

# Schulleitung

## in Nordrhein-Westfalen

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

- **Mitgliederversammlung:**
  - Rechenschaftsbericht
  - Kassenbericht
  - Der neu gewählte Vorstand
- **Bildung neu gestalten – Positionspapier der SLV NRW**
- **Schulentwicklung in Deutschland und die Bedeutung der Selbstevaluation**
- **Schulleiter auf Lebenszeit**
- **Schulentwicklungs konferenzen – Mehr Freiräume für innovative schulische Vorhaben**

# Wie wir es sehen



**Margaret Rössler**

**Vorsitzende der Schulleitungsvereinigung NRW e.V.**

Schulleiter auf Zeit und auf Probe – zehn Jahre der Rechtsunsicherheit, unterschiedlicher Verfahren der Bezirksregierungen innerhalb eines einzigen Bundeslandes und des unsinnigen Widerspruchs Schulleiter auf Zeit und Kollegien auf Lebenszeit – vorbei und erledigt mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der letzten 10 Jahre spiegeln sich in den derzeit stattfindenden kollektiven Ernennungsveranstaltungen der Bezirksregierungen, bei denen die nun fast zehnjährig in der Probezeit Stehenden mit den Neulingen vom letzten Jahr gleichzeitig ihre Urkunde erhalten. Nicht erledigt haben sich die Unklarheiten und die Unzulänglichkeit der Rahmenbedingungen für Schulleitung, was die realen Gestaltungsmöglichkeiten angeht. Autonomie von Schule, auf „Eigenverantwortlichkeit“ eingedampft, geht mit einer wenig plausiblen Verkürzung auf vielfältige Formen der Rechenschaftslegung einher. Viel Verantwortung – wenig Gestaltungsspielraum.

Viele der ehemals bei der Schulaufsicht liegenden Fleißaufgaben wurden an Schulleitung abgegeben, wie z.B. die zahlreichen dienstlichen Beurteilungen und Gutachten – kein Einfluss auf die zugehörige Infrastruktur, keine Entscheidung über die Besetzung der Beförderungsstellen. Verantwortlich für gute Schülerleistungen – geringer Einfluss auf die Personalentwicklung und Qualifizierung des Kollegiums. Vorsitz im schulscharfen Einstellungsverfahren – ohne Einfluss auf die Regelungen und Bedingungen, die den massiven Lehrermangel Nordrhein-Westfalens besonders auch in den Fächern noch verschärfen, in denen Lernstandserhebungen und standardisierte Abschlussprüfungen Auskunft darüber geben sollen, wie sehr sich die einzelne Schule im Landesvergleich bewährt. Hinzu kommt ein kleinkarrierter Rahmen, der die Höhe und die Verwendungsmöglichkeiten des Schulbudgets bestimmt, das den berechtigten Ansprüchen der Heranwachsenden auf Ausbildung und Förderung ihrer ganzen Persönlichkeit wenig Zukunftschancen zugesteht.

**Überfrachtung der Schulleitungen mit alten und neuen Aufgaben – statt Ausstattung mit angemessener Leitungszeit, qualifizierter Weiterbildung im Leitungsamt und Mitsprache bei der Schaffung berufsangemessener und zukunftstauglicher Bedingungen für Schulleitung.**

Vor diesem Hintergrund wird besonders wichtig, dass die Berufsinteressen von allen, die in Leitungsaufgaben in unseren

Schulen stehen, so gut wie nur eben möglich vertreten und vorangetrieben werden. Es geht hier nicht um Standespolitik alter Couleur, sondern um die Sicherstellung der Handlungsgrundlagen und des rechtlichen Schutzes für das Amt in der Schule, das pädagogische Führung und modernes Management miteinander verbinden muss. Sicher kann der Schulleiter, die Schulleiterin dies nicht in Personalunion allumfassend umsetzen, aber er oder sie muss den Prozess anleiten, der verteilte Leitung, gekoppelt mit Verantwortlichkeit, organisiert und inspiriert. Dies gelingt nicht in der Beschränkung auf das ländliche Idyll den eigenen Hof zu hüten.

Es muss daher ebenfalls möglich sein, sich auf der Ebene von Schulleitung im bundesdeutschen Rahmen sowie europaweit und weltweit auszutauschen, an Comenius-Projekten teilzunehmen, professionelle und kollegiale Beratungsformen zu pflegen, ausländische Kolleginnen und Kollegen in ihren Schulen zu besuchen und sie als Gäste zu empfangen, an internationalen Tagungen teilzunehmen und sich über Fragen der Leitung, Innovation und des persönlichen Leitungshandelns auseinanderzusetzen.

Unser Beratungsdienst für unsere Mitglieder, die Homepage und unsere Verbandszeitung in der „Pädagogischen Führung“ tragen dazu bei unsere Mitglieder zu brennenden aktuellen Fragen zu informieren, unsererseits Informationen von Ihnen einzuholen und mit Eingaben beim Ministerium oder Veröffentlichungen unseres Einfluss geltend zu machen.

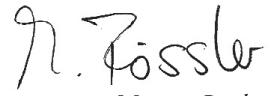
Hierzu gehören auch die Entwicklung eines neuen Leitbildes unseres Verbandes und eine Aktualisierung des Bildes von Schulleitung auf der Grundlage bundesdeutscher (Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands ASD) und europäischer Erfahrungen (European School Heads Association ESHA).

Ich möchte gerne besonders auf zwei Texte dieser Ausgabe verweisen, die Entwürfe in dieser Richtung darstellen: „Bildung neu gestalten“ und „Leitbild der Schulleitungsvereinigung NRW“. An Erweiterungen und Stellungnahmen sind wir sehr interessiert (an: [www.slv-nrw.de](http://www.slv-nrw.de))

Zum Schluss ein Wort in eigener Sache, den Vorstand betreffend.

Am 2. 9.2008 hat die Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand gewählt. Ein großer Teil des alten Vorstands wurde wiedergewählt. Bedeutsame Veränderungen ergeben sich dadurch, dass der Vorsitzende und sein Geschäftsführer nicht mehr kandidierten, da beide pensioniert wurden bzw. bald pensioniert werden. Mit Dr. Burkhard Mielke, seit 2002 Vorsitzender der SLV NRW und Wolfgang Gruhn, langjähriger Geschäftsführer, scheiden zwei Persönlichkeiten aus der Vorstandarbeit aus, die die Schulleitungsvereinigung maßgeblich mitgestaltet und geprägt haben, jeder von ihnen auf seine unnachahmliche Weise. Beide bleiben der SLV NRW erhalten in der neuen Form des Back-Office.

Mit der Ernennung zum Ehrenvorsitzenden dankt die Schulleitungsvereinigung Dr. Burkhard Mielke für seine initiativreihe und weitsichtige Leitung des Verbandes in den vergangenen Jahren.

  
Margret Rössler  
Vorsitzende

# Rechenschaftsbericht des Vorsitzenden

**Dr. Burkhard Mielke**

## Liebe Kolleginnen und Kollegen,

mein heutiger Rechenschaftsbericht ist auch gleichzeitig ein Bericht zum Ende meiner Zeit als Vorsitzender der SLV NRW. Mit der Erreichung der Altersgrenze (so heißt dies in der Beamtensprache) bin ich zum Ende des letzten Schuljahres in den Ruhestand eingetreten.

Ich werde der SLV NRW weiterhin verbunden bleiben, aber eine engagierte und kenntnisreiche Vertretung der Interessen von Schulleiterinnen und Schulleitern kann aus meiner Sicht nur aus dem aktiven Dienst heraus sinnvoll gestaltet werden. Deswegen ist heute mit dieser Herbsttagung auch mein letzter Tag als Vorsitzender der SLV NRW verbunden.

Lassen Sie mich im Rückblick auf die zurückliegenden acht Jahre als Vorsitzender ein paar grundsätzliche Linien aufzeigen, die sicherlich auch für die Zukunft wichtig sein werden.

Die SLV-NRW ist die einzige Interessenvertretung für Schulleitungen, die schulformübergreifend arbeitet und dem Beruf und Leitbild von Schulleitung Partikularinteressen unterordnet. Die SLV NRW vertritt auch **bewusst Schulleitungen und nicht allein Schulleiter/innen**, weil Schulen – vor allem die großen Systeme – zwar in der Spitz hierarchisiert - aber dann nur im Team geleitet werden können.

In einer Zeit, in der bundesweit im Schulbereich alles im Fluss ist, Schulstrukturen in allen Bundesländern in Bewegung geraten, das Verständnis von schulischen Aufgaben und Effizienz sich ebenso verändert wie Rolle und Verantwortung von Schulleitungen – in einer solchen Zeit zeigt sich, dass die Linie der SLV NRW von ihrer Gründung an Interessensvertretung für alle Schulleiterinnen und Schulleiter zu sein, zukunftsorientiert und - wie in vielen anderen Fragen auch - ihrer Zeit voraus war. Schulleitung ist ein eigenständiger Beruf und ihm liegen die gleichen Anforderungen in jeder Schulstufe und Schulform zu Grunde. Wie wichtig diese Grundlage unseres Verbandsverständnisses ist, wird sich deutlich zeigen, wenn der „demographische Faktor“ zu immer mehr Verbünden vertikal und horizontal führen wird.

Wir sind auf diese und andere Herausforderungen gut eingestellt, und im Gegensatz zu Gewerkschaften und Lehrerverbänden sind wir der genuine Vertreter der Schulleitungen im Lande, da wir uns nicht ständig aufteilen müssen zwischen 95% Prozent Vertretung von Lehrer- oder Schulforminteressen in Abgrenzung zu den auf die Mitgliederzahl bezogenen wenigen Prozente für die Interessen der Leiterinnen und Leiter der Schulen. Die Interessenkonflikte und die sich daraus ergebenden Prioritätensetzungen liegen klar auf der Hand. Wir hingegen sind frei uns auf die Vertretung von Schulleitungen zu konzentrieren.

Wir tun dies in vielfältiger Weise und gemeinsam mit Partnern im In- und Ausland.

## ASD

Die Föderalismusreform hat die Kulturhoheit zur Ländersache gemacht. So haben wir es mit 16 verschiedenen Ausrichtungen von Bildungspolitik zu tun. Umso wichtiger ist der Austausch

der Schulleiterorganisationen der einzelnen Länder untereinander. In unserer Dachorganisation ASD – Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschland – arbeiten wir mit den Vertretern der anderen Länder eng zusammen. Der ASD versucht bundesweit für einheitliche und adäquate Arbeitsbedingungen für Schulleitungen zu kämpfen und Einfluss auf die Kultusministerkonferenz auszuüben. Nicht zu unterschätzen ist auch der schnelle Informationsaustausch über neue Entwicklungen in einzelnen Ländern.

## ESHA

Gleiches gilt auch für die europäische Bildungslandschaft. Als Mitglied in ESHA (European School Heads Association) haben wir in den letzten Jahren erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Essentials des Lissabon-Protokolls und der Nachfolgeprotokolle genommen. Hierin werden die Zielvorstellungen einer einheitlichen europäischen Bildungspolitik dargestellt, zu deren Einhaltung sich alle Mitglieder per Unterschrift verpflichtet haben. Wir werden weiterhin beobachten, ob diese Verpflichtungen auch eingehalten werden. Der Austausch von Ideen und Entwicklungen in den europäischen Staaten ist ein unschätzbarer Wert für unsere Organisation, ebenso wie die weitere Integration in die Weltschulleiterorganisation ICP.

## DAPF

Durch unsere Partnerschaft mit der DAPF – der Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte – arbeiten wir mit an Ausbildung, Vorbereitung und Weiterbildung für zukünftige und gegenwärtige Kolleginnen und Kollegen.

## SEIS

Wir lehnen nicht-evaluierete staatliche Inspektion ab und setzen auf unabhängige Evaluation, wie z.B. durch SEIS als Grundlage zur internen Schulentwicklung. Über 100 Schulen haben durch die SLV NRW bisher an SEIS teilgenommen. Zu Beginn wurden wir hierbei von den Bezirksregierungen heftig attackiert – inzwischen ist SEIS ein bundesweit anerkanntes Evaluationsinstrument. Dies ist auf dem Hintergrund zentraler Prüfungen der richtige Weg, wenn man es ernst meint mit der Autonomie von Schulen.

Aber meint man es ernst? Schon die Begriffsakrobatik zwischen „eigenständig“, „selbstverantwortlich“ und „selbstständig“ in den einzelnen Bundesländern macht deutlich, dass man eines nicht wirklich will – autonome Schulen unter starker Führung wie z.B. in unserem Nachbarland, den Niederlanden.

Das absurde Verfahren, von einer Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer in der Schulkonferenz die Wiederwahl der Schulleiter abhängig zu machen, ist ja erledigt durch die Feststellung, dass das Verfahren zur Wahl auf Zeit verfassungswidrig ist. Die SLV NRW hatte frühzeitig dieses Verfahren abgelehnt und der Ministerin – vergeblich – geraten Schulleiterinnen wie kommunale Wahlbeamte zu wählen und Wählbarkeit und Sicherheit der Amtsführung zu gewährleisten.

