

# **Schulleitung in Nordrhein-Westfalen**

**Zeitschrift der Schulleitungs-  
vereinigung NRW e. V.**

**Positionspapier Schulverbund**

**Grundschulverbünde –  
Anfrage ans Ministerium**

**Bericht aus der Geschäftsstelle**

**Handlungsfelder und  
Schlüsselkompetenzen für das  
Leitungshandeln:**

Entwurf der Landesregierung  
Stellungnahme der SLV NRW

**Personalvertretung an großen  
Systemen**

**Aufgeschnappt bei einem  
Schulleiterkongress...**

**Position der  
Schulleitungsvereinigung  
zur Qualitätsanalyse**

**Schulleitung unattraktiv –  
Bewerberlage sehr übersichtlich?**

Kleine Anfrage im Landtag  
Antwort des MSW

**Partnership international**

**Verfassungswidrig?**

Führungspositionen an Beamte auf Zeit

# Wie wir es sehen



**Dr. Burkhard Mielke**

Vorsitzender der  
Schulleitungsvereinigung NRW e.V.

2

Die Abstimmung mit den Füßen ist in vollem Gange. Diesmal aber in bedrohlicher Form für das öffentliche Schulsystem. Hat man in der Vergangenheit aus politischer Ohnmacht, oder jetzt mit neugewonnener politischer Macht den Zusammenhang zwischen innerer und äußerer Strukturreform wider besseres Wissen gelehnt und unterdrückt und so z. B. den Elternwillen auf integrierte oder teilintegrierte Schulen missachtet, ist dies mit den Gründern der neuen Privatschulen nicht möglich.

Nicht Neill-, Steiner- oder Montessori-Verfechter, sondern ganz „normale“ Eltern gründen Schulen – Eltern, die den Glauben daran verloren haben, dass die Politik zu „ihren“ Schulzeiten – gemeint sind die ihrer schulpflichtigen Kinder – die sinnlosen Grabenkämpfe überwinden wird. Selbst der demographische Wandel hilft nur begrenzt; selbst kleinste Schulreformversuche und sogar in CDU-geführten Gemeinden werden von der Regierung verhindert.

„Jede Woche werden in Deutschland ein bis zwei private Schulen gegründet. Während an den öffentlichen Schulen die Zahl der Schüler sinkt und der Staat Schulen schließen muss, kommen jedes Schuljahr 80 bis 100 allgemeinbildende Schulen in privater Trägerschaft hinzu (Kahl/Otto in der „Zeit“ v. 18.10.2007). In den neuen Bundesländern sind inzwischen bis zu 25 Prozent der Schulen in privater Trägerschaft.

Finanziert werden diese Schulen bis zu 98 % vom Staat, auch dann, wenn z. B. dubiose Splittergruppen dies für ihre Zwecke ausnutzen.

Dabei ist unbestritten, dass viele Privatschulen wertvolle und sozial verantwortliche, alternative pädagogische Arbeit leisten und dem Verfassungsauftrag erzieherisch oft näher kommen als das öffentliche Schulwesen in seiner Ganzheit. Das Problem besteht aber in der nur für Privatschulen geltenden freien Schülerwahl, die Exklusivität schafft und den freien Zugang aller nicht gewährleistet.

Aus dem immensen Anstieg privater Schulgründungen folgt, dass die öffentlichen Schulen weniger werden und dann die Probleme aufarbeiten sollen, die sich die Privatschulen durch ihre selektierende Schüleraufnahme draußen halten. Draußen – das heißt drinnen in den öffentlichen Schulen:

- beste Schulausstattung steht gegen Mangelverwaltung,
- High-Tech gegen veraltete Ausstattung,
- Aufgabenbezogene Personalauswahl gegen starres Beamten-tum,
- Auslese gegen ein sinkendes Volksbildungsniveau.

Migrationsbewältigung, soziale Ersatzfunktion für zerrüttete oder verarmte Familien, kulturelle Integration – all dies bleibt den staatlichen Schulen überlassen mit Lehrermangel, überfüllten Klassen und einer Test-, Inspektions- und Ranking-Welle, die unsere in Jahrzehnten entwickelte Schulkultur zerstört.

Es ist höchste Zeit, das öffentliche Schulsystem durch einschneidende Reformen zu retten, das Vertrauen der Eltern wiederzugewinnen und eine noch tiefer greifende Spaltung der Gesellschaft zu verhindern.

Die Schulträger müssen endlich die Schulgebäude sanieren und die Ausstattung den zukünftigen Anforderungen entsprechend einrichten. Sie müssen nichtlehrendes Personal als Schulassistenten einstellen, um die Kompetenz der Lehrerinnen und Lehrer für den Unterricht zu nutzen anstatt für Aufsichten, Reagenzgläserspülen und Silentienüberwachung zu verschleudern.

Langjährige Forderungen der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen müssen endlich umgesetzt werden: Nur selbstständige Schulen mit allen Befugnissen, die dazu gehören, sind der Weg in eine Zukunft, die Qualität erreicht und zwar nicht nur bei leicht testbarer Stoffhuberei, sondern in der ganzheitlichen Erziehung in einem Haus des Lernens. Vertrauen und Zutrauen sind nötig, damit die den Schulen Wirkenden ihre Aufgaben effektiv erfüllen können. Das ständige Misstrauen mit Regulierungs- und Reglementierungswut auf allen Ebenen – des Ministeriums gegenüber den Bezirksregierungen und dieser gegenüber den Kommunen und vice versa – sichert lediglich Anpassung und nicht Qualität und Neuerung.

Das Chaos des neuen Schulgesetzes, bezogen auf die Wahl und Ausbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern, muss endlich beendet werden. Das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts hierzu spricht eine deutliche Sprache.

Nötig sind auch transparente Regelungen und ein gesichertes Niveau für die Kompetenzteams. Voraussetzung dafür ist, dass diese Einrichtung entsprechend kompetent geleitet und organisiert sein muss. Dies wird zumindest von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der letzten Tagung zu Schulleitungsfragen vehement bezweifelt.

Endlich erwarten wir, dass die Beteiligung der Verbände nicht nur für den Papierkorb bestimmt ist, sondern erkennbar bei den Entscheidungen berücksichtigt wird.

In dem vorliegenden Heft sind die Stellungnahmen der SLV NRW zu den Kernfragen von Schulleitung abgedruckt. Sie wurden im Dialog mit unseren Mitgliedern entwickelt und spiegeln so die Erfahrung und Kompetenz derjenigen wider, die die tägliche Arbeit vor Ort leisten und wissen, wovon sie sprechen. Unseren Mitgliedern sage ich an dieser Stelle ausdrücklich Danke für die qualifizierte Arbeit und Unterstützung des Vorstandes trotz der kaum noch leistbaren alltäglichen Arbeitsbelastung.

Ihr

*Burkhard Mielke*

# Positionspapier Schulverbund

## Rechtliche Vorgaben:

Es gibt zwei Wege Grundschulverbünde zu gründen:

- a) eine kleine Schule wird geschlossen und einer größeren Schule angegliedert,
- b) zwei Schulen werden geschlossen und dadurch eine neue gegründet.

Fall a) ist nur möglich, wenn es an der größeren Schule eine Schulleitung gibt. Der Name der größeren Schule bleibt solange bestehen, bis die Schulkonferenz einen Neuantrag bei der jeweiligen Stadt stellt.

Ein Grundschulverbund wird rechtlich und verwaltungstechnisch behandelt wie eine Schule an einem Standort. Ausnahme: Schulleitungen von zwei deutlich voneinander entfernten Standorten erhalten 3 Stunden mehr Leitungszeit.

Kinder können – juristisch betrachtet – an beiden Standorten unterrichtet werden, dabei ist die Schulleitung verpflichtet, die Klassen nach dem Klassenbildungserlass standortübergreifend zu bilden. Dadurch können die Kinder ggf. sowohl an dem einen als auch an dem anderen Standort unterrichtet werden. Eltern haben demnach nur auf die wohnortnahe Schule einen Anspruch, nicht aber auf den wohnortnahen Standort.

## Sichtweise der SLV NRW

Die SLV NRW sieht die Zusammenlegung von Grundschulen grundsätzlich positiv. Die demografische Entwicklung wird in Zukunft häufiger die Bildung von Grundschulverbünden notwendig machen. Die Erhaltung kleiner Standorte ist für Kinder im Grundschulalter von großer Bedeutung, da Kindern in diesem Alter noch keine langen Fahrtzeiten zuzumuten sind. Sie sollten im Gegenteil möglichst fußläufig ihren Schulstandort erreichen können.

## Die SLV NRW sieht folgende Chancen in der Bildung von Grundschulverbünden:

- Standorterhaltung für kleine Schulen,
- bessere Versorgung mit Lehrerarbeitsstunden und Fachkräften,
- größere Bandbreite im Kollegium eröffnet die Chance vielfältiger Angebote,
- außerunterrichtliche Aufgaben verteilen sich in der Lehrerschaft,
- Möglichkeit der Bildung von Teams und Fachkonferenzen.

## Folgende Problematik wird von der SLV NRW in den Blick genommen:

- Kollegien müssen zusammenwachsen,
- Gefahr, dass ein Standort den anderen Standort dominiert (hohes Konfliktpotential),
- erhebliche Mehrarbeit für Schulleitung:
  - a) Präsenz an beiden Standorten,
  - b) doppelte Verwaltung,
  - c) beide Standorte bringen (zumindest in den ersten Jahren) alle Anforderungen mit sich, die auch bei nur einem Standort anfallen;
  - d) Terminfülle,
  - e) höchste Anforderungen an Transparenz und Kommunikation,
  - f) überwiegend gemeinsame Schulentwicklung/Unterrichtsentwicklung/Personalentwicklung,
  - g) überwiegend getrennte Organisationsentwicklung.

