterinnen und Schulleiter darum, in Zukunft als eigene Berufsgruppe anerkannt zu werden, wenn die Regierung auch weiterhin auf die Unterstützung der Schulleiterinnen und Schulleiter bei ihrem Reformprozess Wert legt.

Mit freundlichen Grüßen

*Dr. Burkhard Mielke*, Vorsitzender



# Selbstevaluation in Schule (SEIS) 2006

Am 28.08.2006 fand in den Räumen der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund der 1. Workshop zum diesjährigen SEIS-Projekt statt. Das Interesse an dieser Veranstaltung übertraf die Erwartungen der Organisatoren der **Schulleitungsvereinigung Nordrhein Westfalen e. V.** 130 Schulen aller Schulformen hatten sich angemeldet und 250 Personen nahmen an der Infoveranstaltung teil. Zur Unterstützung konnte die **SLV NRW** Frau *Dorit Grieser* gewinnen, die als Gruppenkoordinatorin für den reibungslosen Ablauf der Befragung verantwortlich zeichnet.



Im 1. Teil der Veranstaltung erklärte Frau *Grieser* die Ziele des Projektes und das Qualitätsverständnis von SEIS.

SEIS ist ein sehr leicht anzuwendendes Evaluationsinstrument, mit dem Schulen selbst nach bestimmten Schwerpunkten die Grundlagen zu einer weiteren Schulentwicklung bekommen können, ohne die ganze Auswertung selbst leisten zu müssen. Da Schüler, Eltern und Lehrer befragt werden, sind die Ergebnisse nicht uninteressant, zumal sie immer mit anderen Schulen gleicher Schulform verglichen werden, die bei SEIS mittlerweile mitgemacht haben – und das sind etwa 1.700 Schulen in Deutschland.

Mittlerweile wird SEIS auch vom NRW-Schulministerium empfohlen und kann damit eine gute Grundlage für den Dialog mit der Schulaufsicht und/oder einer anstehenden Inspektion sein.

Informationen gibt es weiterhin auf der Homepage der Bertelsmann Stiftung, die SEIS in einem internationalen Projekt vier Jahre lang entwickelt und erprobt hat: [www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)

Und übrigens: Über die Ergebnisse verfügt allein die Schule!

In einer ersten Gruppenarbeitsphase stellten die Teilnehmer den Bezug des Qualitätsverständnisses zu ihrem eigenen Schulprogramm her.

Im 2. Teil gab Herr *Gruhn* Informationen zur Registrierung, die in diesem Jahr nur über die Homepage der SLV NRW möglich ist. Dieses Verfahren verringert die Verwaltungsarbeit erheblich. Außerdem können in diesem Jahr auch die Daten online eingegeben werden, was zu einer Kostensenkung von bis zu 50% führen kann. Allerdings ist auch weiterhin eine Befragung in Papierform möglich.



Zum Schluss stellte Frau *Grieser* kurz den Schulbericht und die Interpretation der Daten vor und gab noch einen Ausblick auf die weitere Arbeit. Die Teilnehmer konzipierten für sich und ihre Schule einen möglichen Ablaufplan der Maßnahme.

Bis Ende November 2006 sollen die Bögen ausgefüllt, bzw. die Daten online eingegeben werden. Die Ergebnisse stehen dann im Netz etwa Ende Februar/Anfang März für die Schulen zum Downloaden bereit.

Am 14.03.2007 wird dann ein weiterer Workshop zur Datenanalyse durchgeführt. Die **SLV NRW** bietet zusätzlich ihren Mitgliedern eine günstige Kommentierung der schul-spezifischen Daten durch geschulte Kommentatoren an.

Die rege Diskussion und das intensive Nachfragen spiegelte das gestiegene Interesse an diesem Evaluationsinstrument deutlich wieder.

# Antwort auf unsere Fragen ...

**Einen umfangreichen Fragenkatalog – resultierend aus Anfragen der Mitglieder – hatte die SLV NRW dem Ministerium vorgelegt. Die ausführliche Antwort des Ministeriums drucken wir nachstehend ab. Sie gibt den Beratungsstand vor Verabschiedung des Schulrechtsänderungsgesetzes wieder, ist aber weiterhin interessant im Hinblick auf die Perspektiven der Landesregierung.**

Sehr geehrter Herr Gruhn,

ich hatte Ihnen in meinem Antwortschreiben vom 26. Januar 2006 angekündigt, noch einmal auf die von Ihnen übermittelten Fragen zurückzukommen, die anlässlich meiner Teilnahme an der Herbsttagung der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e. V. am 14. November 2005 nicht mehr vor Ort beantwortet werden konnten.

Das möchte ich heute tun. Dabei bitte ich um Nachsicht, dass sich diese weitere Antwort verzögert hat. Das hängt einerseits mit den intensiven Arbeiten des Ministeriums zur Vorbereitung der Novellierung des nordrhein-westfälischen Schulrechts zusammen; andererseits ergibt sich durch den Fortgang des mit diesem schulpolitisch besonders wichtigen Vorhaben verbundenen Diskussionsprozesses aber auch die Möglichkeit, zu manchen der von Ihnen übermittelten Fragen nunmehr konkretere Antworten aus aktueller Sicht geben zu können, als das seinerzeit möglich gewesen wäre.

Vor diesem Hintergrund übersende ich als Anlage den zusammenfassenden Text „Fragen von Mitgliedern der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e. V. (SLV NRW) und Antworten des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen darauf“.

Ich hoffe auch weiterhin auf einen konstruktiven Dialog mit der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e. V.

Mit freundlichen Grüßen

*Barbara Sommer*

**Fragen von Mitgliedern der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e. V. (SLV NRW) und Antworten des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen darauf**

## **Gymnasium/Gesamtschule**

Frage 1:

Wie sind die auf der Mitgliederversammlung der Landeselternschaft der Gymnasien (12. 11. 05) und auf der Tagung der SLV am 14. 11. 05 geäußerten Anspielungen hinsichtlich der **zentralen Prüfungen** im Jahr 2007 zu verstehen? Wann bekommen die Schulen und hier insbesondere die Schüler/innen und Lehrer/innen endlich verlässliche Auskünfte über so wesentliche Punkte wie zentrale Prüfungen am Ende der Klasse 10 sowie das Zentralabitur?

*Antwort:*

Im November 2005 ist mit Blick auf eine Entkoppelung von den erstmals im Jahr 2007 durchzuführenden zentralen Abiturprüfungen und unter Berücksichtigung des damaligen Standes der Vorbereitungen zu den zentralen Prüfungen am Ende der Klasse 10 auf Anregung von politischen Gremien und schulischen Verbänden darüber diskutiert worden, die Teilnahme von Schülerinnen und Schülern der Gymnasien an den zentralen Prüfungen in Klasse 10 ggf. um ein Jahr zu verschieben. Eine entsprechende notwendige Änderung des Schulgesetzes wäre unter Umständen erst sehr spät möglich gewesen; sie hätte außerdem sehr wahrscheinlich wegen der fortgeschrittenen Vorbereitungen zu mehr Unsicherheit bei den betroffenen Schulen geführt.

Bei dieser Situation wurde bereits in einer Schulmail des Ministeriums für Schule und Weiterbildung vom 21. November 2005 darauf hingewiesen, dass auch Schülerinnen und Schüler der Gymnasien an den zentralen Prüfungen am Ende der Klasse 10 im Jahr 2007 – wie im Schulgesetz vorgesehen – teilnehmen. Gleichzeitig hat das Ministerium den Schulen und den Schulaufsichtsbehörden umfassende Informationen zu den zentralen Prüfungen per Schulmail zur Verfügung gestellt.