Wir stehen nach wie vor zu unseren Zielen der autonomen Schule mit Schulleiterinnen und Schulleitern als Dienstvor-

gesetzte mit voller Budgetierung und Kapitalisierung, und zu unserer Forderung endlich durch den Gesetzgeber die Bedingungen hierfür zu schaffen. Versprochen war von Ministerin Sommer persönlich nun endlich, in der ersten Pressekonferenz zu Beginn des Schuljahres, das Ergebnis unserer Absprache mit ihr bekannt zu geben:

- Die Abkehr vom falschen Modell der Entlastungsstunden für Schulleitungen hin zu dem zeitgemäßen Modell der Leitungszeit. Der Begriff der Leitungszeit sollte in den Rechtstexten verankert werden.
- Die Übernahme von Unterricht durch die Schulleiterin/den Schulleiter sollte in deren eigener Entscheidung liegen.
- Erhöhung der Leitungszeit entsprechend den (neuen) Aufgabenfeldern sollte ab dem nächsten Jahr in den Haushalt eingebbracht werden.

Das war die Zusage - und sie wurde bisher nicht eingehalten. Kein Wort zu diesem Thema in der Pressekonferenz. Wir erwarten, dass dieses Kapitel zähster Diskussionen nun endlich geschlossen wird. Ohne die Frage der Leitungszeit in unserem Sinne zu klären wird es keine vernünftige Weiterentwicklung von Schule geben und der Schulleitermangel wird sich weiter verschärfen.

## Beratungsdienst

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Verrechtlichung von Schule, die im Top-Down-Verfahren verordneten Regelungen des Ministeriums wie z.B. bei Verbundschulen und der zunehmende, oft durch Inkompotenz verursachte Druck und reine Willkür durch die sich in Auflösung befindende Schulaufsicht besonders auf der unteren Schulaufsichtsebene führen zu Verunsicherung, wie die ständige Zunahme von Anfragen an unseren Beratungsdienst deutlich erkennen lässt. Wir können nicht alles regeln, manches muss von Rechtsanwälten weiter verfolgt werden. Was wir tun können und tun ist, die gesamte Kompetenz des Vorstandes in die Beratung einfließen zu lassen. Die Rückmeldungen zeigen, dass uns dies in vielen Fällen gelungen ist.

In dieser angespannten Situation können wir uns nicht auf die Politik verlassen. Trotz großer Kooperationsbereitschaft der SLV NRW, vieler Gespräche und Teilnahme an Arbeitskreisen im Ministerium, Stellungnahmen und Anhörungen im Landtag, ist es uns nicht gelungen die Ministerin und ihren beratungsresistenten Staatssekretär von den vielen Pannen und Fehlern abzuhalten, die zunehmend die Arbeit in unseren Schulen überfrachten und belasten.

Diese Liste der Fehler und Pannen ist lang und es wird höchste Zeit hier zu Veränderungen zu kommen, ehe noch weniger von uns bereit sind in diesem System aus Ignoranz und nicht vorhandener Nachhaltigkeit die Führung von Schulen zu übernehmen.

- Fehlerhaft: Zentralabitur (z.B. Oktaeder des Grauens),
- Nicht termingerecht: Bereitstellung der Materialien für Delfin 4 (Sprachstandsfeststellung bei 4-jährigen),
- Skandalös: Versuchte Erhöhung der Klassenhöchstgrenze in Grundschulen auf 35 Kinder,

- Gescheitert: Probelauf der neuen Schulstatistikprogramme,
- Verfassungswidrig: Verfahren zur Wahl von Schulleitung auf Zeit,
- Problematisch: Schulleitungswahlverfahren durch die Schulekonferenz,
- Populistisch: Versprechungen bei der Aufhebung der Beförderungssperre für 18 Monate, die bis heute nicht eingelöst wurden,
- Unverhältnismäßig: Krasse finanzielle Schlechterstellung der angestellten Schulleiterinnen und Schulleiter,
- Fahrlässig: Einsparungen zu Lasten von Schulleiterinnen und Schulleitern durch Nichtbesetzung vakanter Schulleitungsstellen,
- Konzeptlos: Hilflosigkeit und Rechtsunsicherheit wegen fehlender Informationen bei der Schaffung von Schulverbünden.
- Überzogen: Einführung von 6 „Kopfnoten“ u.a.m.

So wird das Vertrauen in das staatliche Schulwesen zerstört. Privatschulen boomen, Lehrerinnen und Lehrer wandern in attraktivere Bundesländer ab, kaum noch jemand ist bereit, Schulleitungsaufgaben zu übernehmen.

Dies kann uns aber nicht davon abhalten die Zukunft zu planen. Hierfür hat der Vorstand in seiner Kompaktagung in Aachen Positionspapiere erarbeitet, die Ihnen heute vorliegen. Sie sollen nun in unserer Mitgliedschaft beraten werden um durch die Kompetenz aller zur gemeinsamen Arbeitsgrundlage für die nächsten Jahre zu werden. Es kommen wichtige Aufgaben auf uns zu und der neue Vorstand wird hartnäckig daran weiterarbeiten, dass die Position der Schulleitung stark sein wird. Vielleicht will ja die Politik schwache Schulleitungen um durchregieren zu können. Hierfür stehen wir nicht zur Verfügung, und es würde sich bitter rächen und Deutschland noch weiter ins Abseits führen. Schule und die Ausbildung unserer Jugend sind zu wichtig um sie politischem Kalkül zu überlassen. Selbständige autonome Schulen brauchen selbstbewusste und unabhängige Schulleiterinnen mit klaren Kompetenzen und Befugnissen. Nur dann können sie die Verantwortung für ihre Schulen übernehmen und ihren Platz finden in NRW, in Deutschland und in Europa.

Zum Schluss, liebe Kolleginnen und Kollegen, möchte ich mich bei Ihnen für das Vertrauen und die gute Kooperation bedanken und besonders für die enge, vertrauensvolle und freundschaftlichen Zusammenarbeit in unserem Vorstand. Ich glaube, dass diese Atmosphäre dazu beigetragen hat, dass wir effizient arbeiten konnten und trotz erheblichen Zeitaufwandes es auch gerne gemacht haben. Mit mir verlässt auch unser langjähriger Geschäftsführer Wolfgang Gruhn den Vorstand. Ihm gilt meine besondere Anerkennung und Dank. Ich wiederhole heute, was ich schon mehrfach gesagt habe. Er war ein Geschäftsführer, von dem jeder Vorsitzende nur träumen kann, so reibungslos und effizient läuft die Organisation.

Dem neuen Vorstand – wünsche ich viel Mut, Zähigkeit und Kreativität für die Zukunft von Schulleitung und für die Weiterentwicklung der SLV-NRW.

# Kassenbericht 2008

**Wolfgang Gruhn**

Ich freue mich auch in diesem Jahr meinen Kassenbericht mit den gleichen Worten beginnen zu können wie vor 2 Jahren.

Die Kassenlage der Schulleitungsvereinigung Nordrhein Westfalen ist grundsolide. Eine Beitragserhöhung kann für die nächsten 2 Jahre ausgeschlossen werden.

Die letzten beiden Jahre waren durch ein Großereignis geprägt, das auf der einen Seite sehr arbeitsintensiv war auf der anderen Seite uns international sehr viel Anerkennung eingebracht hat. Die SLV NRW hat in Potsdam 2006 das General Board Meeting der Europäischen Schulleitervereinigung (ESHA) ausgerichtet. Gleichzeitig haben wir die Organisation der Frühjahrstagung des Allgemeinen Schulleiterverbandes Deutschland (ASD) übernommen. Beide Tagungen fanden teilweise gemeinsam, teilweise getrennt im selben Hotel statt. Die Finanzierung dieser mehrtägigen Veranstaltung mit ca. 90 Teilnehmern stand auf mehreren Säulen. Durch den Einsatz von Dr. Mielke konnten zwei große Sponsoren gewonnen werden. Weiterhin beteiligten sich einige Landesverbände des ASD an den Kosten der ESHA-Tagung, so dass die Belastung für die SLV NRW sich im Rahmen des aufgestellten Jahresbudget bewegte (siehe Grafik).

Der größte Teil der Mitgliederbeiträge wurde für den Bereich Mitgliederservice verwandt. In diesem Posten werden die Positionen Zeitung, Homepage, Versand von Beitragsbescheinigungen, Einladungen zu Mitgliederversammlungen für Mitglieder ohne Email, Kosten für Umfragen wie Kopfnoten und Delfin 4 zusammengefasst.

In den Berichtszeitraum fallen auch die beiden ersten SEIS-Befragungen. Die SLV NRW war Wegbereiter für die Selbst-evaluation in Schule in Nordrhein-Westfalen. Bisher haben über 1200 Schulen, einige bereits zum 2. Mal, die Befragung an ihren Schulen durchgeführt. Ab Oktober 2008 übergibt die Bertelsmann Stiftung das Instrument an ein Konsortium unter der Führung von Niedersachsen. In NRW sollen zukünftig die Kompetenzteams die Rolle der Gruppenkoordinatoren übernehmen. Dadurch ergibt sich auch eine Aufgabenveränderung für die SLV NRW. Angedacht sind Seminare zum Umgang mit den Daten, kollegialer Austausch u.ä.

Jede Umfrage der SLV NRW war ein großer Erfolg. Mit einem derart hohen Rücklauf mit bis zu 25 % aller angeschriebenen Schulen konnte nicht gerechnet werden. Dies bestärkt uns in unserem Ansatz zu wichtigen Themen die Meinung möglichst vieler Schulleitungen einzuhören.

Um weiter Kosten zu senken, werden wir in diesem Jahr erstmalig die Beitragsbescheinigungen zum Jahresanfang per Email verschicken. Da beim Versenden von Massen-Emails keine personenbezogenen Daten auf dem Formular eingegeben werden können, bitten wir Sie, Ihren Namen in das Word Dokument einzusetzen und es dann auszudrucken. Ich gehe davon aus, dass wir dadurch etwa 700,- € einsparen werden.

In den letzten Jahren ist die zeitliche Belastung für den Vorstand, bedingt durch den großen Zuspruch, den die SLV NRW erfahren hat, sprunghaft angestiegen. Daher hat sich der Vorstand entschieden, sich professionelle Hilfe zu holen. So wurden die reinen Verwaltungsarbeiten gegen eine geringe Gebühr von einer ausgebildeten Kraft übernommen. Weiterhin sollen zu-

künftig redaktionelle Arbeiten für unsere Mitgliederzeitschrift und die Arbeiten an unserer Homepage outgesourced werden.

Nicht ganz ohne Stolz komme ich auf die nächste Position zu sprechen. Mit nur 16 % der Ausgaben für Vorstandsarbeit, wird m.E. die Effektivität des Vorstands verdeutlicht. Wenn man bedenkt, wie aktiv alle Vorstandsmitglieder in Deutschland über den ASD und international in ESHA waren, so halten sich die Ausgaben dafür in Grenzen. Der größte Teil wird durch das Unterkonto „Fahrtkosten“ abgedeckt. Innerhalb von zwei Jahren hat der 12-köpfige Vorstand ca. 14.00,- € für Fahrtkosten und Verpflegung ausgegeben. Das entspricht ungefähr 580,- € pro Person jährlich – ein Betrag, der beim Flächenland NRW aus meiner Sicht positiv zu bewerten ist.

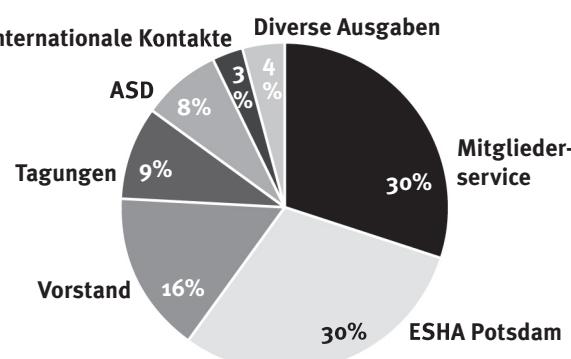
Unsere Tagungen finden immer mehr Zuspruch. Fast immer sind sie ausgebucht. Erfreulicherweise kommen zu unseren Veranstaltungen zunehmend auch Nichtmitglieder. Am Rande dieser Tagung sind dann auch Eintritte zu verzeichnen, wenn auch nicht in dem Maße, wie wir es erhofft hatten. In den letzten Jahren sind die Raummiets und Honorare deutlich gestiegen. Dennoch halten sich die Ausgaben aus meiner Sicht in einem akzeptablen Rahmen.