## Daraus ergeben sich für die SLV NRW folgende Forderungen:

- Die Leitungszeit für Schulleitungen im Grundschulverbund muss erheblich erhöht werden.
- Für eine Schulleitung einer Verbundschule im Aufbau muss im ersten Jahr des Aufbaus die Leitungszeit so bemessen sein, dass die Schulleitung vom Unterricht befreit ist. Im 2. Jahr muss die Unterrichtsverpflichtung auf 5 Stunden begrenzt sein und darf im 3. Aufbaujahr 10 Stunden nicht überschreiten.
- Begründet in der Lehrerversorgung ist es an kleinen Grundschulstandorten oft notwendig, dass Schulleitung auch eine Klassenleitung übernimmt. Dieser Zustand widerspricht der Forderung der SLV NRW und auch der Idee des Ministeriums des Landes NRW, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist und nicht mehr nur Lehrer mit Leitungsfunktion (Paradigmenwechsel). Daher sollte es insbesondere zur Stärkung von Schulleitungen kleiner Systeme Erlasslage werden, dass Schulleitungen nicht auch gleichzeitig Klassenleitungen übernehmen sollten.
- Spezielle Fortbildungsmaßnahmen für Schulleitungen in Schulverbünden sollten eingerichtet werden (Kommunikation, Konfliktmanagement, Organisationsgestaltung, Unterrichtsentwicklung, Zeitmanagement).

(Dieses Papier entstand anlässlich einer Tagung zu diesem Thema in Dortmund am 20. 9. 2007)

Martina Reiske/Bernhard Staercke



# Grundschulverbünde

## Anfrage ans Ministerium

Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e. V.

Ministerium für  
Schule und Weiterbildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen

4. Oktober 2007

Sehr geehrte Damen und Herren,

in NRW werden immer mehr Grundschulverbünde geschaffen oder sind in Planung. Im Rahmen einer Tagung der SLV NRW zum Thema Grundschulverbund am 25. 9. 07 in Dortmund ergaben sich einige ungeklärte Fragen.

Ich bitte Sie, diese Fragen möglichst kurzfristig zu beantworten.

1. Die SLV hat zurzeit den folgenden Kenntnisstand:

Schulleitungen von aufgelösten Schule(n) werden funktionslos und haben zwei Jahre die Chance, sich an anderen Schulen zu bewerben. Nach einer telefonischen Information aus dem Ministerium vom Frühjahr wird ein/e Rektor/in nach diesen zwei Jahren – sollte keine Bewerbung Erfolg haben – heruntergestuft und wieder als Lehrer/in eingesetzt.

Diese Information steht aber inzwischen wohl wieder in Frage. Insbesondere sind die finanziellen Begleiterscheinungen (Bestandsschutz?) noch ungewiss.

Unsere Fragen: Wie wird mit funktionslos gewordenen Schulleitern/innen verfahren? Was verbindet sich (insbesondere finanziell) mit dem Einsatz als Lehrkraft?

Was geschieht in Bezug auf Status und Besoldung mit einer Schulleiterin/einem Schulleiter, die/der auch nach zwei Jahren noch funktionslos ist? Ist diesbezüglich etwas schriftlich fixiert und nachlesbar?

2. Auskunft der Bezirksregierung Detmold (Grundschuldezernat) vom Frühjahr 2007, zuletzt am 11. Juni öffentlich geäußert:

*Die Bezirksregierung darf Schulleitungsstellen für Schulen unter 192 Kindern nicht mehr ausschreiben.*

Dies schiebt faktisch den Schwarzen Peter den Kommunen zu. Kommunen und Eltern werden unter Zugzwang gesetzt. Allerdings sind aktuell laut STELLA überall in NRW (ausgenommen im Reg.-Bez. Detmold) Schulleitungsstellen für Schulen ausgeschrieben, die bis zu 180 Kinder haben, ja sogar vereinzelt nur bis zu 80.

Unsere Frage:

Gibt es eine Regelung wie sie der Detmolder Grundschuldezernat dargestellt hat?

Falls ja, warum sind dann zurzeit fast dreißig Schulleitungsstellen für kleinere Grundschulen ausgeschrieben?

Falls nein, wie wird/kann/muss landesweit mit den Ausschreibungen für Schulen bis 80 oder 180 Kinder verfahren werden? Ist diesbezüglich etwas schriftlich fixiert und nachlesbar?

Mit freundlichen Grüßen

Für die SLV NRW

B. Staercke



## Bericht aus der Geschäftsstelle

In den letzten Wochen und Monaten nahmen die Gespräche, Mails und Briefe deutlich zu, in denen sich Schulleitungen über die Arbeitsbelastung beschwerten und immer wieder darauf hinwiesen, dass die Ministerin Barbara Sommer auf der Herbsttagung der SLV NRW am 14. 11. 2005 in Düsseldorf eine Entlastung für Schulleitungen kleiner Schulen zugesagt hat. So habe sie deutlich zu verstehen gegeben, dass sie wisse, dass die Leitungszeit für Schulleitungen an kleineren Schulen nicht ausreiche. Zwar lasse die finanzielle Situation eine Erhöhung der Leitungszeit für Schulleiterinnen und Schulleiter nicht zu, aber sie verspreche auf eine andere Art und Weise für Entlastung zu sorgen. Sie werde eine Arbeitsgruppe einrichten zur Verringerung des Verwaltungsaufwandes. Deutliche Worte, die viel versprochen.

Es wurde auch tatsächlich eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Leider hat sich bis jetzt noch kein Verwaltungsabbau ergeben. Im Gegenteil, seit Ende 2005 haben zusätzliche Aufgaben zu einer deutlichen Mehrbelastung für die Schulleitungen geführt. Das Sprachstandsfeststellungsverfahren für Vierjährige, die Zuwanderungsgeschichte in der Haupterhebung 2007 und das neue Anmeldeverfahren für Schulanfänger nach Aufhebung der Schulbezirke sind nur drei Beispiele mit hoher zeitlicher zusätzlicher Belastung aus der jüngsten Vergangenheit.

Ein weiterer Themenschwerpunkt war die Qualitätsanalyse. Der verstärkte Hang zur Verschriftlichung wurde kritisiert.

Nicht der wirkliche Unterricht steht mehr im Vordergrund, sondern die Dokumentation. Zwar haben die Schulinspektoren beobachtet, dass beispielsweise »Bewegte Schule« im Schulalltag praktiziert würde, aber das schriftliche Konzept läge nicht vor, also negative Beurteilung.

Außerdem fehlen die für die tägliche und konzeptionelle Arbeit so notwendigen schriftlichen Aufzeichnungen wie Haushaltsplanung (bei 5.600 € Jahresbudget), Konzepte zum Gender Mainstreaming (bei einem rein weiblichen Kollegium), Geschäftsverteilungsplan (bei 8 Personen inklusive Schulleitung), Vertretungskonzept (wer soll vertreten, wenn es genauso viele Klassen wie Lehrer gibt?), Stellenbesetzungsplanung (warum planen, wenn man vom Wohlwollen der Schulaufsicht abhängig ist?) usw. usw.

*Wann sollen Schulleitungen und Lehrerinnen und Lehrer dieses alles leisten?*

Eine Frage, die immer zu hören bzw. zu lesen war.

Wie weit sich manche Qualitätsanalysten von der Schulwirklichkeit entfernt haben, sieht man auch an der Terminierung eines Schulbesuches in einer Grundschule:

- Information des Kollegiums, Schulbegehung, Gespräch mit der Schulleitung zwei Tage vor Beginn der Weihnachtsferien
- Beginn der Unterrichtsbesuche am 1. Tag nach den Weihnachtsferien um 08:00 Uhr (*Zum besseren Leseverständnis für*

*die Personen, die nicht mehr so im Schulalltag stehen: Die Halbjahreszeugnisse gab es in diesem Schuljahr bereits am 19. Januar 2007 – in 2008 wird es der 18. Januar sein. Zwischen Wiederbeginn des Unterrichts und Ausgabe der Zeugnisse lagen bzw. liegen genau 10 Tage. Wie jeder weiß, eine völlig stressfreie Zeit ohne Zeugiskonferenzen, bestens geeignet für eine Schulinspektion. Andererseits erwarten die Inspektoren, dass in der Zeit der Unterrichtsbesuche keine Klassenarbeiten geschrieben und keine Schulwanderungen und Schulfahrten durchgeführt werden...)*

3. Thema »Eigenverantwortliche Schule«. – Schule nach den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern gestalten zu können, ist für viele eine Herausforderung, die sie gerne annehmen. Eigenverantwortlich nach Absprachen und Beschlüssen in den jeweiligen Gremien zu agieren ist die Aufgabe von Schulleitung. Dieses setzt aber Vertrauen seitens der Schulaufsicht voraus. Vertrauen, dass leider immer weniger vorhanden zu sein scheint. So kann man jedenfalls aus manchen Gesprächen schließen. Schulaufsicht fühlt sich übergangen und erwartet, vor jeder Maßnahme, die außerhalb des eingetretenen Pfades liegt, um Erlaubnis gefragt zu werden. Von der »Selbstständigen Schule« über die aufgeweichte »Eigenständige Schule« direkt zur »Unmündigen Schule«. Manchmal sehne ich mich nach der alten Zeit zurück, als wir noch nicht selbstständige Schule waren. Da konnte ich freier entscheiden als jetzt, so der Stoßseufzer einer frustrierten Kollegin.

Klagen gibt es auch bei der Vergabe der »Sozial-Index-Stellen« durch die Schulaufsicht. »Wenn nicht wir, wer dann?«, klagte ein Schulleiter sein Leid. »An unserer Grundschule haben 83% der Schülerinnen und Schüler einen Migrationshintergrund. 46 % der Eltern beziehen Sozialhilfe oder Arbeitslosengeld II. Warum erhalten wir keine Stelle? In der Öffentlichkeit wird seitens des Ministeriums der Eindruck erweckt, alles sei bestens geregelt. Die Wirklichkeit sieht anders aus«.

Dies sieht eine andere Kollegin, ebenfalls Grundschule, genauso. Ihr wurde zugesagt, dass sie eine solche Stelle schulscharf ausschreiben könne, nur der Termin stehe noch nicht fest. Erst

wenn der Überhang der Planstellen im Hauptschulbereich abgebaut sei, könne diese Stelle ausgeschrieben werden. Ob das noch im Schuljahr 2007/08 der Fall sein wird, konnte nicht gesagt werden. Aus Insiderkreisen wird berichtet, dass bei der Zuweisung der Planstellen an die Bezirksregierungen die »Indexstellen« nun doch bei der Grundstellenberechnung mit einfließen. Dieses steht im Gegensatz zu den Veröffentlichungen des Ministeriums, dass es sich um »zusätzliche« Stellen handelt.