Weitergehende Informationen zu den zentralen Prüfungen wurden über das Bildungsportal und über den Bildungsserver learn-line zugänglich gemacht und regelmäßig aktualisiert. Am 30. März 2006 hat das Ministerium für Schule und Weiterbildung die unterrichtlichen Vorgaben für die Vorbereitung auf die zentralen Prüfungen im Jahr 2007 erlassen und im Amtsblatt des Ministeriums von April 2006 veröffentlicht. Die Unterrichtsvorgaben sind für jedes Anspruchsniveau und Fach einzeln über learn-line einsehbar und stehen auch zum Herunterladen zur Verfügung.

Vor den Osterferien 2006 haben alle betroffenen Schulen Flyer mit Informationen zu den zentralen Prüfungen in Klasse 10 und zum Zentralabitur erhalten.

Der Durchführungserlass mit detaillierten Regelungen zu den zentralen Prüfungen in Klasse 10 vom 21. April 2006 ist im Amtsblatt des Monats Mai 2006 veröffentlicht. Er wurde den Schulen und Schulaufsichtsbehörden per Mail zugeschickt. Darüber hinaus ist dieser Erlass über die oben genannten Internetportale und einsehbar und herunterladbar.

Gleichzeitig sind Hinweise zu aktuellen Frage- und Antwort-Übersichten sowie Power-Point-Präsentationen zu den zentralen Prüfungen an die Schulen gegangen. Sie stehen außerdem im Bildungsportal zur Verfügung.

Frage 2:

Auf welche Bereiche bezieht sich die bereits für den 01. 08. 2006 angekündigte **Selbstständigkeit von Schulen?** Gilt dies lediglich für die angekündigte Dienstvorsetzten-Funktion der Schulleiter/innen oder auch z. B. für die

Selbstständigkeit der Personalbewirtschaftung (hier insbesondere die Kapitalisierung von Stellen)? Ist davon auszugehen, dass das Konzept des Modellversuchs ab dem kommenden Jahr uneingeschränkt auf alle Schulen übertragen wird?

*Antwort:*

Die Eigenverantwortlichkeit von Schule ist ein umfassend angelegtes Reformprojekt der Landesregierung, das im Kern auf die Verbesserung der Unterrichtsqualität abzielt. Dazu gehört auch die Umstellung auf outputorientierte Systemsteuerung im Schulwesen. Zentrale Prüfungen oder die Qualitätsanalyse an Schulen werden den Blick der Schule auf ihre eigene Entwicklung deutlich verändern. Dabei benötigen die Schulen Unterstützung und gute Beispiele, die u. a. das Modellprojekt „Selbstständige Schule“ liefert. So wird die Landesregierung die Einrichtung der in diesem Modellprojekt erfolgreichen schulischen Steuergruppen empfehlen und das Fortbildungsprogramm u. a. auf die Anforderungen der Eigenverantwortlichen Schule konzentrieren.

Der Regierungsentwurf für das Zweite Schulrechtsänderungsgesetz sieht für die Schulleiterin bzw. den Schulleiter eine zentrale Rolle in der Eigenverantwortlichen Schule vor. Sie sollen u. a. die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung an den Schulen und Aufgaben des oder der Dienstvorgesetzten übernehmen. Die genaue Ausgestaltung wird per Rechtsverordnung und in Abhängigkeit von der Bereitstellung entsprechender Unterstützungsstrukturen für die Schulleitungen – vor allem zur Abwicklung von Verwaltungsvorgängen – erfolgen. Dabei ist eine enge Anlehnung an das in der Verordnung Selbstständige Schule (VOSS) praktizierte Modell vorgesehen..

Die Schulen sollen zukünftig auch eigenverantwortlich über die ihnen zugewiesenen Ressourcen entscheiden können. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass die volle Eigenverantwortlichkeit in einem Prozess hergestellt werden wird. Ob und wann es daher zur Möglichkeit der Kapitalisierung von Stellen kommt, wie sie im Modellprojekt „Selbstständige Schule“ praktiziert wird, ist im Moment noch nicht abzusehen und u. a. auch abhängig von den finanziellen Rahmenbedingungen des Landeshaushaltes.

Frage 3:

Abgesehen von der wohl kaum zu realisierenden Vorstellung, eine Verwaltungskraft würde zu Beginn des Schuljahres die statistischen Daten von 10 oder mehr Schulen erheben und weiterleiten: Welche konkreten Vorschläge zur so genannten Entbürokratisierung, die zu einer tatsächlichen Entlastung von Schulleitung beitragen könnten, sind im Ministerium in der Diskussion? Ist eine Erhöhung der Schulleitungspauschale angedacht, die der Vielzahl von Aufgaben (Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Personalauswahl und -führung, Qualitätsmanagement, Umsetzung eines schlüssigen Vertretungskonzepts, Pflege der Außenkontakte, Prüfungsverpflichtungen etc.) in wirksamer Weise gerecht wird?

*Antwort:*

Eine im Ministerium eingesetzte Projektgruppe „Entbürokratisierung von Schulen“ verfolgt das Ziel, die Schulen deutlich von Bürokratie zu entlasten. Dabei soll der Verwaltungsaufwand für die Lehrerinnen reduziert werden, damit sie wieder mehr Zeit für die Erteilung von Unterricht gewinnen. Der genannten Projektgruppe sind auch aus den Schulen zahlreiche Vorschläge zur Entbürokratisierung übermittelt worden. Diese Vorschläge und die internen Diskussionsergebnisse müssen zunächst einer Überprüfung überzogen werden. Das Ministerium wird die Ergebnisse der Prüfung einer breiten Diskussion zugänglich machen, sobald der Verfahrensstand das zulässt.

Hinsichtlich Ihrer Frage nach der Entlastung von Schulleiterinnen und Schulleitern möchte ich im Übrigen auf einige Fakten hinweisen: Ab 01. Februar 2004 wurde für die Entlastung von Schulleitungen ein zusätzliches Kontingent von 500 Stellen bereit gestellt. Außerdem ist vorgesehen, ab dem 01. August 2006 weitere 230 Stellen zur Verfügung zu stellen; sie sollen den Schulleiterinnen und Schulleitern die Gelegenheit geben, sich mit den veränderten Anforderungen an die Leitung einer Eigenverantwortlichen Schule auseinander zu setzen.

Dem Ministerium ist durchaus bewusst, dass es den Wunsch nach mehr Entlastung auf der Seite der Schulleitungen gibt. Es sollte aber auch berücksichtigt werden, dass die Landesregierung unter den äußerst schwierigen Haushaltsbedingungen und mit Blick auf das prioritäre Ziel, die Unterrichtsversorgung zu verbessern, hier nochmals tätig geworden ist und den Schulleitungen eine zusätzliche Entlastung verschafft.

### **Hauptschule**

Frage 1:

Nach den Vorgaben des Ministeriums vom 16. September 2005 darf kein Unterricht für Elternsprechtage, Betriebsausflüge, Schulleiterdienstbesprechungen u. a. mehr ausfallen. Auf der 2. Seite steht: „Diese Ansage gilt auch für Ganztagschulen und Berufskollegs, über Modifizierungen dort soll ggf. noch beraten werden.“ Gibt es schon konkrete Beschlüsse für diese Modifizierung?

*Antwort:*

Der Regierungsentwurf für ein Zweites Schulrechtsänderungsgesetz sieht eine Reihe von ergänzenden Maßnahmen zur Sicherung der Unterrichtsversorgung vor. So sollen die Schulleiterinnen und Schulleiter verpflichtet werden, darauf hinzuwirken, dass kein Unterricht ausfällt und dass alle Vorbereitungen für das neue Schuljahr bis zum Schuljahresbeginn abgeschlossen sind (§ 59 Schulgesetz). Ferner soll der Auftrag an die Schulen in das Schulgesetz aufgenommen werden, außerunterrichtliche Veranstaltungen, die kein Unterricht in anderer Form sind, grundsätzlich so zu organisieren, dass in der Regel kein Unterricht ausfällt (§ 42 Schulgesetz). Ein Änderungsvorschlag zu § 44 Schulgesetz sieht vor, dass Elternsprechtage nicht während der Unterrichtszeit am Vormittag durchgeführt



werden. Diese Formulierung lässt es zu, dass Ganztags-  
schulen und Schulen mit Nachmittagsunterricht (wie z. B.  
Berufskollegs) Elternsprechtage während der Unter-  
richtszeit am Nachmittag veranstalten.