Gesondert ausgewiesen haben wir die Position „Internationale Kontakte“. Wir sind der Meinung, dass sich die SLV NRW nicht Europa verschließen kann. Auch unsere Politiker schauen in die Nachbarländer. Sehr zu unserem Leidwesen übernehmen sie häufig die Sparmodelle und nicht die guten Ansätze. Unsere Aufgabe muss es sein, immer wieder auf Alternativen aufmerksam zu machen. Dazu müssen wir über die anderen Systeme Bescheid wissen. Dieses geschieht am nachhaltigsten durch persönliche Kontakte und Begegnungen.

Zum Schluss seien noch die „Diversen Ausgaben“ erwähnt. Hier werden zusammengefasst die Kontoführungsgebühren, Erstattungen von Mitgliedsbeiträgen bei Kündigung bis zum 30.06. und Kosten für Rückbuchungen, wenn das Konto bei der Abbuchung des Jahresbeitrages nicht mehr besteht. Bitte teilen Sie der Geschäftsstelle mit, wenn sich Ihre Kontoverbindung ändert.

Um kostengünstig arbeiten zu können, bitte ich Sie herzlich, Ihre Email-Anschrift und die Änderung der Email-Anschrift der Geschäftsstelle mitzuteilen. Sie erleichtern uns die Arbeit und werden immer aktuell informiert. Vielen Dank.

## Ausgabenstrukturen des SLV NRW



# Grußwort zur Mitgliederversammlung am 2.09.08

## Rudi Doil

Guten Tag, liebe Kolleginnen und Kollegen,  
ich grüße Sie aus der Diaspora der Leute, die den Montag einer Woche als „Sonntag mit Zeitung“ empfinden. Und mittels der Zeitung kann man die deutsche und besonders die nordrhein-westfälische Schullandschaft und deren Leiden gut und mit etwas weniger Leidenschaft verfolgen. Ich danke Ihnen für das Vertrauen, mir die Wahlleitung zu einem neuen Vorstand anzuvertrauen.

Ich habe mich nach einiger Zeit der Enthaltsamkeit zur heutigen Teilnahme entschieden, weil die SLV durch den Rücktritt von **Dr. Burkhard Mielke** und **Wolfgang Gruhn** vor einer Zäsur steht, der von vielen bestimmt so empfunden wird wie der gleichzeitige Rücktritt von Fritz Mahlmann und mir im Jahre 2002.

Damals sagte ich: „18 Jahre SLV NRW, dies sind 9 Vorstände mit wechselnden Personen und Ansichten, Strategien, Ansätzen, Ideen, Anläufen und Beiträgen. **Aber die grundlegende Kontinuität, die Leitgedanken und die Ziele wurden nie gewechselt**“.

Burkhard, du hast sofort, als in den Vorstand kamst, dafür gesorgt, dass die SLV NRW den Blick über die Grenzen nach Europa und in die Welt richtete.

Bestimmt gehörte ich da auch zu denen, die diesen Blick noch nicht hatten und sehr zögerlich und bremsend deine Reisevorschläge begleiteten. Konsequent hast du deine Ziele mit dem eigenen Portmonee durchgesetzt. Heute wissen wir alle, wie Recht du hattest.

Schule wird nun international verglichen, muss sich den globalen Herausforderungen, die auf die Schüler/innen in deren Zukunft auf sie zukommen, stellen, und entsprechend reagieren. Dabei kommt es zu ständig wechselnden Aufgaben und zusätzlichen Belastungen und Frustrationen der Schulleitungen, die dafür meist selbst die Umsetzungsmittel und -wege finden sollen. Das ist eine kaum leistbare Herausforderung! Ein Ergebnis ist u. a. der riesige Mangel an Bewerberinnen bzw. Bewerbern auf Schulleitungsposten.

Die SLV NRW hat dank deiner Weitsicht stets und rechtzeitig auf diese Probleme aufmerksam gemacht; nicht nur gefordert, sondern konkret und innovativ Vorschläge und Maßnahmen vorgeschlagen. Wie seit der Gründung sind alle Bemühungen nur sehr langsam umsetzbar und wirksam oder haben – im Falle der Umsetzung – viele Väter.

Dennoch: Ich möchte hier feststellen (und zugleich, denke ich, tue ich es im Namen aller Mitglieder):

Mit Burkhard Mielke tritt ein großer, bewährter, weitblickender, moderater und verlässlicher und im menschlichen Bereich „lieber“ Vorsitzender zurück. Dafür gebührt dir mein und unser aller Dank. Du hinterlässt eine breite Spur, aber keine Lücke. Denn zu deiner vorausblickenden Art gehörte auch, stets für Verjüngung im Vorstand zu werben.

**Und so ist mir gar nicht bange um die SLV NRW. In dem Bewusstsein, dass sie aktuell nötiger ist denn je, wird sie weiter bestehen und die Arbeit weitergehen.**

Sie wird auch ohne **Wolfgang Gruhn** weitergehen, obwohl sich das die meisten – und auch ich nicht – kaum vorstellen können.

Wolfgang ist und war der ruhende Pol im Vorstand, der mit seinem Fleiß, seiner Zuverlässigkeit und Virtuosität auf den PC's die Wirksamkeit der Vorstände, denen er über die Jahre angehörte, in erster Linie ermöglichte.

Wahrscheinlich kann nur deine Frau Karin, lieber Wolfgang, ernsthaft ermessen, wie viel Zeit und Herzblut du in die Arbeit der SLV NRW gesteckt hast.

Mein Wort des Dankes – auch wieder für alle – ist da nur ein bescheidender, allzu beschiedener Beitrag und Trost. Wenn du heute dieses Managementsamt abgibst, kannst du es in dem Bewusstsein tun, dass du die SLV NRW inhaltlich und technisch bestens begleitet und aufgestellt hast, so dass Nachfolger/innen eine hervorragende Geschäftsführung übernehmen.

Dabei ging dein Engagement, dein Pflichtbewusstsein und deine eigene Anforderung oft an die Grenzen der gesundheitlichen Belastbarkeit. Ich wünsche dir, dass dir das „Loslassen“ gelingt und zu einer weiteren Stabilisierung deiner Gesundheit beiträgt.

Burkhard und Wolfgang, ich danke euch für eure Arbeit und wünsche euch Gesundheit und Wohlergehen ohne die SLV NRW, aber stets gute Erinnerungen daran.

**Nun zu meiner Aufgabe:**

**Wir sollen und müssen wählen!**

*[Rudi Doil ist Gründungsmitglied und Ehrenvorsitzender der Schulleitungsvereinigung NRW e.V., er war Stellvertretender Vorsitzender von 1984 bis 2002 - Red. SLNRW]*

# Der neu gewählte Vorstand

Auf der Mitgliederversammlung am 2.9.2008 wurden die folgenden Personen neu gewählt bzw. in ihrem Amt bestätigt:



**Marga Rössler**  
Vorsitzende



**Wolfgang Saupp**  
stellvertr.  
Vorsitzender



**Hans Dieter  
Hummes**  
Redakteur Ver-  
bandszeitschrift



**Bernhard Staercke**  
1. Geschäftsführer



**Ralf Drögemöller**  
2. Geschäftsfüh-  
rer



**Ralf Bönder**  
Beisitzer



**Dr. Erika Risse**  
Beisitzerin



**Dr. Charlotte  
Heidrich**  
Beisitzerin



**Martina Reiske**  
Schriftführerin



**Rosemarie Flecke**  
Beisitzerin



**Harald Willert**  
Beisitzer

## Die Ehrenvorsitzenden des SLV NRW:



**Rudi Doil**  
Gründungs-  
mitglied seit  
Gründung im  
Vorstand zuletzt  
stellvertretender  
Vorsitzender bis  
2002



**Dr. Burkhard  
Mielke**  
Vorsitzender von  
2000 bis 2008

Übrigens erreichen Sie die Vorstandsmitglieder per E-Mail ganz einfach. Setzen Sie den Nachnamen (klein geschrieben) vor @slv-nrw.de, Beispiel: meier@slv-nrw.de. Die Geschäftsstelle des SLV NRW erreichen Sie unter buero@slv-nrw.de

# Ein nachträgliches Wort des Wahlleiters

Rudi Doil

**Klar! Es ist nicht üblich, dass der Leiter der Wahlen zum neuen Vorstand der SLV-NRW nachträglich noch Bemerkungen dazu macht. Bewusst verstoße ich im Folgenden gegen diese Gepflogenheit.**

Es ist mir wichtig und ein Bedürfnis, aus Überzeugung festzustellen:

Die SLV NRW ist wieder bestens aufgestellt.  
Der neue Vorstand verdient unser aller Vertrauen.

Das ist nicht selbstverständlich.

Wenn ein proflierter Vorsitzender und die ihn hervorragend ergänzende stellvertretende Vorsitzende und der stets unauffällig aber umso verlässlicher arbeitende Geschäftsführer und „Finanzminister“ nicht mehr kandidieren, kann ein Vorstand leicht in eine Erfolgskrise geraten.

Häufig sind die Wahlen in solch einer Situation ein zäher, ermüdender und unerfreulicher Tagesordnungspunkt, weil sich geeignete Kandidatinnen und Kandidaten nicht zur Wahl stellen. Oder es finden sich Personen, die als Neulinge erst längere Zeit benötigen, um Tritt zu fassen.

## So nicht bei der SLV NRW!

Mit Margret Rössler tritt ein bewährtes und ausgewiesenes, langjähriges Vorstandsmitglied an die Spitze der SLV NRW. Dank ihrer zahlreichen Veröffentlichungen und Expertisen, die zumeist in unserer Verbandszeitschrift veröffentlicht wurden, ist sie unseren Lesern bestens bekannt.

Neuer stellvertretender Vorsitzender wurde Wolfgang Saupp. Er wird als „Mann des Berufskollegs“ sein auch schon in der bisherigen Vorstandarbeit gezeigtes Wissen und Engagement für die Belange des zweiten Bildungsweges und der beruflichen Bildung allgemein vertieft einbringen und so das Profil der SLV NRW als schulformübergreifender Fachverband erheblich stärken.

Die Geschäftsführung wird in Zukunft neu gegliedert. Der bisherige Zweite Geschäftsführer Bernhard Staercke wird

künftig als Erster Geschäftsführer die strategisch-politische Arbeit koordinieren und konzentrieren. Dabei kommt ihm sein nahezu professionelles Können im Bereich der neuen Kommunikationstechniken zugute. Die Administration der Homepage hat einen Umfang erreicht, dass sie ausgegliedert und an einen externen Anbieter vergeben wird.

Die Finanzangelegenheiten werden beim neuen Zweiten Geschäftsführer Ralf Drögmöller konzentriert. Als bisher kooptiertes Mitglied im ausgeschiedenen Vorstand weiß er, was auf ihn zukommt. Dank seines vergleichsweise jugendlichen Alters hat die SLV NRW ein Mitglied im geschäftsführenden Vorstand mit langfristiger Perspektive gewonnen. Der ausgeschiedene langjährige Geschäftsführer Wolfgang Gruhn steht noch eine Weile beratend und helfend zur Verfügung, um die neue Struktur der Geschäftsführung sicher und zukunftsorientiert zu etablieren.

Die Wahl der Beisitzerinnen und Beisitzer erfolgte ebenso einmütig wie alle Einzelwahlen. Auch das ist ein Beleg für die harmonische und vertrauensvolle Zusammenarbeit im scheidenden Vorstand. Mit Hans-Dieter Hummes bleibt die Redaktion der Verbandszeitschrift in bewährter Hand. Eine sehr wichtige Perspektive, wie ich meine. Auch die Wahl von Dr. Erika Risse in den Beirat hilft dem neuen Vorstand, weiterhin attraktive Fortbildungsveranstaltungen zu initiieren und relevante Themen der aktuellen Schulpolitik zu besetzen. Die weiteren Beisitzerinnen und Beisitzer wurden überwiegend wiedergewählt und sorgen dafür, dass die einzelnen Schulformen im Vorstand genügend vertreten sind.

Fazit: Der neue Vorstand ist kein beliebiger „Elferrat“. Durch die seit Jahren praktizierte Berufung interessierter Kolleginnen oder Kollegen als kooptierte Vorstandsmitglieder kennt die SLV NRW keine Brüche und keinen Stillstand der Verbandsarbeit, getreu dem Motto Kontinuität mit Wandel – Wandel mit Kontinuität bleibt die SLV NRW ein unverzichtbarer und verlässlicher Partner der nordrhein-westfälischen Bildungslandschaft.

Was soll sich ein Wahlleiter und Gründungsvorstand Besseres wünschen?