Viel Unmut gibt es auch beim Wahlverfahren der Schulleiterinnen und Schulleiter. Kritisiert wird immer wieder, dass niemand verbindliche Auskunft über Detailfragen geben könne. Weder Bezirksregierungen noch das Ministerium mit der entsprechenden Fachabteilung stehen als kompetente Gesprächspartner zur Verfügung. Auf die simple Frage: *Sind bei einer Bewerbung um eine Schulleiterstelle beide Kandidaten gleichberechtigt? Kandidatin 1 Schulleiterin A 13 und Kandidat 2 Konrektor A 12 Fn 7, beide mit Bestnote beurteilt* erhielt ein Mitglied von 4 befragten Personen in der Bezirksregierung und im Ministerium 5 verschiedene Auskünfte. Auf zwei Schreiben der SLV NRW im Juli und September 2007 wurde bislang nicht geantwortet. Auch ein kurzes Gespräch im Ministerium mit der Abteilungsleiterin brachte keine Klärung.

Auch bei anderen Detailfragen herrscht ein großes Durcheinander. So wurde dem geschäftsführenden Vorstand der SLV NRW in Anwesenheit von Ministerin Barbara Sommer im Mai 2007 versichert, dass ausschlaggebend für das Wahlverfahren für Schulleiterinnen und Schulleiter der Termin der Stellenausschreibung sei. Für Stellenausschreibungen vor dem 01.08.2006 gilt generell die alte Verordnung, d. h. **keine Fünf-Jahres-Regel** (siehe Schulleitung in Nordrhein Westfalen Heft 2/07). Mittlerweile wird anders verfahren. Lag die Ausschreibung vor Inkrafttreten des Schulgesetzes, so gilt für das Wahlverfahren das alte Schulgesetz, für den Status der Schulleiterin/ des Schulleiters allerdings das neue Schulgesetz, d. h. die Fünf-Jahres-Regel. Rechtzeitige Klarstellung und Transparenz hätte zu wesentlich weniger Unruhe geführt.

Wolfgang Gruhn



# Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein Westfalen – Entwurf der Landesregierung zur Stellungnahme der Verbände

## Gliederung

### Einleitung

#### 1. Pädagogische Führung und Schulmanagement als zentrale Leitkategorien

##### 2. Handlungsfelder der Schulleitung

- 2.1. Gestaltung und Qualitätsentwicklung
- 2.2. Personalmanagement
- 2.3. Schulinterne Kommunikation und Kooperation
- 2.4. Schulexterne Kommunikation und Kooperation
- 2.5. Recht und Verwaltung

#### 3. Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in Schule

- 3.1. Leitungskompetenzen
- 3.2. Fachkompetenzen
  - 3.2.1. Pädagogische Kompetenzen
  - 3.2.2. Rechtliche Kompetenzen

### Einleitung

Mit den »Handlungsfeldern und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW« werden die im »Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und

## Handlungsfelder Leitungshandeln

6

Schulleiter« (1999) beschriebenen Anforderungen an Leitungskräfte in Schule weiterentwickelt und ersetzt. Die Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen sind Grundlage für das Auswahl- und Beurteilungsverfahren von Bewerberinnen und Bewerbern für Schulleitungsfunktionen in NRW und die Qualifizierungsangebote für zukünftige und bereits im Amt befindliche Schulleitungsmitglieder.

Im neuen Schulgesetz ist die Verantwortung von Schule für die Qualität und Weiterentwicklung von Unterricht und schulischer Arbeit festgeschrieben. Mit der Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten und der Festlegung klarer Verantwortlichkeiten sollen die Ergebnisse schulischer Arbeit, insbesondere die Qualität des Unterrichts, nachhaltig verbessert werden. Eigenverantwortlich arbeitende Schulen entwickeln unter ihren Bedingungen und Perspektiven eigene Profile. Dies betrifft den effizienten Einsatz der Ressourcen ebenso wie die gezielte Professionalisierung des schulischen Personals und die Förderung der Berufszufriedenheit. Dabei überprüfen sie kontinuierlich die Wirksamkeit ihres Handelns und legen Rechenschaft über die Ergebnisse ihrer Arbeit ab. Schulen unterstützen aktiv die Umsetzung von Reformen im Bildungssystem und verstehen sich zunehmend auch als kommunaler Kooperationspartner und damit als wichtiger Struktur- und Kulturfaktor in der Region.

Dabei kommt der Schulleitung, **die durch die Schulkonferenz auf Zeit gewählt** wird, eine Schlüsselrolle zu. Ihre Leitungsaufgabe wird ausgebaut. So werden Schulleiterinnen und Schulleitern zusätzliche Funktionen als Dienstvorgesetzte der an der Schule beschäftigten Lehrerinnen und Lehrer und der sonstigen im Landesdienst stehenden pädagogischen und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen, und sie erhalten erweiterte Befugnisse, wie z. B. Personalentscheidungen und dienstliche Beurteilungen. Personalführung und Personalentwicklung werden damit zu einer ihrer wesentlichen Aufgaben.

Die Entwicklung der eigenverantwortlichen Schule verändert das traditionelle Aufgabenfeld und Rollenverständnis der Schulleitung sowohl quantitativ als auch qualitativ. Schulleitung agiert nicht mehr als »Primus inter Pares«, sondern konzentriert sich auf die Wahrnehmung pädagogischer Führungsaufgaben mit dem Ziel der Verbesserung der Unterrichtsqualität. Dazu bedarf es einer veränderten Kultur an Schulen. Pädagogische Führung im Sinne des gestaltenden Führungs- und Leitungshandelns in der lernenden Organisation Schule wird dabei ergänzt durch Management im Sinne des professionellen Lösens von Problemen. Professionelles Leitungshandeln profitiert dabei von Erfahrungen aus anderen Verwendungszusammenhängen. Deshalb ist vor Übernahme einer Schulleitung eine Tätigkeit an mindestens einer anderen Schule oder in der Schulaufsicht nachzuweisen.

Für ihre erweiterten Organisations-, Beratungs- und Kontrollaufgaben benötigen Schulleitungsmitglieder eine Vielfalt von Kompetenzen. Sie müssen in der Lage sein, die Schulentwicklung durch ein umfassendes Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement voranzutreiben.

### 1. Pädagogische Führung und Schulmanagement als zentrale Leitkategorien und umfassende Rollenbeschreibung für Schulleitung

Das Leitbild einer modernen und professionellen Schulleitung umfasst die pädagogische Führung und das Management von

Schule. Durch diese Leitkategorien werden die Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen konzeptionell zusammengeführt.

**Pädagogische Führung** kennzeichnet den kreativ-gestalterischen Aspekt der Leitungstätigkeit. Gute Führung bindet alle in der Schule arbeitenden Menschen, d. h. die Lehrkräfte, das sozialpädagogische- und das Verwaltungspersonal, gezielt in den Arbeitsprozess ein und fördert den Teamgeist. Alle sollen befähigt werden, die für die Umgestaltung und Weiterentwicklung der Schule erforderlichen Schritte einzuleiten und konsequent voranzutreiben; die Qualitätsentwicklung von Unterricht ist dabei insbesondere zu befördern. Sie sollen mental und emotional für eine gemeinsame Zukunftsvorstellung von Schule gewonnen werden. Dazu gehört auch die Fähigkeit, mit Widerständen umzugehen bzw. sie antizipierend aufzugreifen. Die Fähigkeit zu pädagogischer Führung baut auf grundlegenden persönlichen und charakterlichen Eigenschaften auf.

**Schulmanagement** beschreibt den planerischen, analytischen und kommunikativen Aspekt des Leitungshandelns. Gutes Management ist auf die optimale Gestaltung von Prozessabläufen in der Schule ausgerichtet. Das komplexe System Schule soll zielgerichtet und ganzheitlich in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu besserer Leistung geführt werden. Dabei geht es im Kern um das Schaffen von Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Akteure eigenverantwortlich und selbstorganisiert handeln können. Schulmanagement umfasst alle Tätigkeiten und Vorgänge, die zur Erfüllung dieser Aufgabe erforderlich sind, z. B. die Fähigkeit systematisch vorzugehen, auftretende Probleme rational zu lösen und Entwicklungsprozesse zu optimieren.

Management und Pädagogische Führung müssen sich ergänzen. Die Kunst der Führung liegt darin, beide Elemente miteinander zu verbinden. Dazu sind sowohl Schlüsselkompetenzen als auch grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten zur Wahrnehmung einer Leitungsrolle notwendig.

## 2. Handlungsfelder der Schulleitung

**Handlungsfelder beschreiben die wesentlichen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der Schulleitung.**

### 2.1 Gestaltung und Qualitätsentwicklung

Schulleitung steuert den schulischen Entwicklungsprozess als Ganzes. Sie initiiert zielorientiert Veränderungsprozesse in der »Lernenden Organisation« Schule. Dabei orientiert sie sich an einem gemeinsam entwickelten Qualitätsverständnis von Schule und Unterricht auf der Grundlage des Qualitätstableaus NRW. Sie unterstützt diesen auf Kontinuität angelegten Entwicklungsprozess systematisch, **sorgt für** Teamentwicklung, **gewährleistet** qualitäts-orientierte Unterrichtsentwicklung unter Einbezug externer Unterstützung und baut eine Evaluationskultur in der Schule auf.

### 2.2 Personalmanagement

Schulleitung **ist verantwortlich** für das systembezogene Personalmanagement an der Schule. Das umfasst die **gezielte Personalauswahl**, den adäquaten Personaleinsatz zur Entwicklung und Sicherstellung des Unterrichts, die sichere Personalführung in der Schule und eine an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichtete **Personalentwicklung** u. a. durch Aus-, Fort- und Weiterbil-

dungsplanung. Schulleitung bringt dem schulischen Personal Wertschätzung entgegen und **geht sensibel mit Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um**.

Schulleitung richtet ihre Entscheidungen in allen Handlungsfeldern geschlechtersensibel und gleichstellungsorientiert aus. Sie bezieht bei ihren Entscheidungen die Belange von Schwerbehinderten mit ein. Sie setzt die Belange und Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes um und initiiert und schafft entsprechende Strukturen und Prozesse zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit aller schulischen Akteure.

### 2.3 Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Schulleitung kooperiert konstruktiv mit den schulischen Mitwirkungsgremien und Gruppen wie Eltern, Schülern und Fördervereinen auf der Grundlage gemeinsamer Verantwortung für die Qualitätsentwicklung der Schule. Sie organisiert die schulische Arbeit in Teamstrukturen, fördert bereits bestehende Kooperationen und die Bildung neuer Teams mit klar definierten Aufgaben und baut den Teamentwicklungsprozess kontinuierlich aus. Sie initiiert und kontrahiert Formen des Co-Managements in der Schule. Sie nutzt das Mittel der Zielvereinbarung, baut ein effizientes Controlling auf und **legt Rechenschaft** ab. Dies erfordert zielgerichtetes Denken und Handeln der Schulleitung auf kommunikativer Ebene.