Frage 2:

Wie leiten Sie die Schülerströme bei abnehmenden Schü-  
lerzahlen, damit nicht alle Schüler/innen mit „Haupt-  
schulempfehlung“ zur Gesamtschule gehen?

*Antwort:*

Schülerströme werden von staatlicher Seite nicht „gelei-  
tet“ oder „gelenkt“. Die Eltern entscheiden nach ent-  
sprechender Beratung der Lehrerinnen und Lehrer darü-  
ber, welche Schulform sie für ihr Kind als geeignet anse-  
hen. Im Übrigen ist es eine Frage der Aufnahmekapazitäten  
einer Schule, ob alle Anmeldungen von Kindern für  
eine bestimmte Schule berücksichtigt werden können  
oder ob die Eltern für ihr Kind eine andere Schule mit  
freien Plätzen suchen müssen.

Frage 3:

Klassenbildung 10 A und 10 B in den Hauptschulen: Nach  
dieser Auslese ist der Frust in den Klassen 10 Typ A enorm.  
Neue Klassenbildungen bringen viel Unruhe in die Schule.  
Viele Schüler/innen verweigern sich in den Klassen 10 Typ  
A. Gibt es hierzu Arbeitskreise, Ideen, Änderungen,...?

*Antwort:*

In den Hauptschulen werden nach der 9. Klasse die  
Berechtigungen zum Besuch der Klasse 10 Typ A oder 10  
Typ B erworben. Um bei Schülerinnen und Schülern, die  
die Klassen 10 Typ A besuchen, Frustrationen und damit  
einhergehenden Leistungsabfall zu verhindern, ist eine  
gezielte und verstärkte Förderung sowohl der fachlichen  
wie auch der überfachlichen Kenntnisse und Kompetenzen  
notwendig.

Praxisorientierter Unterricht, der Gelegenheiten zum  
selbstständigen Lernen schafft, ist dazu genauso wichtig  
wie Unterrichtsprojekte, in denen – losgelöst vom klassi-  
schen Fachunterricht – themenbezogen gelernt werden  
kann. Um die Anbindung der Klassen 10 Typ A an die  
Klassen 10 Typ B nicht zu verlieren, können die Klassen  
in einigen Unterrichtsfächern oder festgelegten Lernbe-  
reichen gemeinsam unterrichtet werden.

Unterstützungsmöglichkeiten in diesem Zusammenhang  
bieten die Einbeziehung bestehender Kooperationspart-  
ner vor Ort – sei es innerschulisch durch sozialpädagogi-  
sche Fachkräfte oder außerschulisch durch Arbeitskreise  
wie z. B. den Arbeitskreis Schule-Wirtschaft und die  
Kooperation mit weiteren außerschulischen Partnern an  
den einzelnen Schulstandorten. Außerdem sind Informa-  
tionen über zahlreiche Unterrichts- und Schulprojekte  
auf dem Bildungsserver learn-line zu finden.

Frage 4:

Problem: Schulformwechsler vor allen Dingen zur Haupt-  
schule, verstärkt nach Klasse 6! Realschulen und Gymnasien

müssen die Schüler/innen, die sie aufnehmen, so fördern, dass  
kein Wechsel mehr stattfindet. Einige weiterführende Schu-  
len packen die 5. Klassen zu voll, um die besten und liebsten  
Schüler/innen in der Erprobungsstufe auszusieben. Gibt es  
dazu Überlegungen, um dieses Problem zu lösen?

*Antwort:*

Die individuelle Förderung aller Schülerinnen und Schü-  
ler ist ein schulpolitisches Leitprinzip der nordrhein-west-  
fälischen Landesregierung. Dementsprechend sieht ein  
Änderungsvorschlag zu § 50 Schulgesetz im Rahmen des  
Regierungsentwurfs für ein Zweites Schulrechtsände-  
rungsgesetz u. a. vor, dass die Schule ihren Unterricht so  
zu gestalten und die Schülerinnen und Schüler so zu för-  
dern hat, dass die Versetzung der Regelfall ist. Eltern  
und Schulen sollen gemeinsam auf dieses Ziel hinwirken.  
Dabei müssen die Schulen künftig noch stärker als bisher  
Förderkonzepte und schulische Förderangebote zur Ver-  
hinderung von Nichtversetzungen entwickeln.

### **Grundschule**

Frage 1:

Mit dem geplanten verbindlichen Gutachten zum Übergang  
für die weiterführenden Schulen wird den Grundschullehrer/-  
innen die Schullaufbahn der Kinder allein in ihre Verantwor-  
tung gelegt. Sind Überlegungen zu einer Verlängerung der  
Grundschulzeit überhaupt jemals von der Landesregierung  
angedacht worden? Viele Grundschullehrer/innen finden die  
Entscheidung mit dem 10. Lebensjahr zu früh. Das dreiglied-  
rige Schulsystem entspricht eigentlich nicht mehr unserer  
Gesellschaft; auch hier könnte man von „PISA“ lernen. Ist  
eine Veränderung hier ganz vom Tisch?

*Antwort:*

Die Eltern wählen auch künftig grundsätzlich die weiter-  
führende Schule (Hauptschule oder Realschule oder  
Gymnasium oder Gesamtschule) ihres Kindes. Die Ver-  
bindlichkeit des Grundschulgutachtens wird aber im Inte-  
resse des Kindeswohls erhöht (§ 11 Schulgesetz). Die der-  
zeit zu hohe Zahl der Schulformwechsel in der Sekundar-  
stufe I (insgesamt im Schuljahr 2005/2006 14.320), d. h.  
der Schulformwechsel vom Gymnasium zur Hauptschule  
(566 Schülerinnen und Schüler) und zur Realschule  
(6.047) sowie von der Realschule zur Hauptschule (7.707)  
und Klassenwiederholer in der Sekundarstufe I (Haupt-  
schule: 13.028, Realschule: 14.058, Gymnasium: 9.083,  
Gesamtschule – überwiegend ab Klasse 9 – 2.923, insge-  
samt: 39.092) soll verringert werden.

Der Elternwille soll zurücktreten, wenn ein Kind für die  
gewählte Schulform offensichtlich nicht geeignet ist.

Das heißt konkret: In der Empfehlung wird künftig die  
Schulform (Hauptschule oder Realschule oder Gymna-  
sium) benannt, für die das Kind nach Auffassung der  
Grundschule geeignet ist, sowie gegebenenfalls eine wei-  
tere Schulform, für die es mit Einschränkungen geeignet  
ist. Außerdem wird die Gesamtschule benannt.



Wollen die Eltern ihr Kind an einer Schule einer Schulform anmelden, für die es nach der Grundschulempfehlung mit Einschränkungen geeignet ist, müssen sie vor ihrer endgültigen Entscheidung an einem Beratungsgespräch der in Blick genommenen weiterführenden Schule teilnehmen.

Beabsichtigen sie, ihr Kind an einer Schule einer Schulform anzumelden, die in der Grundschulempfehlung nicht benannt wird, d.h. für die das Kind nach Auffassung der Grundschule auch nicht mit Einschränkungen geeignet ist, entscheidet ein dreitägiger Prognoseunterricht, ob das Kind zum Besuch der ausgewählten Schulform zugelassen wird. Im Vorfeld sind das Schulamt und die gewünschte weiterführende Schule verpflichtet, den Eltern Beratung anzubieten.