Auf dieser und der nächsten Seite stellen wir Positionspapiere des SLV NRW zur Diskussion. Im Sinne einer möglichst breiten und demokratischen Meinungsfindung interessieren wir uns sehr für Ihre Meinungen, Stellungnahmen und Erweiterungsvorschläge. Im Zeitalter der elektronischen Kommunikation vorzugsweise über unsere Homepage [www.slv-nrw.de](http://www.slv-nrw.de) oder per E-Mail an [buero@slv-nrw.de](mailto:buero@slv-nrw.de)

# Bildung neu gestalten

## Positionspapier der Schulleitungsvereinigung NRW

Das Ziel jeder Bildungspolitik ist die Ausschöpfung der Bildungspotenziale jedes Kindes und jedes Jugendlichen an jedem Ort unabhängig von der sozialen Herkunft.

Die Orientierung an der individuellen Förderung des Einzelnen einerseits und den Bildungseinrichtungen als System andererseits sind mögliche Wege zum Ziel.

Hierzu bedarf es künftig vieler pädagogischer, inhaltlicher, struktureller und organisatorischer Maßnahmen in kommunalen und regionalen Bildungslandschaften.

Die SLV NRW als schulform- und schulstufenübergreifender Verband sieht sich in der Verantwortung diesen Prozess mitzugestalten und ihre Sachkompetenz in den Prozess für die Weiterentwicklung kommunaler und regionaler Bildungslandschaften einzubringen.

Besonders wichtig sind für uns folgende Gesichtspunkte:

Verknüpfung der Aspekte der kommunalen Entwicklung und der Schulentwicklung .

Stärkung der lokalen Verantwortlichkeit durch die gleichberechtigte Einbeziehung der am Ort vorhandenen Kompetenzen Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Schule durch Schaffung lokaler (regionaler) Bildungslandschaften als Organisationen zur bestmöglichen Erziehung, Förderung und Bildung für Kinder und Jugendliche.

Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale in lokalen Bildungslandschaften durch Erweiterung und Vernetzung.

Überwindung des Konkurrenzdenkens zwischen allen Bildungspartnern und Schaffung einer Gesamtverantwortung für Kinder und Jugendliche.

Ablehnung von Rankings in der Schullandschaft.

Definition der Normalbedingungen jeder Schulform und jeder Schulstufe für eine aussagekräftige, objektivierbare Qualitätsanalyse, an denen die wirkliche Leistung der Einzelschule ermittelt werden kann.

Diese Analyse muss auf die jeweilige lokale Bildungslandschaft bezogen sein und besonders die Leistung der Einzelschule in und für die Bildungslandschaft darstellen und beurteilen, in der die Schule angesiedelt ist.

Rechenschaft muss die Einzelschule gegenüber ihrer Bildungslandschaft ablegen.

Rechenschaftslegung und Qualitätsbeurteilung gegenüber dem Land muss auf die jeweilige Bildungslandschaft verlagert werden, denn nicht die Einzelschule, sondern die Bildungslandschaft als vielfältiger Organismus erbringt die bestmögliche Erziehung, Förderung und Bildung für Kinder und Jugendliche.

Erweiterung der Spielräume für standortbezogene Modellversuche in der Verantwortung der Kommune.

**Die SLV NRW ist sich der Verantwortung der Schulleitungen für die Bildungsentwicklung in den Kommunen bewusst.**

### Das bedeutet:

- Schulleitungen interessieren sich nicht mehr nur für ihre eigenen Schulen sondern für die Gesamtentwicklung in der Kommune.
- Schulleitungen und Kommunen müssen die gegenseitigen Verantwortlichkeiten anerkennen.
- Schulleitungen verstehen sich schulform- und schulstufenübergreifend als eigenständige Berufsgruppe.
- Schulleitung als Beruf muss eine eigene Laufbahn darstellen.
- Die stringenten Trennungen von inneren und äußeren Schulangelegenheiten müssen überwunden werden.
- Die Rahmenverantwortung für Curriculum, Standards und Ressourcen verbleiben in staatlicher Hand.
- Die inhaltliche Gestaltung der Curricula, Standards und Ressourcen liegt bei den einzelnen Schulen in Abstimmung mit ihrer Bildungsregion.

### Anmerkungen:

Die von der Landesregierung für Grundschulen geschaffene und bei weiterführenden Schulen schon lange bestehende Konkurrenz untereinander ist kontraproduktiv. Schulen sind keine Wirtschaftsunternehmen, die zu möglichst niedrigen Preisen möglichst gute und konkurrenzfähige Ware zu liefern haben. Es kann nicht Sinn von Schulentwicklung sein, immer „besser“ als andere Schulen sein zu wollen/müssen mit dem Ziel, einander die Schüler abzujagen.

Das oben skizzierte Modell setzt auf Synergie-Nutzung. Alle mit Kindern und Jugendlichen befassten Stellen und Institutionen einer Bildungsregion arbeiten gemeinsam zum Wohle ihrer Klientel.

Jede Schule hat und entwickelt bestimmte Stärken, die sie einbringen kann.

Temporäre und dauerhafte Projekte werden in der Bildungsregion gemeinsam von allen Beteiligten geplant.

Alle Beteiligten kennen ihre speziellen Aufgaben und sind allen in die Bildungsregion eingebundenen Mitgliedern gegenüber für die Erfüllung rechenschaftspflichtig.

Kompetenzen, Angebote, Fähigkeiten, und Fachleute, die in der Bildungsregion für die Erreichung konkreter Ziele fehlen, müssen erworben/angeworben werden.

Dies schließt Konkurrenz nicht aus. Sie dient dann aber dem Finden besserer Lösungen und wird mehr auf die Konkurrenz von Bildungsregionen verlagert. Dies ist eine positive Konkurrenz, die nicht zum Ziel hat Schülerströme abzugraben und umzulenken, sondern voneinander zu lernen und sich zum Wohle der Kinder und Jugendlichen gemeinsam weiter zu entwickeln.

# Leitbild der Schulleitungsvereinigung NRW e.V. (SLV NRW) (Entwurf, Stand: August 2008)

**Für die Zukunft unserer Kinder sind wir als Schulleiterinnen/Schulleiter verantwortlich, insbesondere in unserer Schule, die wir leiten.**

**Somit fühlen wir uns zuständig, verantwortlich und kompetent für gute Schule als Teil einer Bildungslandschaft, unabhängig von der Schulform, die wir vertreten.**

Um dies zu erreichen ist eine vorurteilslose, zielführende und engagierte Zusammenarbeit erforderlich

- mit den Eltern,
- den Schulträgern,
- dem Schulministerium,
- Wissenschaft, Bildungs- und Jugendhilfeorganisationen,
- Medien und
- Vertretern von Kultur, Sport und Wirtschaft.

Zur Stärkung einer professionellen Arbeit der nordrhein-westfälischen Schulleitungen bietet die SLV NRW ihren Mitgliedern:

- Gemeinsame Interessenvertretung
- substanzelle Fortbildung
- Auskunft, Rechtsberatung
- Sensible Erfassung von Trends, wichtigen Veränderungen, interessanten Initiativen und Lösungsansätzen für aktuelle Herausforderungen
- Etablierung von Schulleitungsprofessionalität auf Bundesebene, in Europa und im internationalen Austausch.

Die Zusammenarbeit in unserem Verband soll allen Mitgliedern Gelegenheit geben,

- Kompetenzen einzubringen und zu erweitern,
- mitzugestalten im Schulleitungsverband und damit
- wirksames und kreatives Umsetzen zu fördern.

Die SLV NRW

- nimmt das Anhörungsrecht wahr gegenüber Regierung und Ministerium,
- liefert Stellungnahmen und Expertisen,
- wirkt in Arbeitskreisen zu Schulleitungsfragen mit und
- bezieht Position.

Diese Stellungnahmen erhalten umso mehr Gewicht,

- je stärker unser Verband wird und
- je aktiver wir uns als Mitglieder engagieren und
- uns (nötigenfalls) abgrenzen gegenüber fragwürdigen Entwicklungen oder rein politischem Kalkül.

SLV NRW... weil Schule unser Beruf ist.

Dies meint:

- Wir definieren unsere Aufgabe, als schulformübergreifende und überparteiliche Arbeit, um die Position der Schulleitungen zu stärken.
- Wir sehen die Leitung einer Schule als ein herausgehobenes Amt an.
- Dies Amt bedarf einer eigenständigen Qualifizierung/Ausbildung und Besoldung.
- Für die Gewinnung neuer Schulleiterinnen/ Schulleiter müssen die administrativen und rechtlichen Verfahren den nationalen und europäischen Ansprüchen an Qualität, Transparenz und Demokratie genügen.
- Das Führungsamt „Schulleitung“ hat Priorität vor jeder Unterrichtsverpflichtung.
- Alle Schulleitungen müssen für die Leitungsaufgaben über eine entsprechende Leitungszeit verfügen.
- Eine obligatorische Mindest-Unterrichtsverpflichtung für Schulleiterinnen/Schulleiter muss entfallen.

Ein weiteres Ziel ist die Verleihung der Eigenschaft als Dienstvorgesetzte gegenüber allen an der Schule tätigen Personen. (Dies entspricht der Gesamtverantwortung für die Erziehungs- und Bildungsarbeit an der Schule).

Wir fordern eine selbstständige Schule,

- die verankert und eingebunden ist in ihrer Bildungslandschaft,
- mit weitgehenden Entscheidungsrechten in den Bereichen
- Personal,
- Ressourcen und
- schuleigener Lehrplan.

Es ist Aufgabe unseres Verbandes

- die Leitungsrolle immer wieder neu zu überprüfen,
- zu aktualisieren
- und die zugehörigen Rahmenbedingungen einzufordern.

# Schulentwicklung in Deutschland und die Bedeutung der Selbstevaluation

## Vortrag anlässlich der Tagung „Von Daten zu Taten – SEIS als Motor der Schulentwicklung“ am 11. September 2008 in Berlin

Von Jürgen Oelkers

Der Ausdruck „Evaluation“ war vor zehn Jahren ein pädagogisches Fremdwort und löste auch vor fünf Jahren erhebliches Stirnrunzeln aus, weil dieses Fremdwort inzwischen mit anderen unbekannten Ausdrücken assoziiert wurde wie etwa „Bildungsstandards“ oder „Outputsteuerung“. Die schulpädagogische Sprache war bei allem Erfindungsreichtum schon immer etwas verwirrend, man denke nur an die unnachahmlichen Hybriden der Curriculumtheorie, die „Lernzielhierarchien“ vorsahen, als sei der Schulerfolg eine Frage der richtigen Ableitung von oben nach unten oder als könnte der Unterricht durch die Formalisierung seiner Ziele besser werden.

Was dieser Sprache fehlt, ist eine Datenbasis. Die Lernziele stehen in Lehrplänen und so auf dem Papier; ob sie erreicht werden oder nicht, ist Objekt einer vorempirischen Hoffnung, die Lehrplankonstrukteure oft in die Form einer messianischen Erwartung kleiden, wenn sie Auskunft geben müssen, was ihre schwergewichtigen Produkte in der Praxis bewirken werden. Lehrpläne sind eine seltsame Literaturgattung, ihre Wirksamkeit schwindet mit dem Umfang und im gleichen Masse nimmt auch die Leserlichkeit ab. Die Arbeit von Lehrplankommissionen wird bekanntlich nicht daran gemessen, wie viele Lehrkräfte das Produkt tatsächlich benutzen, sondern ob die staatlichen Vorgaben beachtet wurden.

Die Lehrplanentwicklung hat einen nicht-intendierten Effekt - der als notwendig erachtete Differenzierungsgrad steigert die Unübersichtlichkeit. Ich spreche natürlich nur über Schweizer Lehrpläne, die eine erstaunliche Mutation hinter sich haben. Aus kurzen, für die Praxis gedachten Stoffverteilungen wurden ebenso umfangreiche wie imposante Elaborate, deren Nutzwert mit dem Umfang ständig sank. Das ist leicht erkläbar: Lehrpläne orientieren sich nicht an den Nutzern, sondern an anderen Lehrplänen. Sie gehören zu dem, was die Ökonomen den „Input“ nennen, also zur guten Absicht und nicht zum Effekt. Was letztlich herauskommt, hat wohl einen früheren deutschen Bundeskanzler umgetrieben, aber nicht das Bildungssystem.

Das Wort „Outputsteuerung“ verliert seine Befremdlichkeit, wenn man es wie Helmut Kohl versteht, parteiübergreifend natürlich. Die Ressourcen der Bildung müssen in sichtbare Erträge umgesetzt werden, möglichst solchen, die zur Zweckbestimmung passen. Heute sind die „Erträge“ weitgehend identisch mit Schulabschlüssen und Berechtigungen, die von der Fiktion ausgehen, hinter ihnen stünde eine angenähert gleiche Qualität. Genauer müsste ich sagen, die Abschlüsse reflektieren traditionell Verwendbarkeit auf dem Arbeitsmarkt und nicht die Schulqualität. Daher ist es eigentlich egal, wo man den Abschluss macht, die Hauptsache ist, dass er angeboten wird. Es ist dem deutschen Bildungssystem eher fremd, von der Qualität auszugehen und dann erst den Abschluss zu betrachten.