### 2.4 Schulexterne Kommunikation und Kooperation

Schulleitung steuert die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Einrichtungen zur besseren Ausgestaltung des Bildungs- und Erziehungsauftrags durch gezielte Netzwerkbildung. Mit dem Aufbau und der Pflege solcher Partnerschaften trägt sie zur Öffnung und Gestaltung von Schule bei und hilft Schülerinnen und Schülern, die Lebenswirklichkeit besser zu verstehen. Schulleitung arbeitet vertrauensvoll mit dem Schulträger und der Schulverwaltung im Rahmen systematischer Planungsprozesse zusammen. Sie setzt die Ergebnisse der Qualitätsanalyse in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht, den Kompetenzteams und anderen Einrichtungen der staatlichen Lehrerfortbildung um. Sie pflegt die enge Zusammenarbeit mit den Schulen und Bildungseinrichtungen in der Region, insbesondere mit solchen, von denen Schülerinnen und Schüler aufgenommen bzw. an die Schülerinnen und Schüler abgegeben werden, und mit Hochschulen und Studienseminaren vor Ort. Im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft ist sie mit kommunalen, regionalen und überregionalen Unterstützungseinrichtungen eng vernetzt. Sie initiiert und fördert die Zusammenarbeit und den Austausch mit kommunalen Bildungspartnern, Einrichtungen der Jugendhilfe, der Kirchen und anderen Partnern. Im Zusammenhang mit der beruflichen bzw. berufsvorbereitenden Aus- und Weiterbildung baut Schulleitung gemeinsam mit dem Koordinator für Berufs- und Studienwahlorientierung und dem Kollegium zur Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf mit Partnern aus der Wirtschaft dauerhafte Netzwerke auf. Schulleitung betreibt eine zielorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung der schulischen Arbeit.

### 2.5 Recht und Verwaltung

Schulleitung **ist verantwortlich** für eine die Qualitätsentwicklung der Schule unterstützende Verwaltung und Organisation der Schule. Sie plant, organisiert und verwaltet den laufenden Schulbetrieb unter Berücksichtigung sachlicher Erfordernisse und verfügbarer Ressourcen. Sie entscheidet über die effiziente Bewirtschaftung der Finanz-, Personal-, Sach- und Zeitressourcen im Rahmen der Budgets und legt darüber Rechenschaft ab. Schulleitung trifft rechtssichere Entscheidungen in schul-, dienst-, personal- und haushaltsrechtlichen Angelegenheiten.

## 3. Schlüsselkompetenzen

**Schlüsselkompetenzen beinhalten sowohl berufsbezogene Kenntnisse als auch bestimmte Fähigkeiten zur Wahrnehmung einer Leitungsrolle. Ein erfolgreiches Leitungshandeln setzt auf der fundierten Basis dieser Kenntnisse folgende Fähigkeiten voraus:**

### 3.1 Leitungskompetenzen

#### 3.1.1 Fähigkeit zur Rollenklärung und Steuerungskompetenz

Fähigkeit

- sich mit den Erfolgsfaktoren von Führung in der Schule auseinanderzusetzen,
- ein professionelles Rollenbewusstsein als Leiterin oder Leiter einer Schule und Vorgesetzte oder Vorgesetzter der dort beschäftigten Lehrkräfte und der sonstigen im Landesdienst stehenden pädagogischen und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und dieses zu reflektieren,
- die eigene Schulleitungsrolle gegenüber der Rolle von Arbeitspartnern in der Schule abzugrenzen,
- schulische Entwicklungsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und vorhandenen Ressourcen zu steuern.

#### 3.1.2 Innovationsfähigkeit

Fähigkeit

- Zukunftsvorstellungen für die Gestaltung von Schule zu entwickeln,
- interne und externe Veränderungen von Schule bewusst wahrzunehmen und daraus Handlungs- und Entwicklungspotenziale für die eigene Schule abzuleiten,
- aktuelles Wissen zur Schulentwicklung für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Schule einzusetzen,
- mögliche Risiken von Veränderungsprozessen in der Schule zu kalkulieren und bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

#### 3.1.3 Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit

Fähigkeit

- in unterschiedlichen Kommunikationssituationen als Schulleitung Rollenklarheit herzustellen,
- Lehrkräfte, schulisches Personal, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler **durch Überzeugung** zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement für den Entwicklungsprozess der Schule zu **bewegen**,

## Handlungsfelder Leitungshandeln

- außerschulische Partner aus der Wirtschaft, z. B. Senior-Experten, zu gewinnen und in das Gesamtkonzept der Schule einzubinden,
- unterschiedliche Ansichten und Perspektiven von Lehrern, Eltern und Schülern zu akzeptieren und für die Erfüllung der gemeinsamen schulischen Aufgaben nutzbar zu machen,
- Entscheidungsprozesse in der Schule, insbesondere Entscheidungen der Schulleitung, transparent zu machen,
- zu den eigenen Entscheidungen als Schulleiterin oder Schulleiter zu stehen bzw. diese zu revidieren, wenn neue Informationen dies erfordern,
- mit der Schulaufsicht und dem Schulträger zusammenzuarbeiten,
- Schule nach außen angemessen zu repräsentieren.

### 3.1.4 Planungs- und Organisationsfähigkeit

#### Fähigkeit

- die Aufgaben der Schulleitung unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in angemessener Zeit sachgerecht zu lösen und dabei klare Prioritäten zu setzen,
- Verantwortlichkeiten in der Schule eindeutig abzustecken und Rechenschaft darüber einzufordern,
- komplexe Arbeitsabläufe in der Schule zu überblicken und diese effektiv zu organisieren,
- den Arbeitsprozess der Schulleitung zu strukturieren und ggf. Aufgaben – auch mit Hilfe von Zielvereinbarungen – zu delegieren.

## 3.2 Fachkompetenzen

### 3.2.1 Pädagogische Kompetenzen

#### 3.2.1.1 Fähigkeit zur Implementation einer innovativen Lehr- und Lernkultur

##### Fähigkeit

- selbst verantwortetes Lernen als ein Leitprinzip des Lernens in der Schule zu verankern,
- die daraus abzuleitenden Kriterien guten Unterrichts zur Basis eines qualitätsorientierten Unterrichtsentwicklungskonzepts zu machen,
- bestehende Teams zu institutionalisieren und die Bildung neuer zu initiieren gemeinsam mit allen an Schule Beteiligten pädagogische Zielsetzungen zu definieren,
- Zielvereinbarungen darüber zu treffen und zu kontrollieren,
- dabei externe Beratungs- und Fortbildungskompetenz zu nutzen.

#### 3.2.1.2 Fähigkeit zur Umsetzung von Lernorganisation

##### Fähigkeit

- das schulinterne Curriculum an dem Ziel individueller Förderung von Schülerinnen und Schülern auszurichten,
- die erforderliche Diagnosekompetenz der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals der Schule systematisch weiterzuentwickeln,
- für die systematische Weiterentwicklung der Methoden- und Medienkompetenzen der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals der Schule **Sorge zu tragen**,
- die Lernbedingungen in der Schule durch entsprechende schulorganisatorische Entscheidungen (z. B. Bildung von Lerngruppen, Gestaltung der Stundentafel, Rhythmisierung des Tagesablaufes, Raumgestaltung und Raumnutzung) zu unterstützen und zu verbessern.

### 3.2.1.3 Beratungs- und Beurteilungskompetenz

#### Fähigkeit

- Teams und Lehrkräfte pädagogisch zu beraten,
- Personalentwicklungsprozesse zu steuern,
- Personalentwicklung systematisch durchzuführen,
- Personalpflege kontinuierlich zu praktizieren,
- Beurteilungsprozesse zu planen,
- die Unterrichts- und Erziehungsarbeit in der Schule auf der Grundlage festgelegter oder vereinbarter fachlicher und pädagogischer Ziele und Kriterien zu beurteilen, Netzwerke zu bilden.

### 3.2.1.4 Evaluationskompetenz

#### Fähigkeit

- Prozesse schulinterner Evaluation zu initiieren und zu begleiten,
- Ergebnisse der Evaluation schulischer Entwicklungsprozesse und des Unterrichts, insbesondere Lernstandserhebungen, Vergleichsarbeiten und die Ergebnisse der Qualitätsanalyse, systematisch auszuwerten,
- die mit der Schulaufsicht zu schließenden Zielvereinbarungen **gemeinsam** mit allen an der Schule Beteiligten vorzubereiten und umzusetzen,
- Auswertungsergebnisse für die Verbesserung der Unterrichtsqualität in der Schule nutzbar zu machen.

## 3.2.2 Rechtliche Kompetenzen

### 3.2.2.1 Schulrechtliche Kompetenz

#### Fähigkeit

- schulrechtliche Rahmenvorgaben situationsbezogen zu interpretieren und rechtssicher umzusetzen,
- schulrechtlich definierte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume verantwortungsbewusst und rechtssicher auszufüllen.

### 3.2.2.2 Dienstrechtliche Kompetenz

#### Fähigkeit

- übertragene Aufgaben als Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter rechtssicher wahrzunehmen,
- die Beteiligungsrechte der Mitwirkungsgremien sowie die personalvertretungsrechtlichen Befugnisse des Lehrerrats und das Beteiligungsverfahren zu beachten,
- rechtzeitig fachliche Beratung und Unterstützung einzuholen.

### 3.2.2.3 Haushaltsrechtliche Kompetenz

#### Fähigkeit

- die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel unter Beachtung der haushaltsrechtlichen Vorgaben des Landes und des Schulträgers eigenverantwortlich und rechtssicher zu bewirtschaften.

