

# Schulleitung

## in Nordrhein-Westfalen

Zeitschrift der Schulleitungs-  
vereinigung NRW e.V.

- Regionale Bildungslandschaften - Von der Einzelschule zur Bildungsregion -
- „Was machen Schulleiter eigentlich nachmittags...?“
- „Schulführung und mittleres Management“  
Zweite Regionale Konferenz der European School Heads Association  
Goldrainer Erklärung
- Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte
- Partnership international
- Stellenbesetzung und Leitungsstellen in NRW  
Eine Blitzumfrage und die Reaktionen unserer Mitglieder
- Rechtliches
- Bücher

# Wie wir es sehen



**Margret Rössler**

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

2

Wer von uns in diesen Wochen des sich neigenden Kalenderjahres Revue passieren lässt, welche Highlights wir gestaltet und welche Berge an ganz normaler Arbeit wir geschafft haben in unseren Schulen und mit unseren Kollegien, der könnte leicht den Überblick verlieren angesichts der Fülle und Vielfalt der Aufgaben und der extensiven Beanspruchung von Zeit und Engagement.

Um es überblicklicher zu machen finden Sie in dieser Ausgabe eine Zusammenfassung und Bündelung all jener Aufgaben und Pflichten, denen alle Schulleitungen nachkommen müssen, noch ganz ohne Kür und Extras.

Damit ist es aber für uns Leitungspersonen nicht getan. Der Wandel der Gesellschaft, auch im europäischen und im globalen Zusammenhang, evoziert stetigen Wandel und verlangt von unseren Schulen neue Entwicklungen, Überprüfung unserer Meinungen und unseres Wissens und neues Handeln. Unsere Schulleitungsarbeit kann sich also nicht auf die Erledigung von Alltagsaufgaben beschränken, sondern benötigt strategische Vorausplanung und laufende Fortbildung, Informationen und Austausch mit Erfahrungen Anderer und Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Ein interessantes Ereignis in diesem Zusammenhang: die zweite deutschsprachige ESHA-Konferenz (European School Heads Association) im Oktober in Goldrain, Italien. Im Mittelpunkt standen Fragen der inneren Leitungsstruktur an Schulen, die in ihrer Bedeutung noch nicht richtig eingeschätzt werden. Gleichermassen spannend: das Forschungsprojekt mit stellvertretenden Schulleiterinnen/Schulleitern von Dr. Asselmeyer (Universität Hildesheim) wie auch das Konzept der italienischen Schulleitergewerkschaft für ein leistungsbezogenes Modell der Qualifizierung und Honorierung für Planungs-, Koordinierungs- und Leitungsaufgaben in den Schulen (Bericht in dieser Ausgabe).

Wie wir alle wissen, sind Veränderungen und ein adaptiver Umgang damit zu einem dauerhaften Element von Schule geworden.

Dies erfordert von allen Beteiligten die Fähigkeit, sich immer wieder für etwas Neues zu öffnen, dies aber auch zu verarbeiten, zu integrieren und zu neuer Beständigkeit werden zu lassen. Als Schulleiterin, als Schulleiter stehen wir in dieser Hinsicht oftmals auf dem Prüfstand, und es wird von uns beispielhaftes Verhalten erwartet. Diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ihnen aber auch, wo nötig, zu widerstehen und über eigene Maßstäbe zu verfügen, vermittelt sich nicht im Abhaken von Fortbildungsmodulen der Schulleitungsausbildung. Es erfordert Wissen und Training darin sich mit den eigenen Motiven, Überzeugungen und handlungsleitenden Weltbildern zu befassen und sich als Lernende zu verstehen, um den neu an die Schule und an uns selbst herantretenden Anforderungen gut zu begegnen.

Ein Fortbildungsangebot zu diesem Thema wird Ihnen in Kürze seitens unseres Schulleitungsverbandes in Kooperation mit dem Pacific Institute zur Verfügung gestellt werden. Es sind Kurse, die dabei helfen, sich von liebgewordenen Gewohnheiten und gleich bleibenden Verhaltensweisen zu trennen, weil sie einem oft auch im Wege stehen können. Über diesen Ansatz der Arbeit an der eigenen Persönlichkeit lässt sich eine andere Professionalität gewinnen. Dies wird ergänzt durch weitere Fortbildungsangebote, die auf den Bedarf von Schulleitungsmitgliedern antworten. Hinzu kommen Angebote, die unserer Erfahrung nach besonders von neu in einem Leitungsamt stehenden Kolleginnen und Kollegen als hilfreich eingestuft werden, wie auch solche, die für bereits länger im Leitungsamt Arbeitende hilfreich sind. Eine Reihe von Serviceleistungen ergänzt das Angebot für unsere Mitglieder, das wir Ihnen zur Frühjahrstagung anbieten werden,

Für den Jahresabschluss wünsche ich Ihnen gutes Gelingen, erholsame Ferientage und einen schönen Start ins neue Jahr.