„Schulqualität“ war ein weiteres Fremdwort, das die deutsche Lehrerschaft neu lernen musste. Lange war dabei Widerwillen spürbar; man vermutete eine neuerliche Attacke der Bildungsverwaltung, die nur einen Zweck hatte, nämlich die Existenzberechtigung von Behörden unter Beweis zu stellen. Tatsächlich waren die ersten Versuche zur Qualitätssicherung verbunden mit ziemlich umständlichen Verfahren diskursiver Steuerung, die wohl die Anzahl der Arbeitsgruppen und Sitzungen in die Höhe trieben, nicht jedoch den Ertrag verbesserten, auch weil ganz unklar war, was eigentlich den „Ertrag“ ausmachen sollte. Diskurse sind leicht endlose Kommunikationsschlaufen, die wohl in der Schule stattfinden, aber nicht den Unterricht erreichen! Der aber stellt das Kerngeschäft dar.

Evaluations sind heute Teil der Qualitätssicherung in allen entwickelten Schulsystemen. Ich gebe zu, dass derzeit in der Schweiz auch wieder ein neuer Lehrplan entsteht, der ein wirklicher Anlass zum Stirnrunzeln sein könnte, wenn man von der Dauer des Projekts auf den zu erwartenden Umfang schließt. Viel schneller und viel effizienter sind Evaluationsverfahren implementiert worden. Heute kennen die Schulen in fast allen Kantonen standardisierte Verfahren der Selbstevaluationen und vom Thurgau über Zürich bis Bern sind inzwischen auch Agenturen tätig, die mit externen Evaluationen beauftragt werden. Die Bertelsmann-Stiftung, will ich sagen, hat mit dem Programm SEIS keine Anomalie in die Welt gesetzt.

Eher muss die Tatsache, dass deutsche und früher auch Schweizer Schulen ohne jede datengestützte Entwicklung auskamen, als Anomalie betrachtet werden. Die historische Linie ist das nicht. Qualitätssicherung in Form von Schulinspektionen kannte die deutsche Schule seit der Reformation, der erste Inspektor war Luther selbst, der vom Juli 1528 an Visitationsreisen unternahm, um die Qualität der religiösen Unterweisung zu überprüfen, mit erschreckenden Resultaten, die, wie man heute sagen würde, unmittelbar „Handlungsbedarf“ nahelegten. Wenn ich einen etwas überzogenen Schluss ziehen darf, dann war das wohl die erste deutsche „Bildungskatastrophe“. Sie hat enorm zur Schulentwicklung beigetragen, der Schrecken erzieht bekanntlich, wenn zugleich Auswege offen stehen; aber es war natürlich eine Defizitbestimmung, die zum Grundmuster der Qualitätsbeschreibung wurde und sich bis zu dem hinzieht, was die deutschen Medien leicht hysterisch „PISA-Schock“ genannt haben. Defizite sind die Grundneigung der Pädagogik, die leicht sagt was fehlt und schlecht ist, aber sich schwer damit tut anzugeben was erreicht werden kann. Das nämlich würde einen Wechsel des Blickes verlangen, weg vom Defizit und hin zum Potential.

Eine Potentialanalyse kennt erst die neueste Diskussion, die davon ausgeht, dass ein Schock die Wahrnehmung mehr beeinträchtigt als anregt. Soll man ängstlich alle drei Jahre

auf PISA warten? „Bildungskatastrophen“ sind nur dann gut, wenn sie Medienereignisse bleiben und nicht dazu führen, bei sich selbst nur noch Schwächen zu sehen. Das Potential der Bildung geht aus von der Bestimmung der eigenen Stärken, die danach in ein Verhältnis zu den erkennbaren Schwächen gesetzt werden. Sonst überlässt man das Feld den professionellen Schwarzsehern, die es reichlich gibt und die da sind, ohne dass man sie gerufen hätte.

Das moderne Bildungssystem hat immer versucht, ohne Schwarzseher auszukommen, auch wenn es oft die Lehrkräfte waren, die den Sinn ihres Systems in Frage stellten, sei es aus Gründen der Entlohnung oder der Entfremdung. Aber die Bestimmung des eigenen Potentials, also der Stärken und Schwächen, war immer eine Notwendigkeit und richtete sich nicht aus an der radikalen Schulkritik. Die Frage war schon früh, auf welcher Datenbasis die Schulaufsicht erfolgen sollte. Lange waren die probaten Mittel Inspektionsreisen und Schulvisitationen, verbunden oft mit öffentlichen Examen und der Fortbildung der Lehrkräfte im Anschluss daran. Das war praktisch, weil die sichtbaren Schwächen gleich korrigiert werden konnten. Gemeint waren die Schwächen der Lehrkräfte, die sich in den Leistungen der Schüler spiegelten. Der Beruf des „Schulinspektors“ entstand im 19. Jahrhundert. Er war solange bei den Lehrkräften wohl gelitten, als Loyalität vorausgesetzt werden konnte. Manche Inspektoren verbreiteten Angst und Schrecken, vor allem dann, wenn ihre Berichte dem Bild widersprachen, das die Lehrkräfte von sich selbst hatten. Ihre Reaktionen sind historisch kaum dokumentiert, aber sie hängen mit dem zusammen, was Siegfried Bernfeld das „beleidigte Pädagogengemüt“ nannte, also die Enttäuschung der Effekterwartung trotz bester Absichten. Bernfeld war Psychoanalytiker, aber er hat nie gesagt, ob sich seine Beschreibung auf die Neurosenlehre beziehen lässt.

Inspektoren sind in der Schweiz irgendwann in den siebziger Jahren abgeschafft oder im Auftrag „redirnensioniert“ worden, wie man dort sagt. Irgendwie schienen sie nicht mehr zeitgemäß zu sein und wenn man Behörden abbauen kann, dann tut man das in der Schweiz. Die Konsequenz war, dass die Schulen keinen Blick von außen mehr nutzen konnten. Da die Inspektoren verschiedene Schulen kannten, konnten sie Vergleiche ziehen und die Unterschiede thematisieren. Auch das entfiel mit der Auflösung ihrer Funktion. Aber Schulaufsicht kann nicht einfach nur in Verwaltungsarbeit bestehen, so dass die Frage der Datengewinnung zurückkehrte, allerdings in einer anderen Gestalt.

Die Idee der Rückkoppelung von Daten, der Rechenschaftslegung von Schulen und damit der Übernahme von Verantwortung (accountability) hat als einer der ersten der amerikanische Bildungswissenschaftler Henry M. Levin 1974 in einem Aufsatz für die Zeitschrift „School Review“ dargelegt. Die Praxis der Evaluation ist älter, die Theorie wurde mit dem Aufkommen der Kybernetik in der Ökonomie entwickelt. Die Verantwortung der Schule wird von Levin modellhaft mit der gezielten Evaluation ihrer Anstrengungen und der dabei je erzielten Resultate in Verbindung gebracht.

Seit diesem Begründungsaufsatz ist das Thema politisch stark aufgewertet worden, ohne an dem grundlegenden Modell von Levin viel zu verändern. Es beschreibt, was „Qualitätssicher-

rung“ im Kern ausmacht und wozu sie in der Praxis dienlich ist. Die Verantwortung der Schule kann nicht abstrakt definiert werden, sondern verlangt die Beobachtung des Prozesses und so eine Datenbasis. Anders kann jeder Akteur Verantwortung reklamieren, ohne zur Rechenschaft verpflichtet zu sein. Oder es kann jeder Verantwortung bestreiten, obwohl die Zuständigkeit gegeben ist. Die Rechenschaft über das Erreichte und der Nutzen des bisherigen Prozesses ist die zentrale Begründung hinter dem Modell.

Man sollte das auch deutlich als Kernaufgabe einer demokratischen Schule verstehen und nicht als „neo-liberalen“ Irrweg, wie von manchen Kritikern behauptet wird. Sie erkennen, dass für Schulen in einer Demokratie Transparenz grundlegend ist, die aber ohne eine verlässliche Datenbasis nicht erreicht werden kann. Wenn Schulen fragen sollen, wo stehen wir und was wollen wir in Zukunft erreichen, dann brauchen sie Evaluationen ihrer Qualität. Bilanzen bestehen nicht einfach aus Bekenntnissen, sondern aus Zahlen und Analysen, wie sie Schulen bislang noch nicht haben liefern können.

Was heute „Evaluation“ genannt wird, ist in der Praxis von Schulen allerdings keine neue Erscheinung. Ein Blick in die Geschichte lohnt sich, auch weil damit abgeschätzt werden kann, was erreicht werden kann und was vermieden werden muss, damit die Implementation Erfolg haben kann. Wenn der Schock über eine „Bildungskatastrophe“ aufgrund schlechter Daten wohl die Erhöhung der Ressourcen rechtfertigen kann, insofern politisch nützlich ist, nicht jedoch die Entwicklung vorantreibt, wie können dann Schulevaluationen nutzbar gemacht werden, also Akzeptanz gewinnen und nicht abschrecken?

Die erste große Vergleichsuntersuchung amerikanischer Schuldistrikte wurde Ende des 19. Jahrhunderts durchgeführt, veranlasst durch Medien und nicht durch den Staat. Verantwortlich für die Studie war der Kinderarzt Joseph Mayer Rice<sup>1)</sup>, der einige Jahre in New York praktiziert hatte. Er gab seine Praxis 1888 auf und ging nach Europa. Rice studierte Psychologie und Pädagogik an den Universitäten Jena und Leipzig. Der Grund war die theoretische Fundierung einer Erziehung, die auf dem Prinzip der Induktion beruhen und das Lernen der Kinder in den Mittelpunkt stellen sollte. Was sie lernen oder nicht lernen, sollte den Maßstab für die Schulequalität darstellen.

Nach seiner Rückkehr untersuchte Rice in großem Stil den Zustand der öffentlichen Schulen in den Vereinigten Staaten. Er wird heute der „Vater der Evaluation“ genannt, weil erstmalig mit einem Blick von außen und vergleichend der Zustand der Schulen beschrieben wurde. Es gab wohl in den meisten Schuldistrikten jährliche Berichte der Superintendenten, die die Distrikte leiten; aber diese Berichte stellten kaum Vergleiche an und hatten keine unabhängig erzeugten Daten zur Verfügung. Superintendenten sind Teil des Systems und sie berichten über Erfolg oder Misserfolg ihrer eigenen Arbeit, was die Kritikfähigkeit begrenzt, um es freundlich zu sagen.

<sup>1)</sup> Joseph Mayer Rice (1857-1934) stammte aus Philadelphia war zweiter Sohn deutscher Einwanderer. Er promovierte 1881 am College of Physicians and Surgeons an New York. Rice war zunächst Arzt am Mount Sinai Hospital in New York und eröffnete 1886 eine eigene Praxis.

Rice war kein Schulinspektor und auch kein Superintendent, sondern ein externer Beobachter, der vermutlich erste in dieser Rolle, der auch die Differenz stark mache. Wer nicht unabhängig ist, sollte diese Rolle gar nicht ausüben. Rice verbrachte für seine erste Studie sechs Monate in Schulen, hospitierte im Unterricht und nahm am Schulleben teil. Die Methode war die einer teilnehmenden Beobachtung mit Interviews. Rice besuchte insgesamt 36 Schuldistricts und veröffentlichte seine Resultate 1893 in der Studie „The Public School System in the United States“ (Rice 1893), das zu einem der folgenreichsten Bücher der amerikanischen Pädagogik werden sollte.

Rice wollte wissen, nicht welche guten Absichten die Lehrkräfte vertreten, sondern wie die Schülerinnen und Schüler tatsächlich lernen, unter welchen Umständen und mit welchen Wirkungen. Auch die besten pädagogischen Absichten sind nichts als Hypothesen, die über den tatsächlichen Effekt nichts aussagen. Oft wird die Realität hinter der pädagogischen Rhetorik verschleiert, so dass ein unabhängiger Blick nötig ist. Entsprechend waren die Beurteilungskriterien. Der Bericht von Rice basierte auf folgenden Parametern:

- das Erscheinungsbild der Klassenzimmer,
  - die Haltung der Lehrkräfte gegenüber den Kindern,
  - die Praxis des Unterrichtens,
  - die Art der Beschäftigung der Schüler (busy work)
  - die Einstellungen der Lehrkräfte,
  - die Kommunikation in der Schule,
  - und die Anstrengungen der Lehrkräfte zur eigenen Fortbildung
- (ebd., S. 5).

Man erkennt leicht die Kriterien wieder, die auch heute bei Evaluationen angelegt werden. Lehren und Lernen war genauso ein Thema wie die Professionalität der Lehrkräfte, die Schulstruktur oder das Management der Schulen, um die Qualitätsbereiche zu nennen, die hinter SEIS stehen.