### 3.2.2.4 Gleichstellungsrechtliche Kompetenz

#### Fähigkeit

- den gleichstellungsrechtlichen Auftrag unter Berücksichtigung der gleichstellungsrechtlichen Vorgaben, der Beteiligungsrechte der Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen, des Frauenförderplans und des Mutterschutzrechtes als Teil der Führungsverantwortung von Schulleitung umzusetzen,

## Stellungnahme SLV-NRW

Gestaltung und Qualitätsentwicklung	Personalmanagement	schulinterne Kommunikation und Kooperation	Schulexterne Kommunikation und Kooperation	Recht und Verwaltung
Veränderungsmanagement	Personalauswahl	Kommunikation mit schulischen Gremien/Gruppen	Schulträger und Schulverwaltung	Schulrecht
Qualitätsmanagement	Personaleinsatz	Organisation von Teamstrukturen	Schulaufsicht und Qualitätsanalyse	Dienstrecht/Personalrecht
Systematische Unterrichtsentwicklung	Personalentwicklung	Co-Management	Abgebende/aufnehmende Schulen	Haushaltsrecht
Teamentwicklung	Personalführung	Controlling	Kommunale und regionale Unterstützungseinrichtungen	Verwaltungsmanagement
Evaluationskultur	Gleichstellung	Rechenschaftslegung	Wirtschaft/Verbände	Ressourcenmanagement
	Gesundheitsförderung		Kirchen	

Abb. 1: Qualitätstableau Schulleitung

- die gleichstellungsrelevanten Aspekte und Daten in allen Handlungsfeldern von Schulleitung zu berücksichtigen.

### 3.2.2.5 Arbeitsschutzrechtliche und gesundheitsförderliche Kompetenz

#### Fähigkeit

- die Verpflichtung zum Arbeitsschutz, zur Unfallverhütung und zur Gesundheitsförderung entsprechend der einschlägigen

Regelungen des Schulrechts und des Arbeitsschutzrechts sowie den Vorschriften der Unfallverhütungsträger umzusetzen.

- auf den Grundlagen schulrelevanter Gesundheitsschutzdaten systemische, personale und thematische Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung zu initiieren und zu begleiten und dabei die Angebote externer Partner und Anbieter zu nutzen. ■

# Stellungnahme der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen (SLV-NRW) 12.10.2007

**Zur Vorlage »Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen«**

## Zur Auswahl der Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen

Die in der Vorlage dargestellten Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für Schulleitung eignen sich als Referenzebene für

- a) Berichterstattung der Schulleitung,
- b) Schulinterne Evaluation, auch zu Teilen des Schulleitungshandelns,
- c) Inhaltliche und methodische Ausrichtung von Qualifizierungsprozessen.

In der vorliegenden Form und mit den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen eignen sie sich **nicht zur Bewertung von Schulleitungshandeln im Rahmen eines Assessments, dienstlicher Beurteilungen** oder zur Entscheidung über **eine zweite Phase der Probezeit**.

Als Instrument zur Beurteilung des Leitungshandelns von Schulleiterinnen bzw. Schulleitern ist die Vorlage aus folgenden Gründen nicht geeignet:

- Die Handlungsfelder und Kompetenzen erscheinen im Tableau als gleichwertige Kategorien. Unklar ist, ob damit wirklich eine gleiche Gewichtung aller dieser Punkte gemeint ist.

Unabhängig davon kann die einzelne Schule sehr unterschiedliche Handlungsfelder und Kompetenzen vorrangig benötigen und von daher auf das Vorhandensein ganz bestimmter Kompetenzen der Leitungsperson besonders angewiesen sein. Eine Leitungsperson wird möglicherweise deshalb gewählt, sie wird vielleicht gerade deshalb ganz andere Prioritäten setzen, als das an einer anderen Schule der Fall gewesen wäre. Wer definiert den Bedarf?

- Der Anschein eines kriteriengeleiteten Instruments wird hervorgerufen, aber für die Praxis dienstlicher Beurteilungen fehlen die Transparenz, die Gewichtung der den Ausschlag gebenden Kriterien und die Indikatoren für deren Güte und Ausprägung im erwünschten Schulleitungshandeln.
- Dies gilt umso mehr für die Bewertung des Schulleitungshandelns durch eine ungeschulte Schulkonferenz, die diese Kriterien weder kennen noch in definierter Weise berücksichtigen muss. Beliebtheitsabstimmungen anstelle von fachbezogenen professionellen Entscheidungen sind zu erwarten.
- Das Tableau ist als Ideal formuliert, bei dem lediglich Kategorien und Bereiche angegeben sind, in denen die Leistungsqualität sich verwirklichen soll. Messgrößen und Indikatoren für die dabei erreichte Qualität fehlen. Die Qualität der Leistung des Schulleiters/der Schulleiterin kann von dem Beurteilenden nur eingeschätzt werden. Was gutes, sehr gutes oder nur befriedigendes Schulleitungshandeln ist, hängt so maßgeblich von der beurteilenden Person ab und entzieht sich der Objektivierung weitgehend.

## Stellungnahme SLV-NRW

■ Kapitel 1. und die Einleitung der Textvorlage enthalten eine Reihe von Begriffen, Kategorien und Visionen, die nicht auf die Ebene der Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen heruntergebrochen werden. Beispielsweise erscheint die Schule als »lernende Organisation« im Duktus einer als realisiert unterstellten Schullandschaft. Die SLV-NRW teilt die perspektivischen Ziele wie die Professionalisierung des Lernens in der Schule und Entwicklung der Schule hin zu einer lernenden Organisation. Aber das Auftreten solcher Visionen als verwirklichter Normalitätsanspruch schulischer Wirklichkeit leugnet die noch vor uns liegende Arbeit in diese Richtung und impliziert zusätzliche, nicht ausgewiesene Anforderungen an das Schulleitungshandeln.

Da sie im Vorgabentext erscheinen, erheben sie Geltungsanspruch und sind einforderbar. Auf welche Weise, das bleibt offen.

Und das kritisieren wir.

### Entsprechung von Verantwortung und Rechten des Schulleiters/der Schulleiterin

Notwendig ist es, für alle Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines Schulleiters / einer Schulleiterin als Basis die entsprechenden Verfügungsmöglichkeiten und Rechtsrahmen zu schaffen.

So entspräche es der Verantwortung für das Lehrpersonal und die Unterrichtsqualität, nicht nur die Aufgabe der Auswahlentscheidung bei der Stellenbesetzung zu haben, sondern ebenso ein Belohnungssystem für die Schaffung von Anreizen und Motivation wie die Möglichkeit der Kündigung einer Lehrkraft bei Verlust der Fähigkeit, im Rahmen des Leitbilds für den Lehrberuf und bezogen auf das Schulprogramm der Schule zu unterrichten.

Schulleiter/-innen müssen Dienstvorgesetzte sein, einschließlich der Möglichkeit positiv oder negativ sanktionierend zu handeln.

Personalauswahl und –einsatz hängen auch von externen Faktoren ab, die das Leitungshandeln einschränken und die Schule ohne Einflussmöglichkeit der Leitung in eine desolate Lage versetzen können. Das sind z. B. der Lehrer-Stellenmarkt oder der vorgegebene strukturelle Unterrichtsausfall durch nicht refinanzierte Leistungen der Schule (Schwerbehindertenentlastung, Sabbatjahre, Anzahl der Referendare und Referendarinnen, Bedarf an Beratungslehrerstunden und Sozialpädagogen auf Lehrerstellen, Qualifizierung von Kollegiumsmitgliedern in Mangelfächern usw.). Alle diese Stunden stehen für eine Unterrichtsverteilung nicht zur Verfügung, ohne dass die Leitungsperson dies abwenden könnte. Auch Lehrereinstellungsaktionen der Landesregierung wie im Sommer 2005 über den Fächerbedarf und schulbezogene Gesichtspunkte hinweg wie auch die Zuweisung von Nicht-Lehrkräften aus Gründen des Stellenabbaus in anderen Bereichen sind Beispiele für Eingriffe, die nicht von der Schulleitung zu vertreten sind, die aber durchaus ihre dauerhafte Wirksamkeit in der Schule nach sich ziehen.

Bei der Beurteilung des Ressourcenmanagements und des Finanzhaushalts einer Schulleitung sind die Vorgaben und Arbeitsweisen der Kommune zu berücksichtigen. Kapitalisierung des Schulbudgets ist wichtig, ebenso das Vorhandensein genügender Mittel für den Bedarf der Einzelschule an ihrem Standort.

### Klärung des hierarchischen Gefüges und des Demokratieanspruchs

Schulleiter und Schulleiterinnen sind einerseits Teil einer hierarchisch strukturierten Bildungsadministration und innerhalb

dieses Gefüges rechenschaftspflichtig, ihr Leitungshandeln wird dienstlich beurteilt. Andererseits sollen sie den schulischen Entwicklungsprozess im Rahmen demokratischer Kommunikation, Partizipation und Mehrheitsabstimmungen gestalten. Die Widersprüchlichkeit von Hierarchie und Demokratie trifft sich im Status des Schulleiters/der Schulleiterin.

In der Textvorlage findet sich ein Rollenbild von Schulleitung (s. Einleitung und Kapitel 1.), das sich in illusionärer Selbständigkeit und Unabhängigkeit von den übergeordneten Ebenen der Schuladministration und der Institution Schule bewegt. Schulleitung wird nicht im hierarchischen Gesamtbezug dargestellt.

Verdeckt wird dadurch die weder demokratisch noch rechtlich ausreichend geordnete Zugriffsmöglichkeit auf Schulleiter/-innen, und zwar einerseits von Seiten der übergeordneten Dienststellen, andererseits der Weisungsgebundenen, etwa einzelner Lehrkräfte oder Schulleitungsmitglieder, oder Eltern, die am Schulleiter vorbei ihre Anliegen, Beschwerden und Interessen vortragen können, oft ohne gesicherte Transparenz.

Auch Schulleitung im Team und die Delegation von Aufgaben brauchen klare Abgrenzungen und Definitionen der Verantwortlichkeit.

Das ungeklärte Verhältnis von Hierarchie, Qualitätsanspruch der vorgesetzten Ebene und der Schule selbst sowie der Durchsetzungsmöglichkeiten auf der Grundlage von Mehrheitsbeschlüssen in der Schule ermöglicht Willkür bei der Bewertung der sich durchsetzenden Entscheidungen.

Vorrangig bleibt für die Stellung des Schulleiters / der Schulleiterin das interne Dienstverhältnis. Daraus ergibt sich die zwingende Notwendigkeit einer eindeutigen Rollen- und Kompetenzbeschreibung des Leitungsamtes, auch in Abgrenzung gegenüber der Schulaufsicht, der Qualitätsanalyse und der Rechtsabteilung der Bezirksregierungen. Eine wirksame Personalvertretung für Schulleitungsmitglieder, das Leitungsamt betreffend, ist ebenso unverzichtbar.

Eine weitere Forderung betrifft den notwendigen Hierarchieabbau.