Der Prognoseunterricht wird in der Verantwortung des Schulamtes durch eine Schulaufsichtsbeamtin oder einen Schulaufsichtsbeamten des Schulamtes geleitet. Den Unterricht erteilen jeweils eine Lehrerin oder ein Lehrer der Grundschule und einer weiterführenden Schule. Nach Abschluss des Prognoseunterrichts wird eine Schülerin oder ein Schüler nur dann nicht durch abschließenden Bescheid des Schulamtes zum Besuch der gewählten Schulform zugelassen, wenn alle am Prognoseunterricht beteiligten Personen einstimmig davon überzeugt sind, dass die Eignung für die gewählte Schulform offensichtlich ausgeschlossen ist, die Schülerin oder der Schüler also auch nicht mit Einschränkungen für die gewählte Schulform geeignet ist.

Melden die Eltern ihr Kind trotz einer Empfehlung der Grundschule für das Gymnasium an der Hauptschule oder der Realschule oder trotz einer Empfehlung für die Realschule an der Hauptschule an, soll das Ergebnis des Prognoseunterrichts dazu dienen, die Eltern zu ermutigen, der Grundschulempfehlung zu folgen. Damit wird der besonderen Verantwortung der Schule für Kinder aus bildungsfernen Schichten, darunter häufig Kinder mit Migrationshintergrund, Rechnung getragen.

Im Übrigen ist nach den Erkenntnissen der Bildungsforschung der Ausgleich herkunftsbedingter Ungleichheit des Kompetenzerwerbs stärker von der Qualität schulischer Arbeit als von Strukturmerkmalen des Systems abhängig. Die Landesregierung hält daher am bestehenden Schulsystem fest. Es bietet die Möglichkeit, dass jedes Kind und jeder Jugendliche individuell nach seinen Talenten gefördert werden kann. In der Konsequenz gilt es, die einzelnen Schulformen – und hier besonders die Hauptschule – zu stärken, damit die Absolventen dieser Schulform nicht zu den Verlierern des Bildungssystems werden.

#### Frage 2:

Die Aussage, dass schrittweise das Einschulungsalter herabgesetzt wird, konnte man hinreichend der Presse und den schulinternen Veröffentlichungen entnehmen. ... In den Bereichen der Motorik, Wahrnehmung und sozialen Kompetenzen als Grundlagen für Schulfähigkeit stel-

len wir in den letzten Jahren bei den Schulneulingen (im Regelschulalter) immer größere Defizite fest. Bei früherer Einschulung müsste man inhaltlich Veränderungen innerhalb des ersten Schulbesuchsjahres andenken. Ebenso müsste die Lehrer-Schüler-Relation verändert werden, um ein wirklich individuelles Lernen den Kindern ermöglichen zu können. Gibt es zu dieser Veränderung auch flankierende Maßnahmen des Ministeriums?

#### Antwort:

Beim Schulanfang steht in ganz besonderem Maße die individuelle Förderung von Kindern im Vordergrund. Kinder kommen mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in die Schule. Dieser Tatsache müssen sich die Schulen stellen, aber diese Tatsache stellt die Schule auch vor erhebliche Probleme. Es ist daher von vielen kritisiert worden, dass die rot-grüne Landesregierung die Schulkindergärten abgeschafft hat. Die Möglichkeit, Kinder mit Entwicklungsverzögerungen auch in Formen äußerer Differenzierungen zu fördern, ist damit weitgehend hinfällig geworden. Diese Form der äußeren Differenzierung soll wieder ermöglicht werden für jene Schulen, die das für sinnvoll halten. Aber die Landesregierung will kein Zurück zu einer Zurückstellung um ein komplettes Schuljahr, wenn vielleicht ein kürzerer Zeitraum der Förderung ausreicht. Wir werden daher das Potential der ehemaligen Schulkindergärten weiterentwickeln und den Schulen, an denen sich eine hohe Zahl von Kindern mit gering ausgeprägter Schulfähigkeit und besonderen Fördernotwendigkeiten befindet, die Möglichkeit geben, diese Kinder in Formen der inneren und auch äußeren Differenzierung (Lernstudios) zu fördern.

Die sozialpädagogischen Fachkräfte, also die ehemaligen Leiterinnen und Leiter der Schulkindergärten, sollen künftig in der Regel nur noch einer Schule zugewiesen werden. Die Förderung der Kinder kann in einem Umfang bis zur Hälfte der wöchentlichen Stundentafel auch in äußerer Differenzierung erfolgen. Damit erhält die äußere Differenzierung eine deutliche Verstärkung, ohne dass die Kinder den Bezug zu ihrer Stammklasse aufgeben. Während der übrigen Stunden arbeitet die sozialpädagogische Fachkraft integrativ in enger Zusammenarbeit mit den Lehrerinnen und Lehrern der Grundschule. Je nach Beschäftigungsumfang wird sie darüber hinaus aber auch noch Schulen im Umkreis beraten können.

Für jedes Kind, das zusätzlicher Förderung bedarf, muss ein Förderplan aufgestellt werden, der Art, Umfang und Dauer der zusätzlichen Förderung festlegt. Diese besondere Förderung soll aber im Regelfall eben kein ganzes Schuljahr andauern, sondern sich sehr individuell nach den persönlichen Erfordernissen der Kinder richten. Ziel muss es dabei sein, die Kinder möglichst bald an die Klasse heranzuführen und ihnen eine erfolgreiche Teilnahme am Unterricht zu ermöglichen.

## SLV NRW im Gespräch mit MSW



*Dr. Erika Risse im Gespräch mit Dr. Heinfried Habeck*

**Am 08. August 2006 waren die Vorstandsmitglieder der Schulleitungsvereinigung NRW Dr. Erika Risse und Wolfgang Gruhn zu einem Gespräch bei Herrn Dr. Heinfried Habeck, Leiter des Arbeitsstabes 3 - Grundsatzangelegenheiten des Bildungswesens.**

Herr Dr. Habeck betonte, dass die „Eigenverantwortliche Schule“ Schritt für Schritt vorangetrieben würde. Dieses sei der erklärte politische Wille, insbesondere von Ministerpräsident Dr. Jürgen Rüttgers. Jedoch brauche eine solche Entwicklung Zeit und viele Verbündete. Die Umsetzung dieses Projektes bedeutet gleichzeitig eine Veränderung der Schulaufsicht. Die Schulabteilung der Bezirksregierungen, insbesondere das Dezernat 46, soll zur „Unterstützungs-Einrichtung“ für Schulen werden, d. h. sie bieten perspektivisch Schulen Unterstützung in folgenden Schwerpunktbereichen an:

- Diagnoseverfahren und Entwicklung von Förderkonzepten,
- Initiierung und Steuerung von Unterrichtsentwicklungsprozessen,
- Unterstützung bei der Schul- und Qualitätsentwicklung

Dieses erfordert eine qualifizierte Ausbildung und Professionalisierung aller Führungskräfte einschließlich der Schulaufsicht.

Um z. B. neue Schulleitungen für ihre neuen Aufgaben qualifiziert vorzubereiten, ist mittelfristig Folgendes angedacht:

- Modularisierung der Schulleitungsausbildung
- freiere Wahl des Anbieters der Fortbildungsmaßnahme wie DAPF (in Kooperation mit der **SLV NRW**), Cornelissen Akademie, Universität Landau u. a.,
- Zertifizierung der jeweiligen Fortbildungsmaßnahme,
- Anerkennung der Zertifikate unterschiedlicher Anbieter,
- Vorfinanzierung der Fortbildungsmaßnahmen durch die Teilnehmer,

- Erstattung der Kosten durch das MSW, wenn der Teilnehmer in den „POOL“ aufgenommen wird,
- weiterhin öffentliche Ausschreibung der Schulleiterstelle und individuelle Bewerbung.