Das Buch von Rice war ein Erfolg, weil es nichts beschönigte, sondern schonungslos die Missstände beschrieb. Einige der Resultate lauteten so: Die schlechtesten Lehrkräfte wurden durchgehend in den unteren Klassen eingesetzt, weil die Schulen davon ausgingen, dass die jüngeren Schüler weniger Aufwand und so geringere Kompetenz erfordern. Durchgehend beschrieb Rice die Praxis des Rote-Learnings, also des ständigen Wiederholens und Nachsprechens von Mustersätzen, die auswendig gelernt wurden. Üblich war auch die Methode der Group Recitations, bei der die ganze Klasse beschäftigt wurde. Auf ein Signal des Lehrers hin musste die Klasse aufstehen und Merksätze so lange wiederholen, bis sie „saßen“, wie man zur gleichen Zeit in der deutschen Schulpädagogik sagte. Diese Praxis war verbreitet und vor den Studien von Rice aber kaum öffentlich.

Von den 36 Districten, die Rice besuchte, wurden nur vier als positiv und fortschrittlich beurteilt<sup>2)</sup>. Vor allem dieser Befund löste den Schock aus, die amerikanischen Schulen insge-

samt schienen im Abseits zu stehen und wurden als dringend reformbedürftig hingestellt. Dagegen liefen die Lehrkräfte Sturm, die größere Öffentlichkeit allerdings akzeptierte den Befund, der sich mit den Erfahrungen der Eltern deckte und der so alles andere als unglaublich war. Rice zog sich aber den Zorn der Lehrkräfte zu, die ihm Auskunft gegeben und ihre Klassenzimmer für seine Untersuchung geöffnet hatten.

Andere Lehrkräfte befürchteten, von ihm besucht zu werden. Aber das Prinzip der externen Visite oder der Evaluation unabhängig von der Schulaufsicht war etabliert.

Es gab auch positive Beispiele in seiner Evaluation, die typischerweise auf einen zentralen Faktor zurückgeführt wurden, die Bereitschaft der Lehrkräfte, selbst zu lernen, und dies nicht nur in professioneller Hinsicht, sondern auch bezogen auf ihre allgemeinen intellektuellen Fähigkeiten. Die größten Fortschritte in der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden dort erzielt, „where the teachers themselves are the most earnest students“. Es war Rice, der den Satz prägte: „It is, after all, the teacher that makes the school“. (ebd., S. 18).

Rice war der Auslöser der Evaluations-Bewegung, die eine Sicht von außen anlegen will, um die Qualität von Schulen besser einschätzen zu können. Heute ist dieses Prinzip weitgehend anerkannt. Rice dagegen war umstritten, nicht nur bei den Lehrkräften, sondern vor allem auch bei den Vertretern der Schulaufsicht, die seine Daten und Befunde nicht hören wollten. Vor allem wollten sie nicht einsehen, dass Rote-Learning die Ursache der Misere war. Was sie bei ihren Visitations die „Übung der Kräfte des Kindes“ nannten, war nach Rice genau das, was das Lernen behinderte und die schlechten Resultate hervorbrachte. Aber das wurde von der Schulaufsicht massiv bestritten. Es dauerte bis 1915, bevor sich das Prinzip der wissenschaftlichen Evaluation in der amerikanischen Schulaufsicht durchsetzte.

Ein Grund für den Widerstand war die fehlende Selbstevaluation. Rice untersuchte Schulen, die nicht vorbereitet waren, und zwar weder auf seine Fragen noch auf seine Schlussfolgerungen. Dann ist die Folge Abwehr und nicht Öffnung für die Daten. Schulen sind erprobt darin, sich Zumutungen zu entziehen und entwickeln viel Geschick, Vorlagen zu unterlaufen und in ihrem Sinne anzupassen. Was sich nicht als nützlich erweist, verliert schnell jede Priorität. Manchmal vergisst das die Kultusbürokratie. Steuerung setzt Einsicht der Akteure und Nutzen für das Handlungsfeld voraus, also mehr als nur die Erlasslage (Oelkers/Reusser 2008).

Die Idee der datengestützten Steuerung geht zurück auf einen programmativen Aufsatz von Leonard Porter Ayres<sup>3)</sup>, der begründete, warum Bildungsprozesse durch Resultate gesteuert werden sollten. Der Aufsatz erschien 1912 in der amerikanischen Zeitschrift School Review (Ayres 1912). Ayres war Statistiker und setzte auf Steuerung allein durch Daten, also durch Kennziffern, Leistungstests und Prüfungsergebnisse. Aber einzig das hat Schulen noch nie zum Handeln veranlasst,

2) Alle diese Schulsysteme waren im Mittleren Westen, in Indiana, Indianapolis, in La Porte, Indianapolis, die Lincoln Schule in Minneapolis sowie die Francis Parker Schule im Cook County.

3) Leonard Porter Ayres (1879-1946) war nach seinem Studium sechs Jahre lang als Lehrer und Superintendent auf Puerto Rico tätig, Ayres war Statistiker und leitete von 1908 an das Bureau of education and Statistics der Russell Sage Foundation.

es sei denn der Staat droht mit Sanktionen wie die Schließung der Schule bei zu schlechten Leistungsdaten. Das machen inzwischen amerikanische Bundesstaaten. Aber wer eine schlechte Schule schließt, hat dadurch nicht schon eine bessere.

Im gleichen Jahr 1912 wurden auf der jährlichen Versammlung der amerikanischen Superintendenten fast 50 Anträge gestellt, die die Einführung von Leistungstests und anderen Maßnahmen zur Sicherung von Schulqualität betrafen. Die Vorschläge waren hochgradig umstritten und lösten kontroverse Diskussionen aus. Erst drei Jahre später beschloss die gleiche Versammlung, den Weg frei zu geben für die Einführung von Evaluationsinstrumenten, die die amerikanische Schule seitdem mehr kennzeichnen als alle Methoden der progressiven Erziehung. Das Stichwort dafür lautete bereits vor dem ersten Weltkrieg „school efficiency“<sup>4)</sup>. Die Administration sollte sich darauf einstellen, dass Schulen nicht nur verwaltet werden können, sondern auch entwickelt werden müssen und dies gleichermaßen effizient wie verständnisvoll.

Das schweizerische Projekt „HarmoS“ vollzieht diesen Schritt heute nach, in gebührendem historischem Abstand, wie das in der Schweiz üblich ist, der auch darüber belehrt, welche Fehler vermieden werden müssen. Sanktionsdrohungen sind sicher kein Mittel zur weiteren Entwicklung des Schweizer Schulwesens. Allerdings werden jetzt auch hier die schlechten Schulen sichtbar und das wirft die Frage auf, wie mit ihnen umgegangen werden soll, zumal dann, wenn der Befund öffentlich wird. Die Antwort ist nicht Bestrafung, sondern Ursachenforschung, Akzeptanz der Gründe und klare Entwicklungsziele, die wenn nötig auch extern moderiert werden können.

Gesteuert wird das Bildungssystem nicht allein durch regelmäßige Datenerhebungen, sondern auch durch Weiterbildung, Organisationsentwicklung und nicht zuletzt durch Lehrmittel, die immer vergessen werden, wenn es um Qualitätssicherung gehen soll. Und das amerikanische Beispiel wirft auch die Frage auf, warum die durchschnittliche Schulqualität nicht längst besser eingeschätzt wird, wenn doch seit mehr als hundert Jahren Leistungsmessungen und Schulevaluationen durchgeführt werden. Auffällig ist, dass gerade die amerikanische Bildung immer wieder - und dies regelmäßig - unter das Feuer einer Kritik gerät, die die Leistungsfähigkeit des Systems grundsätzlich in Frage stellt. Jede neue Generation scheint ihr Krisenerlebnis zu wünschen, während die tatsächliche Datenlage eher auf langfristige Verbesserung hinweist.

Das Programm „Selbstevaluation in Schulen“ oder SEIS ist entwickelt worden, um den einzelnen Schulen Gelegenheit zu geben, nach innen ihre Stärken und Schwächen zu bestimmen, ohne lediglich eine Rhetorik der guten Absichten zu benutzen. Diese Rhetorik hat ihren Platz in den Leitbildern, die zur Selbstverständigung notwendig sind, aber nicht mir der Wirklichkeit gleichgesetzt werden dürfen. Wenn man im Blick auf

das Wünschbare übereinstimmt, hat man nicht schon etwas bewegt, insofern sind die neuen Verfahren der Steuerung auch ein Mittel gegen eine allzu idealistische Pädagogik, die sich mit Worten beruhigen kann, ohne den Worten Taten folgen lassen zu müssen.

SEIS erzeugt Daten. Die relevanten Gruppen der Schule werden befragt und die Antworten werden ausgewertet, ohne dass die Schulen eigene Fragebögen entwickeln und eigene Software herstellen mussten. Insofern ist SEIS ein Service, den jede Schule ohne allzu großen Aufwand nutzen kann. Das System ist bewährt und kann jederzeit angereichert werden. Erhebung, Auswertung und Kommunikation der Daten bleiben intern. Es handelt sich um eine Selbstevaluation, mit der die Schulen versuchen, über sich ein realistisches Bild zu gewinnen, ohne zwanghaft nur die angenehmen Seiten sehen zu müssen.

Die Frage ist nicht, ob SEIS funktioniert oder nicht, das System ist nach vier Jahren Erprobung ausgereift und kann in jeder Schule eingesetzt werden. Die Frage ist, was die Schulen mit den von ihr selbst erhobenen Daten, anfangen. Die Daten beschreiben ziemlich genau, wo die Eltern, die Lehrkräfte oder auch die Schülerinnen und Schüler die Stärken und Schwächen ihrer Schule sehen. Damit werden Potenziale sichtbar, aber auch kritische Punkte und Schwachstellen, die bislang leicht übersehen werden konnten. Nunmehr antworten viele oder alle Eltern und dadurch entstehen ganz andere Prioritäten.

In der Schweiz bezeichnet man die Verweigerung der Weiterbehandlung von Berichten mit dem schönen Wort „schubladieren“. Wenn etwas in der Schublade verschwindet, ist zwar der Deckel drauf, aber auch eine Chance vertan. Rückmeldungen sind Chancen, auch wenn - oder weil - nicht immer nur positive Daten kommuniziert werden. Kritik ist nützlich und schadet nichts, vor allem aber begreift man Eltern, Lehrer und Schüler - oder wen immer man sonst befragt - als Ressource für die Schulentwicklung, die ernst genommen werden muss.

Allein die Tatsache, dass überhaupt gefragt wird, verändert die Situation nachhaltig. Wer nämlich einen Fragebogen ausfüllt, kann nachfragen, was aus den Antworten geworden ist und trägt so zur Transparenz bei. Die Schulen stellen sich mit SEIS nicht nur ihren Abnehmern, sondern nutzen zugleich deren Know How, auch und gerade dann, wenn die Rückmeldung nicht positiv ist. Wer die Elternarbeit verbessern will, darf nicht nur mit den Aktivisten reden und kann auch nicht von der Erwartung ausgehen, alle Eltern seien gleich und gar noch gleich positiv auf die Schule eingestellt. Die Grundregel sollte vielmehr sein, dass die Schule etwas von den Eltern lernen kann.

Eltern und Schüler beobachten die Schule mindestens ebenso intensiv wie die Lehrkräfte oder die Schulleitung, nur aus einer ganz anderen Perspektive. Wenn man bestimmen will, was SEIS für die Schulentwicklung bedeutet, dann muss man sich nur vor Augen halten, dass diese Perspektive bislang nie benutzt wurde. Eltern und Schüler haben immer Urteile über den Unterricht, die Schule und die Lehrkräfte, die sie erleben; sie haben oft auch Meinungen darüber, was verbessert oder anders gemacht werden könnte; aber dieses Know How ist von den Schulen nicht als Ressource und so auch nicht als Chance verstanden worden.

Eltern werden von den Lehrkräften gelegentlich als Störfaktor betrachtet, der besser nicht aktiviert werden sollte, während Unterricht umso mehr Erfolg hat, je mehr ihn die Eltern unter-

<sup>4)</sup> School Efficiency Series hieß auch eine Buchreihe, die der Mathematiker und Berufspädagoge Paul Henry Hanus (1855-1941) im New Yorker Verlag World Book Company herausgab. Hanus war Gründer der Harvard School of Education und leitete zahlreiche Reformkommissionen, darunter von 1906 bis 1909 die Massachusetts Commission on Industrial Education.

stützten. Das ist bislang eine stillschweigende Dienstleistung, die die Schule gerne in Anspruch nimmt, ohne sie honorieren oder auch nur beachten zu müssen. Dabei gehört die tägliche Einstellung der Kinder auf die Schule zu den Leistungen, die alles andere als selbstverständlich sind. Schon das spricht dafür, mit den Eltern ernsthaft und folgenreich zu kommunizieren.