Die Vorgaben der Regierung zur Qualifizierung von Inspektoren für die Qualitätsanalyse, das veröffentlichte Kompetenz- und Qualifikationstableau, unterscheidet sich nur marginal von den Vorgaben für Schulleiterinnen und Schulleiter. Das versteht sich im Hinblick darauf, dass die Schulleitung in den Feldern gestaltend einwirkt, die die Inspektion evaluiert. Beide Berufsgruppen benötigen eine Professionalität in der Bewertung relevanter Handlungsfelder für Schulqualität und Evaluation, mit gewissen Unterschieden in der Gewichtung.

Beide müssen einen hohen Anspruch an Evaluation und Kommunikation erfüllen.

Diese Kompetenz ist in jedem Fall von der Instanz einzufordern, die eine bewertende Rolle gegenüber der Schulleiterin/ dem Schulleiter ausübt, wer immer das ist.

Die Beurteilung selbst ist auf diesem Hintergrund nur als ein Verfahren rechtfertigbar, das nicht hierarchisch, sondern egalitär und fachlich angelegt ist.

Das Verhältnis von Leitungszeit und Aufgabenmenge, auch bei sehr effektiver Bearbeitung, muss stimmen.

Schulleiter/-innen ersticken in Verwaltungsaufgaben, die ihnen trotz aller Professionalisierungskurse über jedes offizielle Maß hinaus ausgedehnte Arbeitswochen verschaffen, und sollen Schulentwicklungsprozesse initiieren und leiten, ohne dabei die durch neue Aufgaben ausgedehnte Arbeitszeit der Kollegien noch weiter auszudehnen. Keine Abstriche bei den Erfordernis-

sen der Beteiligung, Transparenz, Kommunikation – ohne diese geht es natürlich nicht, wenn Änderungen eingeleitet, gelernt, evaluiert, beraten werden müssen.

Wenn das nicht besser in Einklang gebracht wird als bisher, wird man immer Handlungsfelder finden, die Schulleitung nicht genügend bearbeitet oder im Blick hat. Wünschenswert ist hier nicht, dass darüber großzügig hinweggesehen wird, weil nicht alles leistbar erscheint, denn das bedeutet Beliebigkeit und mangelnder fachlicher Anspruch. Die geforderte Qualität von Schulleitung ist richtig, und die Leitungszeit muss zur Verfügung gestellt werden, die für eine gute Wahrnehmung des Amtes notwendig ist.

### Die Stellungnahme der Schulleitungsvereinigung NRW in der Zusammenfassung:

1. Das Berufsbild Schulleitung wird mit den Handlungsfeldern und Kompetenzen im Kern zutreffend beschrieben und stellt eine relevante Referenzebene dar.
2. Die zugrunde liegende **Stellung** der Schulleiterin/des Schulleiters ist allerdings zu wenig fachbezogen und egalitär ausgestattet in der Zusammenwirkung mit Schuladministration und Qualitätskontrolle.
3. Für die Bewertung der Leistungen einer Schulleiterin/eines Schulleiters sind die gegebenen Kategorien nicht genügend operationalisiert.
4. Eine Reihe weiterer Vorgaben aus Einleitung und Kapitel I stellen eher perspektivische Ziele für die Entwicklung des nordrhein-westfälischen Schulsystems dar und können nicht ohne Weiteres als Qualitätsanspruch in dienstliche Beurteilungen von Schulleitungspersonen eingehen.
5. Das Verhältnis von Verantwortung und Rechenschaftspflicht einerseits und Entscheidungsbefugnissen der Leitungsperson andererseits sind unausgewogen zugunsten der Rechenschaftspflichten. Die rechtliche Stellung des Schulleiters/der Schulleiterin muss an die Aufgaben und Pflichten angepasst werden.
6. »Die Schule« kann nicht verantwortlich sein – es muss genau benannt werden, wer für was verantwortlich ist in der Schule, und wer genau daher in der Rechenschaftspflicht steht.
7. Derselbe Klärungsbedarf besteht für die Ausgestaltung des Dienstverhältnisses der Leitungsperson gegenüber den Instanzen der Schulaufsicht und gegenüber seinem Kollegium und Schülerschaft und Eltern.
8. Aufgabenvielfalt und Aufgabenummenge erlauben ohne Garantie der entsprechenden Leitungszeit keine Leistungsbewertung der Schulleitungsarbeit.

Marga Rössler



## Personalvertretung an großen Systemen

*Wir haben im September eine Antwort auf unser Schreiben vom 10. 05. 07 bekommen. Wenn wir in der Schule auch in diesem Tempo arbeiten würden, sähe vieles anders aus.*

### Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen

September 2007

Personalvertretung an großen Systemen

Ihr Schreiben o.D., das Sie am 10. 05. 07 Frau Ministerin persönlich übergeben haben.

Sehr geehrte Herr Dr. Mielke,

Frau Ministerin Sommer dankt Ihnen für Ihren Brief. Sie hat mich gebeten Ihnen zu antworten. Ich bitte um Verständnis, dass sich wegen der Vielzahl der zu bearbeitenden Angelegenheiten und der zwischenzeitlichen Urlaubszeit die Beantwortung Ihres Schreibens so hinausgezögert hat.

Die Erweiterung der Zuständigkeiten von Schulleitungen im Bereich der Dienstvorgesetztenfunktionen wird in den verschiedenen Arbeitseinheiten des Hauses vorangetrieben und abgestimmt. Insofern bitte ich um Verständnis, dass ich Ihnen detaillierte Antworten zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht geben kann.

Soweit aus Anlass der Übertragung der Dienstvorgesetzteneneigenschaften ausschließlich Rechtskenntnisse vermittelt werden müssen, soll dies nach Mitteilung der Bezirksregierungen nicht über Fortbildungen, sondern im Rahmen von Schulleitungs-Dienstbesprechungen erfolgen, die von den Dezernaten 47 durchgeführt werden. Wenn aus Anlass der Übertragung der DVE darüber hinaus zur Unterstützung der Schulleiterinnen und Schulleiter Maßnahmen der Lehrerfortbildung erforderlich sind, obliegt es grundsätzlich den Bezirksregierungen, diese anzubieten und durchzuführen.

Mit der Übertragung der Dienstvorgesetzteneneigenschaften auf die Schulleitungen untrennbar verbunden ist die Ausstattung des Schulmitwirkungsorgans »Lehrerrat« mit personalvertretungsrechtlichen Kompetenzen. Wie dies erfolgt und welche rechtlichen Befugnisse hierfür zu schaffen sind, wird derzeit im Ministerium abgestimmt.

Ich werde Sie zu gegebener Zeit über die Ergebnisse informieren.

Mit freundlichem Gruß

Im Auftrag

Wohlgemuth



# Aufgeschnappt

Bei einem Schulleiterkongress in Essen am 20. 10. 2007 betonte Staatssekretär Günter Winands, dass der Erfolg einer Institution ursächlich von der Leitung abhängt. Dieses gilt insbesondere für die neuen Herausforderungen, denen sich die Institution Schule stellen muss. Darunter verstand er insbesondere:

- Die technologische Revolution der Wissensvermittlung mit immer kürzeren Halbwertszeiten,
- das »Fit machen« der Schülerinnen und Schüler für den globalen Wettbewerb,
- die immensen sozialen Probleme, da die Schere zwischen arm und reich immer weiter auseinander klappt,
- die gewaltigen Veränderungen in der Schülerschaft; 40 % aller Kinder in den Kindergärten sind Kinder mit Migrationshintergrund,
- den gewaltigen Schülerrückgang: Bis 2020 werden ca. 23 % weniger Schülerinnen und Schüler die Schulen in NRW besuchen.

Die aufgezeigten Aufgabenfelder können nur mit engagierten Schulleiterinnen und Schulleitern in Angriff genommen und gelöst werden, die Spaß an ihrer Aufgabe und der Herausforderung haben und sich mit ihrem Beruf identifizieren.

Daher habe man den Schulleitungen im Schulgesetz von 2006 auch eine Schlüsselrolle zugeordnet. Neue Schulleiterinnen und Schulleiter sollen nicht weiter unvorbereitet ihren Dienst beginnen, sondern durch qualifizierte Fortbildungen exzellent vorbereitet werden und dieses in einem Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) unter Beweis stellen. Auch die Tatsache, dass ab 2010 alle Schulleiterinnen und Schulleiter Dienstvorgesetzte werden, stelle seines Erachtens eine Stärkung der Position der Schulleitung dar, da diesen auch ein Mitspracherecht bei Beförderungen eingeräumt wird. Eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme für die Schulleitung wird von den Bezirksregierungen vorbereitet. Auch die Lehrerräte, die dann die Funktion von Personalräten erhalten, werden entsprechend geschult. Die Lehrerräte haben das Recht, Problemfälle, die sie nicht selber lösen können, ohne Angabe von Gründen an den übergeordneten Personalrat weiterzuleiten.

Zu dem Urteil des Bundesverwaltungsgerichts bzgl. der Schulleitung auf Zeit erklärte Staatssekretär Winands, dass aus

juristischen Gründen dieses nicht zwangsläufig zu einer Änderung des Gesetzes führt. Man ist gezwungen den Spruch des Bundesverfassungsgerichtes abzuwarten. Kurz ging er auch auf die Aktion der **Schulleitungsvereinigung NRW** ein. Seiner Meinung nach sei es nicht notwendig Widerspruch gegen die Ernennung auf Zeit einzulegen. Er betonte, dass die Widerstandsverfahren bis zur endgültigen Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts ruhen würden.

Auf die Frage, warum es immer noch eine Beförderungssperre von 18 Monaten gäbe, antwortete er, dass die Grundlage der achtzehnmonatigen Besetzungssperre die Stellenbudgetierung aus dem Jahre 2004 sei. Umgehen könne man diese Maßnahme durch Streichung von Beförderungsstellen oder durch zeitlich begrenzte Nichtnachbesetzung von Beförderungsstellen. Beides sein im Schulbereich nicht möglich. An dieser Stelle wies er daraufhin, dass die Beförderungssperre an die Stelle gebunden sei und nicht an die Person. Sollte eine Stelle beispielsweise erst nach einem halben Jahr besetzt werden können, so habe die neue Schulleiterin / der neue Schulleiter nur noch eine Wartezeit von 12 Monaten bis zur Beförderung.

Angesprochen auf die hohe Arbeitsbelastung führte Staatssekretär Winands aus, dass ihm bei Nachfragen niemand detailliert mitteilen konnte, worin der hohe Verwaltungsaufwand für Schulleitungen bestehe. Er habe vielmehr den Eindruck gewonnen, dass die Zunahme der Verwaltungsarbeit durch vermehrte Anforderungen der Schulträger an die Institution Schule verursacht werde. Darauf habe das Ministerium aber im Einzelnen keinen Einfluss. Ansprechpartner seien die kommunalen Spitzenverbände, die allerdings auch nur Empfehlungen aussprechen könnten.