Zur Qualitätsanalyse hob Herr Dr. Habeck hervor, dass in Bezug auf den Bericht über den 2. SLV-Bildungstag „Hilfe der Inspektor kommt“ in Münster in unserer Zeitschrift das Ministerium sehr wohl internationale Erkenntnisse in das nordrhein-westfälische Modell einfließen lässt. So arbeitet das Ministerium auch weiterhin mit den holländischen Kollegen der Schulinspektion eng zusammen. Außerdem finden in regelmäßigen Abständen Tagungen der internationalen Vereinigung der Schulaufsicht (SICI) statt, auf denen das Thema Qualitätsanalyse eingehend behandelt wird.

Erfreut konnten wir zur Kenntnis nehmen, dass langjährige Forderungen der **SLV NRW** bei der neuen Qualitätsanalyse berücksichtigt wurden: 1. werden nicht nur Schulaufsichtsbeamte ausgebildet und für ihre neue Aufgabe vorbereitet, sondern auch Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich dafür beworben haben (eine Bewerbung war über STELLA möglich).

2. Es findet eine völlige Trennung zwischen traditioneller Schulaufsicht und Qualitätsanalyse statt.

Auf unsere Frage, nach welchem Curriculum die Qualitäts-Teams ausgebildet würden, wurde uns versichert, dies würde in der Septemberausgabe des Amtsblattes veröffentlicht werden.

Herr Dr. Habeck informierte darüber, dass das Selbstevaluationsprogramm SEIS, das die **SLV NRW** ja bereits in der Vergangenheit den Schulen angeboten hatte, auch in NRW offiziell von Seiten des Ministeriums zur Anwendung empfohlen werden wird. Eine entsprechende Vereinbarung sei mit der Bertelsmann Stiftung unterschrieben worden. Dabei gelte auch weiterhin das Prinzip, dass die Schule die Hoheit über die erhobenen Daten behalte, sie jedoch auf dieser Grundlage professioneller in einen Dialog mit einem Qualitäts-Team gehen könne. Es wurde von Herrn Dr. Habeck begrüßt, dass die **SLV NRW** das Evaluationsprogramm SEIS erneut den Schulen anbietet.

Zur Gründung von Schulverbünden (zunächst bei Grundschulen) teilte uns Herr Dr. Habeck mit, dass es keine konkreten Vorgaben seitens des Ministeriums gäbe, hier seien eher die Schulträger gefragt. Die **Schulleitungsvereinigung NRW** machte jedoch deutlich, dass die jetzt schon zu knapp bemessene Leitungszeit in keiner Weise ausreicht, um die Schaffung eines gut arbeitenden Schulverbundes zu realisieren. Die Bildung von Schulverbünden darf nicht unter Einsparungsgesichtspunkten im Leitungsbereich gesehen werden.

Die **SLV NRW** bot an, auch in diesem Bereich mit dem Ministerium konstruktiv zusammenzuarbeiten. Dabei sollte das Positionspapier zu diesem Thema, das zur Zeit erstellt wird, eine Gesprächsgrundlage bilden, ebenso internationale Erfahrungen, die die **SLV NRW** kennt.

Unsere Hinweise, dass nicht selten von den verschiedenen Ebenen der Schulaufsicht widersprüchliche Aussagen und Interpretationen des Schulgesetzes und von Erlassen an die Schulen kommen und damit diese bei dem Versuch einer Umsetzung den „Schwarzen Peter“ hätten, waren für das Ministerium nicht neu. Die Übertragung der Dienstvorgesetzeneigenschaften an die Schulleitungen soll vorangetrieben werden, hier wird ein Zeitplan entwickelt.

Wir wiesen darauf hin, dass Briefe der Art, wie sie in den Sommerferien von Ministerpräsident Rüttgers und Ministerin Sommer an alle Lehrerinnen und Lehrer geschickt worden waren, den Alltag in den Schulen ignorieren und den Schulleiterinnen und Schulleitern die Arbeit vor Ort schwer machen. Wir hätten es auch vorgezogen, wenn es getrennte Schreiben für Lehrkräfte und Schulleitungen gegeben hätte.

Begrüßt wurde von allen Teilnehmern die angenehme, offene Gesprächsatmosphäre, in der ein sehr sachlicher und konstruktiver Gedankenaustausch stattfinden konnte.



#### **Ein Amerikaner in ... ?**

Amerikanische Schüler und Schülerinnen verbringen das Schuljahr 2006/2007 in Deutschland.

#### **AJA-Auftritt**

Der Arbeitskreis gemeinnütziger Jugendaustauschorganisationen (AJA) präsentiert sich neu im Internet.

#### **45 Jahre Partnership International e. V.**

Der Schüler- und Kulturaustausch feiert Geburtstag.

#### **Schüleraustausch 2007/2008**

Die Bewerbungsfristen rücken näher.

#### **Ein Amerikaner in ... ?**

Dass ein Amerikaner in Paris lebt, ist in Deutschland nicht möglich, aber ein Amerikaner in Rom ist in Deutschland durchaus denkbar. Es müsste sich nur eine Gastfamilie in diesem Städtchen finden, die bereit ist, einen amerikanischen Stipendiaten aufzunehmen.

Doch es muss nicht unbedingt Rom sein, schließlich gibt es mit über 12.000 deutschen Städten eine reiche Auswahl für ein zweites Zuhause. Die Überschrift hätte auch lauten können: *Von Aach bis Zwota ... – Gastfamilien gesucht!* Nur bei Y gibt es eine Lücke. Doch letztlich ist nicht entscheidend, wo sich Familien bereit erklären, Gastfamilien zu sein.

Seit August 2006 betreut Partnership International e. V. im Rahmen des Parlamentarischen Patenschafts-Programms wieder 50 amerikanische Schüler. Von September 2006 bis Juni 2007 sind sie in einer deutschen Gastfamilie und besuchen eine deutsche Schule.

Auch, wenn die Schüler schon in Deutschland sind, werden weiterhin Gastfamilien gesucht, denn manchmal ist ein Wechsel nötig. Den Gastfamilien und Stipendiaten steht während der gesamten Zeit ein Betreuer zur Seite.

Für die Schüler muss gewährleistet sein, dass sie ein Dach über dem Kopf, ein Bett zum Schlafen und Raum für ihre privaten Dinge haben und dass sie ein Mitglied der Familie werden können.

Familien, die Interesse haben, werden von einem ehrenamtlichen Mitarbeiter besucht, der die vielen Fragen, die sich sicherlich ergeben, beantworten kann. Wenn zum Schluss alle Seiten bereit sind, steht einem „Ami at home!“ nichts mehr im Weg.

Interessierte Familien wenden sich bitte an die Bundesgeschäftsstelle in Köln. Wir freuen uns schon jetzt auf die Zusammenarbeit.

#### **AJA-Auftritt**

Mit neuem Aussehen und neuer Struktur ging bereits im Mai die neue Internetseite des Arbeitskreises gemeinnütziger Jugendaustauschorganisationen (AJA) an den Start. Damit wird der großen Zahl von Schülerinnen und Schülern, die einen Schüleraustausch anstreben, eine Möglichkeit an die Hand gegeben, sich bei den vielfältigen Angeboten besser zu orientieren. Für den AJA und seine Mitgliedsorganisationen ist dabei die Umsetzung von Qualitätskriterien unerlässlich. Die AJA-Qualitätskriterien können ebenfalls auf der Internetseite des Arbeitskreises eingesehen werden. [www.aja-org.de](http://www.aja-org.de)

#### **45 Jahre Partnership International e. V.**

Am 22. Juli 2006 feierte Partnership International e. V. Geburtstag. Der Verein wurde auf den Tag genau vor 45 Jahren gegründet. Inzwischen haben über 40 000 Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit genutzt, mit der Gesellschaft ins Ausland zu fahren.