Die Förderung des Lernens ist nicht nur eine Aufgabe der Schule, aber oft ist unklar, wie die Eltern über moralische Appelle hinaus sinnvoll beteiligt werden können. SEIS bietet dazu eine Plattform, die konkrete Rückmeldungen erlaubt und von allen Eltern genutzt werden kann. Auch diese Form von Partizipation hat Folgen. Es könnte ja sein, dass das unüberwindliche Ghetto der „bildungfernen Schicht“ einfach nur eine Frage der fehlenden Anreize und der mangelhaften Kommunikation ist.

Aber auch die Lehrkräfte wissen wenig, was die jeweils andere Gruppe über die Schule denkt. Wenn man überlegt, dass im Unterricht fast nie die Situation thematisiert wird, in der er stattfindet, und wenn das doch der Fall ist, dann aus Vorfällen und Krisen heraus, dann erkennt man den Wert einer gezielten Abfrage von Know How. Lehrkräfte gehen oft von der irrtümlichen Annahme aus, dass ihr Unterricht alle Schüler mehr oder weniger gleich erreicht, so dass dann auch deren Urteile über den Unterricht mehr oder weniger gleich sind.

Aber das ist nicht einmal ein Grenzwert. Die Schüler sehen den Unterricht unterschiedlich, oft sehr differenziert und aber fast nie als Rückmeldung an die Lehrkräfte.

Auch aus diesem Grund ist der Unterricht für Schüler und Eltern oft intransparent. Er findet statt, aber hat keine Rückkopplung. Oft nehmen sich die Lehrkräfte in einem Wirkungsdilemma wahr, sie wollen Ziele erreichen und sehen doch nur Streueffekte. Der Unterricht setzt eine Black Box voraus, die sich durch Daten nicht verunsichern lässt, aber nur deswegen, weil

Daten gar nicht erhoben werden. SEIS ist der Einstieg nicht in eine schulische Audit-Gesellschaft, sondern in eine Rückmelde-Kultur, die auf Respekt beruht und Datennutzung erzeugt. Der soziale Bindeeffekt in einer Schule ist umso größer, je mehr die verschiedenen Gruppen eingebunden sind und die Schule zu „ihrer“ machen. Und wie wäre man stärker eingebunden, als mit der Erfahrung, dass die eigene Meinung zählt?

#### Literatur

- Ayres, L.P.: Measuring Educational Processes through Educational Results, In: School Review Vol. 20 (1912), S. 300-309.  
 Levin, H.M.: A Conceptual Framework for Accountability in Education. In: School Review, Vol. 82, No. 3 (May 1974), S. 363-391.  
 Oelkers, J./Reusser, K.: Expertise; Qualität entwickeln - Standards sichern - mit Differenz umgehen. Unter Mitarbeit von E. Berner/U. Haibheer/St. Stolz. Berlin; Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008.  
 Rice, J.M.: The Public-School System of the United States. New York: The Century Co. 1893.

# Schulleiter auf Lebenszeit – Umsetzung des Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts

**Erlass des MSW vom 09. September 2008 - 213 - 1.12.02 - 2087**

**Bezirksregierungen Arnsberg, Detmold, Düsseldorf, Köln und Münster**

## Eckpunkte zu den Folgen aus dem Beschluss des BVerfG zur Verfassungswidrigkeit des § 25b LBG Kabinettsbefasung, Kabinettsentscheidung vom 09.09.2008

Als Umsetzung der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 28. Mai 2008 – 2 BVL 11/07 – zur Verfassungswidrigkeit des § 25b LBG bitte ich wie folgt zu verfahren:

a) Beamtinnen und Beamten in einer Führungsfunktion gemäß § 25b Absatz 7 LBG NRW soll das Amt des höheren Dienstes nach einer neunmonatigen und des gehobenen Dienstes nach einer sechsmonatigen Bewährungszeit auf Lebenszeit übertragen werden. Die Feststellung der Bewährung oder Nichtbewährung obliegt dem Dienstvorgesetzten und ist in jedem Einzelfall festzustellen; dabei bedarf es keiner dienst-

lichen Beurteilung, sondern nur eines kurzen Vermerks. Bei Vorliegen positiver Zwischenbeurteilungen bzw. der Übertragung einer zweiten Amtszeit besteht eine starke Indizierung für die Bewährung. Die Nichtbewährung ist durch den Dienstvorgesetzten substantiiert dazulegen und nachzuweisen.

- b) Die Beamtinnen und Beamten sollen – soweit dies geboten erscheint – über die für sie neue Rechtslage aktenkundig informiert werden. Bis zur Ernennung verbleiben sie in ihrem Zeitbeamtenverhältnis.
- c) Für den Tarifbereich sollen die für die Beamtinnen und Beamten geltenden Grundsätze – wie bisher – sinngemäß angewendet werden. Eine Änderung des entsprechenden Ka-

binettbeschlusses aus dem Jahre 2000 soll in Kürze herbeigeführt werden.

d) Für das Versorgungsrecht gilt Folgendes: Sind Beamten und Beamte aus einem Amt i.S. des § 25b LBG NRW vor der Übertragung auf Lebenszeit in den Ruhestand getreten oder in diesem Amt verstorben und ist die Festsetzung der Versorgungsbezüge noch nicht bestands- oder rechtskräftig, werden sie bzw. ihre Hinterbliebenen versorgungsrechtlich ab Eintritt des Versorgungsfalles so gestellt, wie sie stünden, wenn das Amt seinerzeit auf Lebenszeit übertragen worden wäre. Ist die Festsetzung der Versorgungsbezüge bereits bestands- oder rechtskräftig, gilt dies für die Zeit ab dem 01.06.2008 (Erster des Monats der Bekanntgabe des Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts) entsprechend.

e) Beamten und Beamte, die vor dem 09.09.2008 (Datum des Kabinettbeschlusses) zunächst nur kommissarisch mit der Wahrnehmung von Führungsfunktionen i.S.d. § 25b

LBG NRW beauftragt worden waren, können im gehobenen Dienst nach sechsmonatiger und im höheren Dienst nach neunmonatiger Tätigkeit gemäß § 25 Abs. 3 LBG NRW und Feststellung der Bewährung in das Amt auf Lebenszeit berufen werden.

f) Die bisherigen Führungsämter auf Zeit sollen durch kurzfristige Gesetzesänderung in den Katalog der bisherigen Führungsämter auf Probe nach § 25a LBG aufgenommen werden. Damit bliebe eine „Erprobungszeit“ von 2 Jahren erhalten, die rechtlich unbedenklich wäre.

Ich gehe davon aus, dass diese Maßnahmen umgehend umgesetzt werden können; anderenfalls bitte ich um eine kurze Information.

*Im Auftrag  
gez. Karin Paulsmeyer*

## Stellungnahme des SLV NRW zum Entwurf des Gesetzes zur Reform der Lehrerausbildung

### Der Brief des Vorstandes ans Ministerium vom 30. August diesen Jahres

Sehr geehrte Damen und Herren!

Es ist positiv erkennbar, dass der erziehungswissenschaftliche und didaktische Anteil in der Lehrerausbildung der ersten und zweiten Phase erhöht wurde und seinen entsprechenden Stellenwert für den Lehrerberuf erhält.

Dennoch gibt es bei dem vorliegenden Entwurf Klärungsbedarf zu folgenden Punkten:

1. Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten der Zentren für schulpraktische Studien sind klar zu beschreiben.
2. Die Verzahnung mit der in der Schule stattfindenden Ausbildung muss verdeutlicht werden.
3. Die Kompetenzen der dort Ausbildenden müssen beschrieben, sowie die Kriterien für die Besetzung der Stellen in den Zentren für schulpraktische Studien ersichtlich werden. Zu klären ist auch, wer die Aufsicht für diese Zentren hat (Universität, Land, regionale Bildungslandschaft?).

Außerdem muss aus Sicht von Schulleitung Folgendes gesichert und festgeschrieben werden:

1. Transfer neuer fachdidaktischer Erkenntnisse zwischen Hochschule und Schule
2. Beibehaltung der Ausbildungskapazitäten und Kompetenzen, die derzeit bei den Studienseminaren liegen
3. Nichtenrechnung des selbständigen Unterrichts des Referendars/der Referendarin auf die Stellenberechnung der Schu-

le, d.h. Entfall des bedarfsdeckenden Unterrichts; aller Unterricht ist Ausbildungsunterricht

4. Qualifizierung der Mentoren. Wir stellen fest, dass die Fähigkeit zum Unterrichten von Schülerinnen und Schülern nicht automatisch didaktische Kompetenzen für eine Berufsausbildung von Lehrkräften einschließt.

5. Schaffung von Zeitressourcen für die Ausbildung der Referendarinnen /Referendare durch die Mentoren
6. Schulleitungen brauchen für die Aufgabe festgeschriebene Leitungszeit (pro Lehramtsanwärterin/Lehramtsanwärter zwei Stunden pro Woche).
7. Ausgleich über Entgeld, wenn keine Leitungszeit vorhanden ist.

Da zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abzusehen ist, was mit den Seminaren geschieht, müssen wir befürchten, dass die Aufgabe der Lehrerausbildung auf Schulleitung ohne Ausgleich übertragen wird, obwohl dieses nicht zu ihren genuine Tätigkeitsfeldern gehört. Aufgrund der jetzt schon bestehenden Überlastung von Schulleitungen kann nicht davon ausgegangen werden, dass die zurzeit bei den Studienseminaren konzentrierte Ausbildungskapazität und Kompetenz sich in entsprechendem Maße auf die einzelnen Schulstandorte dezentralisieren lässt. Deshalb ist von einem erheblichen Qualitätsverlust auszugehen.

*Dr. Burkhard Mielke  
(Vorsitzender)*

# Schulentwicklungskonferenzen - Mehr Freiräume für innovative schulische Vorhaben

**Unter der Überschrift „Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen – Mehr Freiräume für innovative schulische Vorhaben“ ist am 18.06.2008 (BASS 14 – 23) ein interessanter Runderlass des Ministeriums für Schule und Weiterbildung erschienen. Nach dem Erlasstext erhalten sowohl die Schulen, die am Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ teilgenommen haben, als auch alle anderen Schulen die Möglichkeit, in Entwicklungsvorhaben gem. § 25 Abs. 3 SchuLG für zunächst längstens fünf Schuljahre neue Modelle der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung unter Abweichung von Vorschriften der Ausbildungs- und Prüfungsordnungen zu erproben.**

**Dazu werden sogenannte Schulentwicklungskonferenzen eingerichtet, in denen Schulleiter, Schulträger und Schulaufsicht vertreten sind.**

Solche Abweichungen von Ausbildungs- und Prüfungsordnungen, die die Gleichbehandlung der Schülerinnen und Schüler, insbesondere die Vergleichbarkeit der Abschlüsse gefährden, sind verständlicherweise nicht zulässig. Ausdrücklich genannt sind in diesem Zusammenhang die Regelungen zur Leistungsbewertung, zur Dokumentation von Fehlzeiten und zur Bewertung des Arbeits- und Sozialverhaltens einschließlich der zu diesen Bestimmungen erlassenen Ausführungsvorschriften sowie Inhalt und Ausgestaltung von Abschluss-, Überweisungs- und Abgangszeugnissen.

Zur regelmäßigen Überprüfung der Wirkungen und Ergebnisse eines Entwicklungsvorhabens richtet das Ministerium schulformbezogene Schulentwicklungskonferenzen ein. Sie begutachten geplante Entwicklungsvorhaben, werten die Berichte der Schulen über durchgeführte Entwicklungsvorhaben daraufhin aus, ob und wieweit diese Vorhaben auf das gesamte Schulwesen übertragbar sind (dies gilt auch für die auslaufenden Modellvorhaben nach § 2 VOSS), geben den Schulen Impulse für die weitere Entwicklung und eine Empfehlung über Konsequenzen, die aus den Entwicklungsvorhaben zu ziehen sind. Die Schulentwicklungskonferenzen sind ein beratendes Gremium des Ministeriums. Sie schlagen dem Ministerium die Genehmigung – evtl. in modifizierter Form – oder Ablehnung eines Entwicklungsvorhabens vor. Die Entscheidung liegt dann „bei der Spitze des Hauses“.

Entwicklungsvorhaben sind als Teil des Schulprogramms von der Schule in geeigneter Weise zu veröffentlichen. Das Ministerium für Schule und Weiterbildung veröffentlicht

licht im Bildungsportal eine Liste der genehmigten Entwicklungsvorhaben mit Laufzeit und Angabe der Normen der Ausbildungs- und Prüfungsordnungen, von denen im Rahmen des Vorhabens abgewichen wird.