Aus der Sicht der Schulleitungsvereinigung NRW ist gerade die letzte Äußerung nicht nachvollziehbar. Anfang 2006 hat die SLV NRW einen umfangreichen Katalog mit Vorschlägen zum Bürokratieabbau an die Ministerin Barbara Sommer geschickt. Sollte dieser auf den verschlungenen Pfaden der Ministerialbürokratie verloren gegangen sein?

Wolfgang Gruhn



# Position der Schulleitungsvereinigung zur Qualitätsanalyse

## Anforderungen an staatlich verantwortete Inspektion von Schulen

- Ablauf der Schulinspektion in drei Phasen:
  - a) Schulinterne Evaluation,
  - b) Zeit für Schulentwicklung als Konsequenz aus den internen Ergebnissen,
  - c) Externe Evaluation sofern vorgeschrieben;
  - d) Besser: Überprüfung der Zielerreichung nur durch Auswertung zentraler Prüfungen und interner standardisierter Inspektion (Vertrauenssystem).
- Instrumente der Inspektion müssen aktuellen wissenschaftlichen Anforderungen genügen, z. B. Umsetzung der Ergebnisse bezogen auf die professionelle Durchführung von Lehr- und Lernprozessen. Kriterien, die den einzelnen Maßnahmen und Instrumenten zugrunde liegen, müssen sich daraus ergeben. Auf dieser Grundlage müssen die Fragen beantwortet werden: Was ist guter Unterricht? Was ist ein guter Lehrer? Was ist ein guter Schulleiter? Was ist eine gute Schule?
- Wenn Schulleitung verantwortlich ist für die Unterrichtsqualität und die Schulqualität, braucht sie einen dementsprechenden Einfluss auf die Steuerungsinstrumente:
  - Kapitalisierung
  - Dienstvorgesetzteneigenschaft
  - Belohnungssysteme
  - Personalhoheit

- Verantwortung für die Professionalisierung des Kollegiums
- Leitungszeit entsprechend dem Umfang der Aufgaben
- Nachteilsausgleich als Grundlage für jegliche Inspektionsauswertung
- z. B. Berücksichtigung von Standortfaktoren und Sozialfaktoren der Schülerpopulation
- Proportionalitätsprinzip: Achtung und Berücksichtigung der geleisteten und präsentierten Qualitätsarbeit der Schule. Die Inspektion als externe Evaluation sollte Häufigkeit und Ausdehnung der Schulanalyse von der Qualität der Selbstevaluation der Schule abhängig machen. Sie überprüft dann also mehr die Qualität der Selbstevaluation und deren Wirksamkeit.

### Des Weiteren fordern wir:

- Unabhängige Experten als Inspektoren
  - Klare Trennung von Kontrolle und Beratung
  - Eigene Standesvertretung für Schulleiter/-innen
- Alle diese Grundsätze für die Güte eines Bildungssystems können aus Gründen der Wissenschaftlichkeit und des internationalen Austausches und Wettbewerbs im Wesentlichen nicht verschieden sein innerhalb der 16 Bundesländer. Außerdem müssen diese sich ausrichten auf die für alle Länder Europas verbindlichen Vereinbarungen und Zielsetzungen der Europäischen Kommission (Lissabon-Protokoll und Folgeprotokolle).

Marga Rössler



## Schulleitung unattraktiv – Bewerberlage sehr übersichtlich?

### Kleine Anfrage der Abgeordneten Renate Hendricks SPD

#### Wortlaut der Kleinen Anfrage 1811 vom 07. August 2007:

In § 61 des Schulgesetzes von NRW ist die Bestellung von Schulleiter/innen neu geregelt worden. Zukünftig wählt die Schulkonferenz einer jeden Schule in geheimer Wahl aus den von der oberen Schulaufsicht benannten Personen die Schulleiterin oder den Schulleiter auf Zeit aus.

Die Schulaufsicht ernennt die gewählten Bewerber/innen, sofern der Schulträger seine Zustimmung nicht gemäß § 3 verweigert.

Gleichzeitig sind den Schulleiter/innen mit dem neuen Schulgesetz eine ganze Reihe von neuen Aufgaben übertragen worden. Das Amt wird immer anspruchsvoller. Der Schulleitung obliegen u. a. die Personalführung, die Personalentwicklung sowie die Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule. Außerdem bewirtschaftet die Schulleitung die Schule im Rahmen der ihr zugewiesenen Haushaltsmittel.

Diesen wachsenden Aufgaben der Schulleitungen stehen keine ausreichend angemessenen Entlastungen gegenüber. Die derzeitige Erhöhung von Entlastungsstunden an einigen Schul-

formen ist in Relation zum Aufgabenbereich berechtigt jedoch nicht hinreichend. Die Reduzierung der Entlastungsstunden für die Schulleitungen an den Gesamtschulen ist in den vergangenen Wochen und Monaten hinreichend kritisiert worden.

Diese Entwicklung erklärt, warum die Bereitschaft sich auf Schulleitungsstellen zu bewerben kontinuierlich abnimmt. Zumal mit der »Funktion Schulleiter« keine der Aufgabe entsprechend angemessene bessere Bezahlung verbunden ist.

Schulen sind in der Regel von der Größe her mittelständische Unternehmen. Schulleiter müssen Pädagogen und Manager zugleich sein. Hinzu kommt, dass durch das neue Auswahlverfahren die Bewerberlage zusätzlich reduziert wurde. Es wird also höchste Zeit, dass die Landesregierung dem Personalmangel im Bereich der Schulleiter und Schulleiterinnen durch entsprechende Anreize entgegenwirkt.

Bei stellvertretenden Schulleitungsstellen finden sich oft gar keine Bewerber oder Bewerberinnen. Trotz mehrfacher Ausschreibung sind die Stellen insbesondere in den Grundschulen und Hauptschulen nicht mehr zu besetzen. Aber selbst andere weiterführende Schulen haben in der Zwischenzeit Schwierigkeiten Bewerbungen zu erhalten. Damit wird das Prinzip der »Bestenauswahl« konterkariert. Wenn der oder die Beste aus

## Schulleitung unattraktiv?

einem/r Bewerber/in besteht. Von einer Bewerbung auf ein individuelles Schulprofil oder einer speziellen Qualifikation für eine Schule kann gar nicht mehr gesprochen werden. Aber auch bei den Schulleiterstellen wird die Besetzung in einigen Regionen und Schulformen in der Zwischenzeit fast unmöglich.

Vor diesem Hintergrund frage ich die Landesregierung:

1. Wie viele offene Schulleiter- bzw. Stellvertreterstellen werden im kommenden Schuljahr an welchen Schulformen zu besetzen sein?
2. Bei wie vielen Neubesetzungen führte die Erstausschreibung prozentual und in absoluten Zahlen nicht zum Erfolg?
3. Welche weiteren Anreize plant die Landesregierung, um die Schulleiterstellen an Grund- und Hauptschulen attraktiver zu machen?
4. Wie viele Schulleiterstellen sind nach Berechnung der Landesregierung derzeit an welchen Schulformen nicht besetzt oder werden in diesem Schuljahr vakant?
5. Wie lange dauert nach dem neuen Wahlverfahren für Schulleiter/innen ein durchschnittliches Besetzungsverfahren?

### Antwort der Ministerin für Schule und Weiterbildung

vom 26. September 2007 namens der Landesregierung:

#### Zur Frage 1

Im Land Nordrhein-Westfalen werden folgende Stellen für Schulleitungen und deren Stellvertreter/-innen im kommenden Schuljahr wegen regulärer Altersabgänge zu besetzen sein:

Schulform	Schulleitungen	Stellvertreter/-innen
Grundschule	61	25
Hauptschule	27	19
Förderschule	18	8
Realschule	13	9
Gesamtschule	4	3
Gymnasium	18	10
Weiterbildungskolleg	2	0
Berufskolleg	10	5

In welchem Umfang in diesem Zeitraum aus anderen Gründen (z. B. Dienstinaktivität, vorgezogener Ruhestand auf Antrag) Stellen für Schulleitungen bzw. Stellvertreter/-innen frei werden, ist nicht abzusehen.

#### Zur Frage 2

Hinsichtlich der erforderlichen Neuausschreibungen ab dem 1. August 2006 ist eine flächendeckende Erhebung der absoluten Zahlen in der Kürze der Zeit nicht möglich gewesen, so dass teilweise auf Schätzungen zurückgegriffen werden musste.

Die Berichterstattung der Bezirksregierungen hat dabei erhebliche Abweichungen im Bezug auf einzelne Schulformen ergeben. Dabei ist ein einheitliches Bild bei den verschiedenen Bezirksregierungen nicht festzustellen. Tendenziell waren eher bei Grundschulen die erstmaligen Ausschreibungen nicht erfolgreich. Bei den anderen Schulformen ist die statistische Aussagekraft der prozentualen Werte wegen teilweise geringer Fallzahlen eingeschränkt. Soweit die absoluten Zahlen durch die Bezirksregierungen übermittelt wurden, haben bei 459 Ausschreibungsverfahren 150 Fälle (ca. 32,7 Prozent) nicht unmittelbar zu einer Stellenbesetzung geführt, so dass erneut ausgeschrieben werden musste.

#### Zur Frage 3

Die Landesregierung hat bereits verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität von Schulleitungspositionen vollzogen. Durch die Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit von Schulen sollen die Schulleiterinnen und Schulleiter erweiterte Gestaltungsspielräume und Verantwortlichkeiten für eigene Initiativen nutzen, um die Qualität des Unterrichts und der schulischen Arbeit zu gestalten und zu verbessern. Die Bezirksregierungen beraten und unterstützen dabei die eigenverantwortlichen Schulen, so dass diese die neu gewonnenen Kompetenzen wirkungsvoll ausfüllen können. Diese Beratung und Unterstützung soll in Zukunft noch ausgeweitet und optimiert werden.

Darüber hinaus ist das Verbot der Sprungbeförderung aufgehoben worden, und die Anforderungen, die nach der Laufbahnverordnung hinsichtlich der erbrachten Dienstzeiten vor Übernahme einer Schulleitung vorausgesetzt werden, wurden gelockert. Schließlich hat die Landesregierung für jede Schule in Nordrhein-Westfalen zum 1. August 2006 eine zusätzliche Stunde Leitungszeit zur Verfügung gestellt.