Dabei wurden Kurzaufenthalte über die Oster- und Herbstferien ebenso wahrgenommen, wie Langzeitaufenthalte über zum Beispiel 5 oder 10 Monate.

Was dabei allen Formen des Austauschs gleich war und ist, ist das Leben in einer Gastfamilie und der Besuch einer Schule vor Ort.

Nach einem erfolgreichen Austauschjahr finden schließlich viele Ehemalige den Weg in den Verein, wo sie oft mit ihren Erfahrungen und ihrer Begeisterung bei der Auswahl und Vorbereitung neuer Austauschschüler helfen.

Für diese Ehrenamtlichen ebenso wie für alle Alumni und Freunde und Förderer von Partnership International e. V. fand als besonderes Ereignis vom 22. Juli zum 23. Juli eine „Sommernacht auf dem Rhein“ statt. Zur Schiff-Fahrt fanden sich rund 1000 Teilnehmer zusammen, die die Einladung wahrnahmen, sich einmal wiederzutreffen, Neues über den Verein zu erfahren oder einfach mal wieder über die Zeit im Ausland zu reden.

Deutlich geworden ist allen einmal mehr, wie wichtig es ist, junge Menschen zu fördern und ihnen die Gelegenheit zu geben, andere Kulturen kennen zu lernen, sei es in den USA, in England, Irland, China oder Südafrika.

#### **Schüleraustausch 2007/2008**

Bevor die Bewerbungsfristen für ein halbes oder ein ganzes Schuljahr im Ausland auslaufen, sind es bei den meisten Organisation noch einige Monate. Die Fristen für Bewerbungen um ein Stipendium liegen jedoch schon fast alle in der Vergangenheit.

Wer sich ernsthaft mit dem Gedanken trägt im Schuljahr 2007/2008 ins Ausland zu gehen, sollte spätestens jetzt aktiv werden, um sich selbst genügend Zeit zu geben sich ernsthaft zu informieren.

Bei Partnership International e. V. läuft die Bewerbungszeit für alle Schülerlangzeitprogramme noch bis zum 31. Januar 2007.

Bei Fragen hilft unsere Internetseite ebenso weiter, wie auch unsere Mitarbeiter in Köln und Berlin.

#### **45 Jahre Partnership International e. V.**

##### **Partnership International e. V.**

##### **– ehemals Fulbright-Gesellschaft –**

Informationen zu unseren Programmen und Aufgaben erhalten Sie hier:

- Bundesgeschäftsstelle in Köln, Hansaring 85, 50670 Köln, Telefon 0221-913 9733, Fax 0221-913 9734, E-Mail: office@partnership.de
- Hauptstadtbüro in Berlin, Falkenhagener Straße 63, 13585 Berlin-Spandau, Telefon 030-335 12 65, Fax 030-355 050 54, E-Mail: berlin@partnership.de

**www.partnership.de**

## **Impressum**

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

**Vorsitzender: Dr. Burkhard Mielke**

**Geschäftsstelle:** Wolfgang Gruhn, Zirkonstr. 3, 33739 Bielefeld, Tel./Fax: 0 52 06/80 47

E-Mail: slv-nrw@slv-nrw.de

Internet: <http://www.slv-nrw.de>

**Redaktion:** Hans-Dieter Hummes (verantw.), Dr. Burkhard Mielke, Bernhard Staercke

#### **Redaktionsanschrift:**

Herzfelder Str. 28, 59329 Wadersloh-Liesborn, Tel.: 0 25 23/61 37, Fax: 0 25 23/63 05

E-Mail: hummes@slv-nrw.de

**Erscheinungsweise:** 4mal jährl. als Beilage von »Pädagogische Führung«

**Bezugsbedingungen:** Einzelheft SLNRW: 5,- € (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

**Anzeigen:** Bei der Geschäftsstelle oder der Redaktion anfragen

Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der SLV wieder.

**Verlag:** Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Heddesdorfer Straße 31, 56564 Neuwied, Tel.: 0 26 31/8 01-0, Fax: 0 26 31/8 01-22 04

**Redaktion:** Jörg Schmidt (0 26 31/8 01-2272)

E-Mail: jschmidt@wolterskluwer.de

Karin Born (02631/801-2241) E-Mail: KBorn@wolterskluwer.de

**Satz:** TypoScript GmbH, München

**Druck:** Wilhelm & Adam, Heusenstamm

---

#### **Heft 3, 3. Quartal 2006**

**Redaktionsschluss 15.09.2006**

**ISSN 0904-0552**

---

#### **Ansprechpartner im Vorstand:**

**Regionen (bitte auch die Homepage konsultieren, s. o.):**

**Reg.Bez. Arnsberg:** Hans-Dieter Hummes (kommissarisch, s. Redaktionsanschrift)

**Reg.Bez. Detmold:** Astrid Harloff: Tel. 0521/150636

E-Mail: harloff@slv-nrw.de

**Reg.Bez. Düsseldorf:** Margret Rössler:

Tel. 0211/87 74 27 9 Fax: d: 0211/8 99 96 12

E-Mail: roessler@slv-nrw.de

**Reg.Bez. Köln:** Wolfgang Saupp, Tel. 0221/96800

E-Mail: saupp@slv-nrw.de

**Reg.Bez. Münster:** Hans-Dieter Hummes

(siehe Redaktionsanschrift) und

Rosemarie Flecke: Tel. 0251/924 54 67

Fax d: 0251/21 05 1-74 E-Mail flecke@slv-nrw.de

#### **Pensionäre:**

Rudi Doil (Ehrenvorsitzender)

Fon 05202/72647 Fax 05202/73627

E-Mail: doil@slv-nrw.de

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

<http://www.schulleitungsverbaende.de/>



# Unentbehrliche Arbeitsmittel zum aktuellen Landesschulgesetz NRW

Mit CD-ROM!

Vertiefende und weiterführende Informationen zum Schulrecht erhalten Sie mit dem **Schulrechtshandbuch NRW**.

Jülich/van den Hövel/Packwitz  
**Schulrechtshandbuch NRW**

2006, ca. 1000 Seiten,  
Loseblattwerk, 1 Ordner, € 78,-  
ISBN 978-3-472-06123-6

Kern des Schulrechtshandbuches NRW ist ein **ausführlicher Kommentar zum Schulgesetz**, der durch zeitnahe Aktualisierung an die neue Rechtslage angepasst wird. Ergänzt wird das Werk durch den **Ratgeber Schule**, der aktuelle Stichworte zur Schule erklärt und **praktische Hinweise** gibt. **Wichtige zum Teil erläuterte Vorschriften** runden das Werk ab. Eine umfangreiche Vorschriftensammlung auf der **beigefügten CD-ROM** ermöglicht Ihnen eine schnelle Suche nach zusätzlich benötigten Vorschriften.



Schnelle Orientierung zum  
novellierten Schulgesetz  
im praktischen Broschürenformat

## Das neue Schulgesetz NRW

Herausgeber:  
Dr. Christian Jülich  
2. überarbeitete Ausgabe  
2006, ca. 160 Seiten,  
Broschüre, kartoniert,  
ca. € 11,- (bei Mengen-  
abnahme Staffelpreis  
auf Anfrage)  
ISBN 978-3-472-06633-0



Mit dieser bearbeiteten Textausgabe liegt eine handliche Ausgabe des Schulgesetz NRW vor. Sie soll die Kenntnis und das Verstehen der neuen Vorschriften erleichtern und in der Praxis eine schnelle Orientierung ermöglichen. Die Einführung macht die Zusammenhänge deutlich und informiert über die Rechtsänderungen und Reformschritte. Die Anmerkungen enthalten kurze Erläuterungen und Hinweise. Das Stichwortverzeichnis erschließt schnell den Inhalt.