Schulentwicklungskonferenzen werden für folgende Schulformen gebildet:

- Grundschulen und Förderschulen
- Hauptschulen, Realschulen, Gymnasien und Gesamtschulen und Gesamtschulen
- Berufskollegs und Weiterbildungskollegs

Stimmberechtigte Mitglieder der Schulentwicklungskonferenzen sind jeweils vier Vertreterinnen bzw. Vertreter des Ministeriums, davon zwei schulfachliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Je eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter der o.g. Schulformen, zwei Vertreterinnen bzw. Vertreter aus der oberen Schulaufsicht und zwei Vertreterinnen bzw. Vertreter der kommunalen Spitzenverbände. Für jedes Mitglied soll eine Stellvertreterin bzw. ein Stellvertreter berufen werden. Die Schulleiterinnen bzw. Schulleiter werden von den anerkannten Schulleitungsverbänden vorgeschlagen und vom Ministerium berufen. Von der SLV NRW wurden berufen: Ralf Drögemöller, Bernhard Staercke, Martina Reiske (Grundschule), Rosemarie Flecke, Ralf Boender (Förderschulen), Sibylle Grüner, Dr. Wolfgang Maron (Hauptschule), Hans-Dieter Hummes (Realschule), Wolfgang Saupp, Detlev Schuster (Berufskolleg).

Nach den Erfahrungen in der konstituierenden Sitzung könnten sich die Schulentwicklungskonferenzen trotz ihres bürokratisch anmutenden Designs zu einem brauchbaren Instrument auf dem Wege zu einer wirklich selbstständigen oder „eigenständigen“ Schule entwickeln. Ein kleiner Schimmer von Entbürokratisierung zeigt sich im Erlass: Inhaltsgleiche Entwicklungsvorhaben (s.o. Veröffentlichungspflicht) müssen nicht mehr in jedem Einzelfall neu genehmigt werden, die Genehmigungspflicht wird durch eine Anzeigepflicht ersetzt. Allerdings müssen die „zuständigen Schulaufsichtsbehörden“ feststellen, dass ein bereits genehmigtes Verfahren übernommen werden soll. Es bleibt abzuwarten, wie die Mittelinstanzen mit dieser Vorgabe umgehen.

Offensichtlich und zu bemängeln ist die Unterrepräsentanz der Schulleitungen in den Schulentwicklungskonferenzen.

# Wenig für Schulleitungen seitens der GEW

**Dass die GEW vorwiegend eine Vertretung für Lehrerinnen und Lehrer ist, zeigt deren Verlautbarung zur Schulgesetzänderung in Bezug auf die Mitbestimmung in der Schule. So sieht die Vertretung von Schulleiterinteressen bei der GEW aus.:**

„Mit der Novellierung des Schulgesetzes hat die GEW einen Erfolg errungen. Der Katalog der neuen Dienstvorgesetztenaufgaben der Schulleiter/innen ist auf 10 Punkte begrenzt. Die Stellung des Lehrerrates an den „eigenverantwortlichen“ Schulen wird gestärkt, sein Recht auf Mitbestimmung und sein Anspruch auf Fortbildung werden anerkannt.“

In der beamtenrechtlichen Zuständigkeitsverordnung werden die Dienstvorgesetztenaufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter geregelt.

Der Katalog umfasst voraussichtlich 10 Aufgaben: Einstellung, Verlängerung und Verkürzung der Probezeit, Beendigung der Probezeit, Anstellung, Verleihung der Eigenschaft einer Beamten oder eines Beamten auf Lebenszeit, Entlassung auf eigenen Antrag, Anordnung, Genehmigung und Ablehnung von Dienstreisen, Erteilung von einfachen Dienstzeugnissen, Mehrarbeit, Sonderurlaub.“

# Wie steht es um die Technikbildung in Europa?

## Forschungsprojekt UPDATE nimmt schulische Curricula unter die Lupe

Kann der Schulunterricht in Europa mit der technischen Entwicklung der Informationsgesellschaft mithalten? Bereitet das Bildungswesen Schülerinnen und Schüler ausreichend auf das Leben vor? Die sechzehn Partnerorganisationen des Projekts UPDATE (Understanding and Providing a Developmental Approach to Technology Education) analysierten Inhalte schulischer und vorschulischer Curricula. In vielen der teilnehmenden Länder werden diese aktuell restrukturiert. Vor allem die in den einzelnen Bildungsstufen vorgesehene Technikbildung wurde untersucht.

### Kindergarten und Vorschule: Technik lieben lernen

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Kinder durch tägliche Aktivitäten bereits im Kindergarten einen Bezug zu Technik erwerben. Gemeinsame Erfahrungen können möglicherweise Begeisterung, Kreativität und Chancengerechtigkeit fördern. Mädchen etwa zeigen im Kindergartenalter Interesse für Technik und daran wie sich Technik in konkreten Alltagssituationen anwenden lässt. Negativ bewerten Erzieherinnen und in einigen Fällen auch Erzieher ihre eigenen unzureichenden Kenntnisse im Bereich Technik, fehlende Materialien und eigene Vorurteile gegenüber Technik.

### Grundschule: Mehr Ressourcen für aktive Technikbildung

Im Primarschulbereich fällt auf, dass Lehrkräfte einen großen Spielraum haben, technikbezogene Unterrichtsinhalte zu vermeiden. Bei nur vagen Richtlinien ohne spezifizierte Themen und Beispiele benötigen sie genügend Ressourcen, Training und konkrete Anregungen, um technikbezogene Unterrichtsstunden in ausreichendem Maße zu organisieren und neue Lehrmethoden anzuwenden. Materialien und adäquate Räumlichkeiten sind häufig zu knapp, um eine aktive Technikbildung zu gewährleisten.

### Allgemeinbildende Schulen: Technik - Wahl oder Pflicht?

Die Befunde zeigen, dass dem Technikunterricht in den einzelnen Ländern ein unterschiedlicher Stellenwert zugemessen wird. Finnland hat seit 1970 den Anspruch an alle Schulen,

auch Mädchen technisches Handwerk lernen zu lassen. In Deutschland ist Technik kein Pflichtfach an weiterführenden Schulen. In Österreich wird Technik als autonomes Fach bestenfalls nur bis zur 8. Klasse unterrichtet. Frankreich bietet die Möglichkeit, das technische Abitur zu erwerben. Das technische Abitur beginnt mit der 10. Klasse, in der Schülerinnen und Schüler sich für Technikkurse entscheiden können.

### UPDATE-Wissensportal und Newsletter-Service

Die UPDATE-Website <http://update.jyu.fi> bietet für Lehrkräfte, Bildungsverantwortliche und weitere Interessierte ein ständig wachsendes Wissensportal und einen Newsletter-Service an. In Form eines expertengeführten Wikis zum Thema Technikbildung werden Neuigkeiten und Termine, Forschungsergebnisse und gute Beispiele vorgestellt. UPDATE berichtet z.B. über neue Konzepte für jüngste Besucherinnen und Besucher in Technikmuseen in Europa, den erstaunlich erfolgreichen Girls'Day - Mädchen-Zukunftstag in Deutschland, Österreich, Luxemburg und den Niederlanden oder das rumänische Projekt „Be a Science Teacher for a Week“. UPDATE bezieht als innovativer Ansatz die gesamte Bildungskette von Kindergarten und Schule bis hin zur Ausbildungs- und Studienfachwahl ein. Als Forschungsschwerpunkt wird untersucht, warum insbesondere Mädchen beim Durchlaufen der verschiedenen Stufen des Bildungssystems aus der Technikbildung herausfallen. Neue Wege und Methoden sollen entwickelt werden, um das Image von Technik und technischen Karrieren für Mädchen und Jungen zu verbessern. Insbesondere Mädchen und junge Frauen sollen angeregt werden, Technik und Ingenieurwesen als Karriereoption zu nutzen und moderne Technologien aktiv anzuwenden.

Das Forschungsprojekt UPDATE wird von der Europäischen Union gefördert und ist Teil des 6. Forschungsrahmenprogramms der Europäischen Gemeinschaft.

Mehr Informationen: <http://update.jyu.fi>

# Qualitätsmerkmale von Schulbüchern stärker herausstellen

## Konferenz der Universitäten Dresden und München und dem Georg-Eckert-Institut

Gute Schulbücher helfen Lehrerinnen und Lehrern, gut zu unterrichten. Daher muss die Auseinandersetzung mit dem pädagogischen Stellenwert und mit dem sinnvollen Einsatz von Schulbüchern zum integralen und wesentlichen Bestandteil der Lehrerbildung werden. Dies war eine zentrale Erkenntnis und Forderung der Konferenz „Das Schulbuch: politisch überschätzt, pädagogisch unterschätzt, wissenschaftlich vernachlässigt“, die am 29. und 30. September in Braunschweig rund 50 Bildungsexperten zusammenführte. Damit die vielfältigen pädagogischen Möglichkeiten des schulischen Leitmediums Schulbuch noch besser genutzt werden, müssen die Qualitätsmerkmale von Schulbüchern und Bildungsmedien deutlicher als bisher gegenüber Lehrkräften, den Bildungsverantwortlichen in den Ländern und den Eltern herausgestellt werden. Die Erziehungswissenschaften wie auch die Fachdidaktiken haben das Medium „Schulbuch“ seit Jahrzehnten sträflich vernachlässigt, monierte Professor Dr. Joachim Kahlert. Kahlert bezeichnete es als nicht akzeptabel, dass es keine systematische Befassung der Pädagogik mit dem Schulbuch gebe, obschon es als qualitativ hochwertiges Produkt wesentlich dazu beitrage, die Kernlehrpläne umzusetzen wie zu den Zielen der Bildungsstandards zu führen.

Schulbuchautoren wie Schulpraktiker verdeutlichten im Braunschweiger Georg-Eckert-Institut die Qualitätsstandards, nach denen Schulbücher entwickelt und hergestellt werden und arbeiteten heraus, wie Schulbücher zur Entlastung der Lehrkräfte und zum selbstkontrollierten Lernen der Schülerinnen und Schüler beitragen können. Sie hoben weiter hervor, dass die Vielfalt der unterschiedlichen Lehrwerke und Materialien, die derzeit auf dem Markt ist, vor dem Hintergrund einer sehr heterogenen Schülerschaft und unterschiedlichsten Anforderungsprofilen notwendig ist - vor allem auch angesichts der berechtigten Forderung nach einer deutlichen individuellen Förderung der Schüler.

Als kontraproduktiv für einen anspruchsvollen Unterricht und für die erfolgreiche Umsetzung der angestrebten schulpolitischen Reformziele wurde die unzureichende Finanzierung von Schulbüchern und Unterrichtsmaterialien bezeichnet. Die Tatsache, dass im Bundesschnitt derzeit lediglich 38 € pro Schüler und Schuljahr für die Anschaffung neuer Lehrwerke ausgegeben würden, führe zu klaren Qualitätseinbußen des Unterrichts. Derzeit müssen Schulbücher aufgrund der unzureichenden Schulbuchetats zehn Jahre und länger in den Schulen eingesetzt werden.

### Impressum

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

**Geschäftsstelle:** Bernhard Staercke,  
 Bielefelder Str. 489a, 32758 Detmold, Tel.  
 05232 987008, Fax 05231 987009

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

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

**Redaktion:** Hans-Dieter Hummes (verantw.), „Fünf Freunde“

**Redaktionsanschrift:**

Herzfelder Str. 28, 59329 Wadersloh-Liesborn, Tel./Fax: 02523 6137, Mail: hummes@slv-nrw.de

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

**Bezugsbedingungen:** Einzelheft SLV NRW: 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:** WoltersKluwer Deutschland  
 GmbH,  
 Heddesdorfer Straße 31, 56564 Neuwied,  
 Tel.: 02631 801-0, Fax: 02631 801-2204

**Redaktion:** wird vom Verlag eingefügt  
**Satz:** Fünf Freunde, Berlin,

[www.fuenffreunde.de](http://www.fuenffreunde.de)

**Druck:**

**Heft 4, 4. Quartal 2008**

**Redaktionsschluss: 19.10.2008**

**ISSN 0904-0552**

**Ansprechpartner im Vorstand:**

**Regionen** (bitte auch die Homepage kon-  
 sultieren, s.o.):

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

**Reg.Bez. Detmold:** NN

**Reg.Bez. Düsseldorf:** Margret Rössler,  
 Tel. 0211 8774279 Fax: d: 0211 8999612,  
 Mail: roessler@slv-nrw.de

**Reg.Bez. Köln:** Wolfgang Saupp, Tel.  
 02261 96800, Mail: saupp@slv-nrw.de

**Reg.Bez. Münster:** Hans-Dieter Hummes (siehe Redaktionsanschrift) und Rosemarie Flecke: Tel. 0251 9245467, Fax d: 0251 21051-74, Mail: flecke@slv-nrw.de

**Pensionäre:** Rudi Doil (Ehrenvorsitzender), Tel. 05202 72647 Fax 05202 73627,  
 Mail: doil@slv-nrw.de

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