Schließlich sollen durch die vorgesehene Neuordnung des Verfahrens zur Orientierungsfortbildung und zur Qualifizierung künftiger Schulleiterinnen und Schulleiter diese bereits vor Übernahme dieser Aufgabe auf die anstehende Wahrnehmung von Führungsverantwortung vorbereitet werden.


#### Zur Frage 4

Im Land Nordrhein-Westfalen werden im laufenden Schuljahr und bis zum Ende des Schuljahres die nachfolgend aufgeführten Stellen für Schulleitungen zu besetzen sein:

Schulform	Schulleitungen
Grundschule	220
Hauptschule	64
Förderschule	26
Realschule	35
Gesamtschule	22
Gymnasium	42
Weiterbildungskolleg	4
Berufskolleg	30

In vielen dieser Fälle steht dabei das Besetzungsverfahren kurz vor dem Abschluss, so dass hier keine länger andauernde Stellenvakanz vorhanden ist.

#### Zur Frage 5

Die Abfrage bei den Bezirksregierungen zur durchschnittlichen Dauer eines Besetzungsverfahrens nach § 61 SchulG n. F. hat ebenfalls kein einheitliches Bild ergeben. Im Durchschnitt kann von einer Dauer von in etwa 8 Monaten ausgegangen werden. Damit hält sich die Verfahrensdauer in etwa im Rahmen dessen, was auch vor dem 1. August 2006 festzustellen war. Dabei legt die Landesregierung Wert darauf, dass eine frei werdende Schulleitungsstelle unmittelbar nach Bekanntwerden eines künftigen Personalabgangs ausgeschrieben wird, um eine möglichst Übergangslose Nachfolge zu gewährleisten. 



### ■ Partnership International e.V. – Programmerfahrung

Im vergangenen Jahr feierte unsere Organisation das 45. Jahr ihres Bestehens. In diesem Jahr schließen sich zwei Programmjubiläen an.

### ■ Schülerprogramme Ostern 2008

Ostern erleben in den USA oder China.

### ■ Informationsabende auch an Ihrer Schule

Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter stehen Ihnen bei einer Durchführung mit Rat und Tat zur Seite.

### ■ Anerkennung von Auslandsschuljahren

Der Umgang mit einem Austauschjahr im Zusammenhang mit der deutschen Schullaufbahn ist immer wieder ein wichtiges Thema für Schüler, Eltern und Lehrer.

## Partnership International e.V. – Programmerfahrung

Seit Gründung unserer Organisation haben über 40.000 Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit wahrgenommen, an den Austauschprogrammen von Partnership International e.V. teilzunehmen.

Viele unserer Teilnehmer haben dabei an Programmen teilgenommen, bei deren Durchführung wir in diesem Jahr Jubiläen feiern. Seit 40 Jahren führen wir Kurzzeitprogramme in die USA und seit 20 Jahren den Langzeitaustausch in die USA durch.

Die so genannten Kurzzeitprogramme haben als Grundstein für die frühe Vereinsarbeit eine wesentliche Bedeutung. Am besten lässt sich dies ermesen, wenn man sich vor Augen führt, wie diese Angebote angenommen wurden. In den ersten Jahren wurden bis zu 800 Teilnehmer in gecharterten Maschinen nach New York und Los Angeles geflogen, wo die Weiterreise zu den Zielorten begann. Fortgeschrieben wird diese Erfolgsgeschichte inzwischen mit unseren 2- bis 4-wöchigen Oster- und Herbstprogrammen. Für Ostern 2008 stehen 11 unterschiedliche Ziele in den USA zur Auswahl.

Vor 20 Jahren wurden unsere Programme schließlich um den Langzeitaustausch in die USA erweitert, womit auf das damals gestiegene Interesse an längerer und nach intensiverer Erfahrung der amerikanischen Kultur eingegangen wurde.

Seit Beginn dieser Programme haben jedes Jahr bis zu 200 Schülerinnen und Schüler, zum Teil auch mehr, die USA durch einen Langzeitaustausch mit Partnership International e.V. erfahren.

Der Bewerbungsschluss für unsere Langzeitprogramme, die neben den USA inzwischen auch nach England, Irland und Südafrika führen, ist der 31. Januar 2008.

## Schülerprogramme Ostern 2008

In den Osterferien 2008 finden wieder unsere seit Jahren bewährten Schüler-Kurzaustauschprogramme statt.

Dieses Jahr sind unsere Ziele in den USA u. a. Colorado, Florida, Georgia, New Jersey, Massachusetts, Minnesota und Texas. Die Programmgebühren liegen – je nach Programm – zwischen € 1.560,00 und € 1.840,00.

Eine Gruppe von 12 bis 15 Schülern im Alter von 15 bis 17 Jahren fährt unter Leitung eines erfahrenen pädagogischen Pro-

grammbetreuers für 2-4 Wochen an eine amerikanische High School. Die Schüler wohnen bei amerikanischen Familien und nehmen in dieser Zeit in Begleitung ihrer amerikanischen Gast-schüler am Unterricht der gastgebenden High School teil. Ein ausgewogenes Besichtigungsprogramm rundet diese internationale Begegnung ab.

In China ist unser Ziel erneut Chengdu in der Provinz Sichuan.

Informationen erhalten Sie von unserem Hauptstadtbüro in Berlin.

## Informationsabende auch an Ihrer Schule

Als gemeinnützige Organisation für internationalen Jugendaustausch informieren wir gerne auch Ihr Kollegium sowie Ihre Schülerinnen und Schüler und deren Eltern über die Möglichkeiten und Chancen, ein Schuljahr im Ausland zu verbringen. Wir stellen gerne die Qualitätsstandards des AJA vor und informieren umfassend über die Zielsetzungen unserer Organisation und unserer Programme.

Neben unseren Langzeitprogrammen (3, 5 oder 10 Monate) in die USA, die Republik Irland, nach England und Südafrika bieten wir auch Kurzzeitprogramme (2-4 Wochen Schüleraustausch in den Oster- und Herbstferien) in die USA und nach China an.

Bitte rufen Sie uns an, wenn wir Ihnen im Bereich Schüleraustausch weiterhelfen dürfen.

## Anerkennung von Auslandsschuljahren

Eine immer wieder gestellte Frage von Eltern aber auch von Schülern und Lehrern ist die nach dem Umgang mit einem Auslandsschuljahr bezüglich der Schullaufbahn der »Auslands«-Schüler.

Der Dachverband der gemeinnützigen Jugendaustausch-Organisationen in Deutschland (AJA) gibt für alle Interessierten eine Hilfestellung zu diesem Thema. Über eine Deutschlandkarte auf der AJA-Internetseite kann auf die jeweils gültigen Regelungen der Bundesländer zugegriffen werden. Auf diese Weise wird ein guter Ausgangspunkt für eine erste Information zur Frage der Anerkennung zur Verfügung gestellt:

**www.aja-org.de**

## Partnership International e.V.

Informationen zu unseren Programmen und Aufgaben erhalten Sie hier:

Bundesgeschäftsstelle in Köln

Hansaring 85, 50670 Köln

Telefon 0221-913 97 33

Fax 0221-913 97 34

E-Mail: office@partnership.de

Hauptstadtbüro in Berlin

Marienstraße 2, 10117 Berlin-Mitte

Telefon 030-335 12 65

Fax 030-355 050 54

E-Mail: berlin@partnership.de

**www.partnership.de**



# Vergabe von Führungspositionen an Beamte auf Zeit verfassungswidrig

## Pressemitteilung des Bundesverwaltungsgerichts

Wird einem Beamten auf Lebenszeit ein Führungsamt übertragen, so darf dieses nicht für eine Dauer von zehn Jahren lediglich auf Zeit übertragen werden. Eine entsprechende gesetzliche Regelung ist verfassungswidrig. Das hat das Bundesverwaltungsgericht in Leipzig heute in drei Fällen entschieden. Eine Klägerin und ein Kläger leiten Schulen, ein weiterer Kläger ist Abteilungsleiter einer Landesanstalt.

Nach einer Bestimmung des nordrhein-westfälischen Beamtenrechts werden Führungsämter zunächst im Beamtenverhältnis auf Zeit vergeben; während dieser Zeit ruht das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit. Erst nach zwei Amtszeiten von zusammen zehn Jahren darf dem Inhaber des Führungsamtes dieses Amt auf Lebenszeit übertragen werden.

Diese landesgesetzliche Bestimmung verstößt gegen den hergebrachten Grundsatz, wonach Ämter auf Lebenszeit übertragen werden. Dieser Grundsatz hat Verfassungsrang (Art. 33 Abs. 5 GG). Ihm kommt maßgebende Bedeutung für die **Erfüllung der dem Berufsbeamtentum vom Grundgesetz zuge-**

**wiesenen Aufgabe zu, eine stabile, an Recht und Gesetz orientierte Verwaltung im politischen Kräftespiel sicherzustellen. Durch die Übertragung des Amtes auf Lebenszeit soll der Beamte vor sachwidriger Beeinflussung und das Beamtentum insgesamt gegen Ämterpatronage geschützt werden.**

**Beamte dürfen nach ihrer Berufung in ein Führungsamt nicht zehn Jahre lang der Möglichkeit unsachlicher oder politischer Pressionen und einem Druck zu Willfährigkeit und Anpassung ausgesetzt werden**, indem man sie im Unwissen darüber lässt, ob sie das Amt auf Dauer behalten werden oder wieder in ihr altes, niedriger besoldetes Amt zurückkehren müssen. Die Gründe, die den Landesgesetzgeber zur Schaffung dieser gegen das Lebenszeitprinzip verstoßenden Regelung veranlasst haben, hält das Bundesverwaltungsgericht nicht für tragfähig. Es hat daher die Verfahren ausgesetzt und die Frage der Gültigkeit der Regelung dem Bundesverfassungsgericht zur Prüfung vorgelegt.

*BVerwG 2 C 21.06, 2 C 26.06 und 2 C 29.07 – Beschluss vom 27. September 2007*



## 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  
(verantwortl.),  
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:  
6,- € (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)  
**Satz:** TypoScript GmbH, München  
**Druck:** Wilhelm & Adam, Heusenstamm  
**Heft 4, 4. Quartal 2007**  
**Redaktionsschluss 27.10.2007**  
**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:** Ralf Drögemöller  
E-Mail: droegemoeller@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. 02261/96800  
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>