BESTELLCOUPON

Fax 08 00/100 6547 · Telefon 08 00/100 6546 (gebührenfrei)

Ja, ich/wir bestelle(n):

☐ **Schulrechtshandbuch NRW**

2006, ca. 1000 Seiten, Loseblattwerk, 1 Ordner, € 78,- ISBN  
978-3-472-06123-6 · SRHNW0003

☐ **Das neue Schulgesetz NRW**

2. überarbeitete Ausgabe 2006, ca. 160 Seiten, Broschüre, kartoniert,  
ca. € 11,- (bei Mengenabnahme Staffelpreis auf Anfrage)  
ISBN 978-3-472-06633-0 · NSGNW0003

Alle Preise inklusive der gesetzlichen MwSt. und zzgl. Versandkosten.

Datum 1. Unterschrift

**Widerrufsrecht:**

Ich erhalte das Loseblattwerk vier Wochen lang unverbindlich und kostenlos zur Ansicht. Diese Frist beginnt mit dem Erhalt der Ware. Innerhalb dieser vier Wochen kann ich das Loseblattwerk jederzeit wieder zurückschicken und dadurch auch den Aktualisierungs-Service stoppen. Zur Fristwahrung genügt das rechtzeitige Absenden (Datum des Poststempels).

2. Unterschrift: Widerrufsrecht zur Kenntnis genommen

Preisänderung und Irrtum vorbehalten. Stand: Oktober 2006  
Auch über den Buchhandel erhältlich.

Kunden-Nr.

Institution

Vorname, Name

Position

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail-Adresse

**Aktualitätsgarantie/Kündigungsfristen:**

Durch regelmäßige Updates bleibt das Loseblattwerk stets auf dem aktuellen Stand. Diesen Aktualisierungsservice kann ich schriftlich mit einer Frist von sechs Wochen zum Quartalsende kündigen.

**Gültigkeitsdauer befristeter Angebote:**

Subskriptionspreise gelten jeweils so lange wie angegeben.

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Adolf-Kolping-Straße 10 · 96317 Kronach  
Telefon 09261 969-4000 · Telefax 09261 969-4111  
info@wolterskluwer.de  
www.wolterskluwer.de

**Luchterhand**  
Marken von Wolters Kluwer Deutschland

**CARL  
LINK**

# Grundwissen für Schulleitungen

## Die Ratgeber im praktischen Westentaschenformat

### SCHULMANAGEMENT konkret

Abonnieren und  
20% sparen!

#### Hans-Joachim Schmidt **Die nächste Sitzung kommt bestimmt**

Konferenzen vorbereiten ·  
durchführen · auswerten

2004, 132 Seiten, kartoniert,  
Abopreis € 16,- • Einzelpreis € 18,-  
ISBN 978-3-472-04589-2



Konferenz- bzw. Gremienarbeit ist ein Arbeitsfeld von erheblicher Bedeutung. Das gilt umso mehr für die Führungskräfte in der Schule: Wer in und mit Gremien gut zu arbeiten versteht, kann sich seine Aufgabe sehr erleichtern.

Um Sitzungen effektiv vorbereiten, durchführen und nachbereiten zu können, bedarf es keines Geheimwissens. Aber es gibt einige Fettnäpfchen und Irrwege, die man vermeiden kann. Der Autor handelt das Thema systematisch ab, von der Kreation der Konferenzthemen bis hin zur Evaluation der Sitzungen.

Aus der Fülle von Hinweisen aus Theorie und Praxis, Schulrecht und Managementlehre kann sich der Leser/die Leserin das herausgreifen, was zur Erweiterung seines Handlungsrepertoires benötigt wird.

#### Autor:

*Hans-Joachim Schmidt* ist Referatsleiter im Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes. Nebenberuflich ist er an der Universität des Saarlandes sowie bei Education Advice e. V. tätig.

Informieren Sie sich auch zu den bereits erschienenen Titeln aus der Reihe:

Dr. Jens Uwe Böttcher  
**Geld liegt auf der Straße**  
Sponsoring und Fundraising  
für Schulen

NEU

2006, 113 Seiten, kartoniert,  
Abopreis € 16,- • Einzelpreis € 20,-  
ISBN 978-3-472-06231-8

Gerhard Regenthal  
**Schulen stellen sich dar**  
Präsentation und Profilierung  
der Schulen durch  
Öffentlichkeitsarbeit

2005, 133 Seiten, kartoniert,  
Abopreis € 16,- • Einzelpreis € 20,-  
ISBN 978-3-472-06230-1

Kowalczyk/Ottich  
**Was wir mal besprechen müssen**  
Schulleitung als Gesprächspartner

2004, 121 Seiten, kartoniert,  
Abopreis € 16,- • Einzelpreis € 18,-  
ISBN 978-3-472-05142-8

Knapp/Neubauer/Wichterich  
**Dicke Luft im Lehrerzimmer**  
Konfliktmanagement für Schulleitungen

2004, 125 Seiten, kartoniert,  
Abopreis € 16,- • Einzelpreis € 18,-  
ISBN 978-3-472-05144-2

Winfried Deister  
**Der 48-Stunden-Tag**  
Zeitmanagement für Schulleitungen

2004, 107 Seiten, kartoniert,  
Abopreis € 16,- • Einzelpreis € 18,-  
ISBN 978-3-472-05143-5

**Jetzt gebührenfrei bestellen unter Telefon 0800-100 65 46 oder Telefax 0800-100 65 47**

☒ Ja, ich/wir bestelle(n) mit dem Recht zur Rücksendung innerhalb der 2-wöchigen Ansichtsfrist:

\_\_\_\_ Ex. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ Ex. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ Ex. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ Ex. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_

Datum 1. Unterschrift

**Vertrauensgarantie (Widerrufsrecht):** Sie können Ihre Bestellung (die durch Warenlieferung ausgeführt wird) innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt ohne Begründung bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag in Textform oder durch Rücksendung widerrufen. Diese Frist beginnt mit dem Erhalt der Ware. Zur Fristwahrung genügt das rechtzeitige Absenden (Datum des Poststempels).

\_\_\_\_

2. Unterschrift: Widerrufsrecht zur Kenntnis genommen

Alle Preise inkl. der gesetzlichen MwSt. und zuzüglich Versandkosten.  
Preisänderung und Irrtum vorbehalten. Stand: September 2006

Kunden-Nr.

PSM0005

Titel, Vorname, Name

Institution/Position

Straße/Nr.

PLZ/Ort

Telefon

Telefax

E-Mail-Adresse

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Adolf-Kolping-Straße 10 · 96317 Kronach  
Telefon 09261 969-4000 · Telefax 09261 969-4111  
info@wolterskluwer.de  
www.wolterskluwer.de



Luchterhand

Marken von Wolters Kluwer Deutschland



# SchulLINK Luchterhand – Datenbank für Schulmanagement

einzigartig  
umfassend  
praxisnah

Am Alltag von Schulleitung und Schulverwaltung ausgerichtet, bietet SchulLINK Luchterhand umfangreiche und fundierte Fachinformationen zu schulrechtlichen, pädagogischen, organisatorischen und schulverwaltungstechnischen Fragen.

## Die Vorteile:

- **Ratgeber von A – Z:** Antworten auf die alltäglichen Fragen zu Schulrecht, Schulpädagogik und Schulmanagement.
- **Rechtsvorschriften:** Alle relevanten schulischen Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften sind im Volltext abgebildet.
- **Fachzeitschriften:** Zugriff auf Beitrags-Archive der Zeitschriften *SchulVerwaltung*, *SchulVerwaltung Spezial*, *Pädagogische Führung* (PädF) und *SchulRecht-Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht* (SchuR).
- **Rechtsprechung:** Entscheidungen aus der *Sammlung schul- und prüfungsrechtlicher Entscheidungen* (SPE).
- **Arbeitshilfen:** Formulare, Checklisten und Musterschreiben etc.
- **Service:** wichtige Adressen von Bundesbehörden, Gewerkschaften, Verbänden usw., mit direkten Links auf die jeweiligen Homepages.
- Die CD-ROM vereint alle wichtigen Infoquellen und verlinkt sie intelligent miteinander (Vorschriftensammlung, Gerichtsentscheidungen, Fachartikel aus Zeitschriften). Lästiges Suchen in verschiedenen Medien entfällt!
- Sie sind stets auf dem **aktuellen Stand** der Dinge durch regelmäßige Updates der CD-ROM (ca. 2x jährlich, im Preis enthalten) und ständige Aktualisierungsmöglichkeiten über das Internet.
- SchulLINK Luchterhand kann offline und/oder online genutzt werden.
- **Schullizenz:** Jetzt neu – Nutzen Sie die Datenbank an mehreren Arbeitsplätzen in Ihrer Schule!



## Die Landesausgaben auf einen Blick

### SchulLINK Luchterhand Baden-Württemberg

ISBN 978-3-556-00767-9

### SchulLINK Luchterhand Bayern

ISBN 978-3-556-00770-9

### SchulLINK Luchterhand Berlin

ISBN 978-3-472-04474-1

### SchulLINK Luchterhand Hessen

ISBN 978-3-472-04308-9

### SchulLINK Luchterhand Niedersachsen

ISBN 978-3-472-04482-6

### SchulLINK Luchterhand Nordrhein-Westfalen

ISBN 978-3-556-00698-6

### SchulLINK Luchterhand Rheinland-Pfalz

ISBN 978-3-556-00776-1

### Einzelplatzlizenz (für 1–3 Arbeitsplätze)

€ 19,90 monatlich

### Schullizenz (Neu – für 4 und mehr Arbeitsplätze)

€ 39,80 monatlich

**Demoversion** im Internet unter  
[www.schullink-luchterhand.de](http://www.schullink-luchterhand.de)

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Adolf-Kolping-Straße 10 · 96317 Kronach  
Telefon 09261 969-4000 · Telefax 09261 969-4111  
[info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de)  
[www.wolterskluwer.de](http://www.wolterskluwer.de)

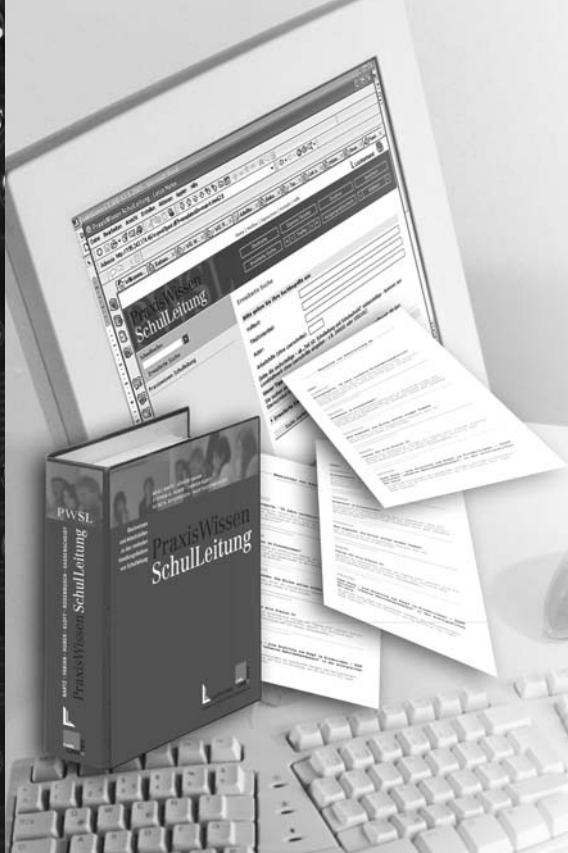
**Luchterhand**  
Marken von Wolters Kluwer Deutschland

**CARL  
LINK  
DKV**

Auch über den Buchhandel erhältlich.

Professionell entscheiden – qualitätsorientiert handeln

# PraxisWissen SchulLeitung



## Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung

Herausgegeben von

**ADOLF BARTZ**

Landesinstitut für Schule, Nordrhein-Westfalen

**DR. JÜRGEN FABIAN**

Thüringer Institut für Lehrerfortbildung,  
Lehrplanentwicklung und Medien

**PROF. DR. STEPHAN G. HUBER**

Zentrum für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung, Universität Erfurt

**CARMEN KLOFT**

Amt für Lehrerbildung, Seeheim-Jugenheim, Hessen

**PROF. DR. HEINZ S. ROSENBUSCH**

Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement, Universität Bamberg

**DR. HAJO SASSENSCHIEDT**

Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg

## PraxisWissen SchulLeitung

- orientiert sich am **neuen Leitbild von Schulleitung**
- bietet kompaktes **Basiswissen** in einem einbändigen Werk
- und stellt umfangreiche **Arbeitshilfen** online zur Verfügung (Checklisten, Ablaufpläne, Leitfäden, Instrumente, Vordrucke etc.), die an Ihre individuellen Bedürfnisse vor Ort angepasst werden können
- Download sämtlicher Arbeitshilfen:  
**www.praxiswissen-schulleitung.de**

## Aus dem Inhalt von PraxisWissen SchulLeitung

- **Führung**
- **Qualitätsmanagement**
- **Unterrichtsentwicklung**
- **Erziehung**
- **Selbstmanagement – Führen der eigenen Person**
- **Organisationsgestaltung und -entwicklung**
- **Personalmanagement**
- **Teamentwicklung**
- **Kooperation in der Region**
- **Schulleitung und Schulaufsicht**

☒ Ja, ich bestelle **PraxisWissen SchulLeitung**

Handbuch, DIN A4, 356 Seiten, **inkl. 4 Ergänzungen im Jahr plus**  
Download sämtlicher Arbeitshilfen: [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de)  
**ISBN 3-556-01013-5 / Verl.-Nr. 2570.00**

**Komplettpreis 159,- EURO/Jahr**

(inkl. MwSt. und Versandkosten)

Ihre Anschrift:

Name, Vorname

Kunden-Nr. falls vorhanden

Abteilung, Position

Institution, Firma

Straße, Hausnr.

PLZ, Ort

☒

Datum, I. Unterschrift

PWSL0004

**Verlagsgarantie:** Ich erhalte das Handbuch 4 Wochen zur Ansicht. Bei Nichtgefallen sende ich das Exemplar innerhalb von 4 Wochen nach Erhalt zurück an den Verlag.

**Widerrufsrecht:** Ich kann diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen schriftlich ohne Begründung oder durch Warenrücksendung widerrufen. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung an den Verlag. Mein Abonnement kann ich 6 Wochen zum Kalenderjahresende schriftlich kündigen.

☒

2. Unterschrift (Widerruf zur Kenntnis genommen)

Kostenlos anrufen unter:  
0800-100 65 46

Kostenlos faxen an:  
0800-100 65 47

E-Mail:  
[info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de)

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Kundenservice  
Adolf-Kolping-Straße 10 · 96317 Kronach  
Telefon 09261 969-4000 · Telefax 09261 969-4111  
[info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de) · [www.wolterskluwer.de](http://www.wolterskluwer.de)

 Luchterhand

 CARL LINK

Marken von Wolters Kluwer Deutschland

Besuchen Sie uns im Internet unter: **www.praxiswissen-schulleitung.de**