Mit freundlichen Grüßen

*Margret Rössler*

# Regionale Bildungslandschaften - Von der Einzelschule zur Bildungsregion

**Herbsttagung der Schulleitungsvereinigung NRW am  
1.10. 2009 in Münster** von Harald Willert



**Zum Thema „Regionale Bildungslandschaften“ hatte die Schulleitungsvereinigung NRW zur Herbsttagung am 1. Oktober nach Münster eingeladen.**

Rund 50 Schulleiterinnen und Schulleiter sowie einige Vertreter regionaler Bildungsbüros fanden sich ein. Wilfried Lohre, Geschäftsführer des Stiftungsverbundes „Lernen vor Ort beim PT-DLR“<sup>1</sup>, Bonn erläuterte in seinem Vortrag das Spannungsfeld zwischen der Eigenverantwortung der Schule und fehlender Unterstützung einerseits und dem bildungsgeographischen Ansatz regionaler Bildungslandschaften andererseits.

Es bewegt sich nämlich etwas im Lande NRW – und darüber hinaus in der gesamten Bundesrepublik. Zunehmend setzen sich kommunale und staatliche Verantwortungsträger zusammen, um das Bildungswesen insgesamt in den Blick zu nehmen und in gemeinsamer Verantwortung zu steuern. Schule und Lehrer haben kein Monopol auf Bildungsvermittlung mehr, wenn sie auch weiterhin eine - wenn nicht die - zentrale Rolle spielen werden. Vorschulerziehung, Erwachsenenbildung, Jugendsozialarbeit usw. treten mehr und mehr ins Bewusstsein als Bildungsvermittler.

Vorab erklärte Lohre, dass derzeit zu diesem Thema keine wissenschaftliche Untermauerung durch Forschungsansätze existiere; zudem wies er darauf hin, dass das Thema aktuell von „wabernder Begrifflichkeit“ begleitet sei. Die Zuhörer erlebten in der Folge seine Ausführungen als fundiert und nachvollziehbar. Die notwendigen Einsichten und Erfahrungen hat er in über 10 Jahren auf verantwortlichen Stellen im Ministerium, in der Bertelsmann-Stiftung und in seiner aktuellen Funktion erworben.

In seiner Einführung konnte Lohre verdeutlichen, dass regionale Bildungsnetzwerke sich für die Kommunen als notwendige

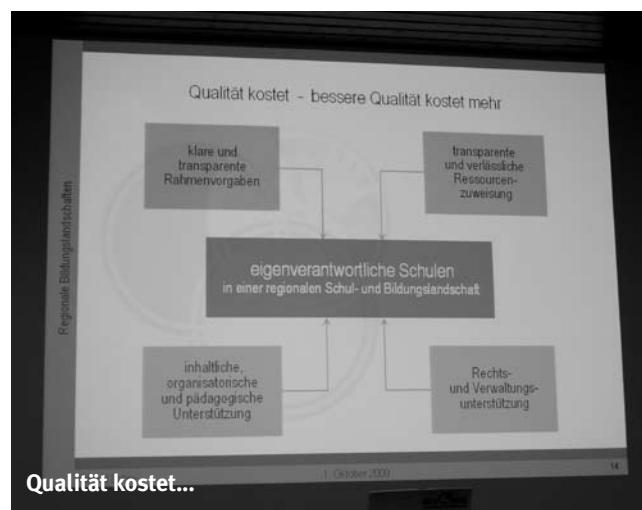
und nützliche Standortfaktoren erweisen. Ein fragmentarisierter Bildungsangebot habe für sie in sozialer und wirtschaftlicher Sicht negative Auswirkungen.

Dass Bildung mehr als Schule ist, wurde durch einen Überblick über die an Bildung und Erziehung Beteiligten deutlich. Die Feststellung, dass wir in der BRD zwar das bestgeregelte, aber kein gut geregeltes Bildungswesen haben, zeigte deutlich die mangelhafte Effizienz des vorhandenen Bildungsangebots auf:

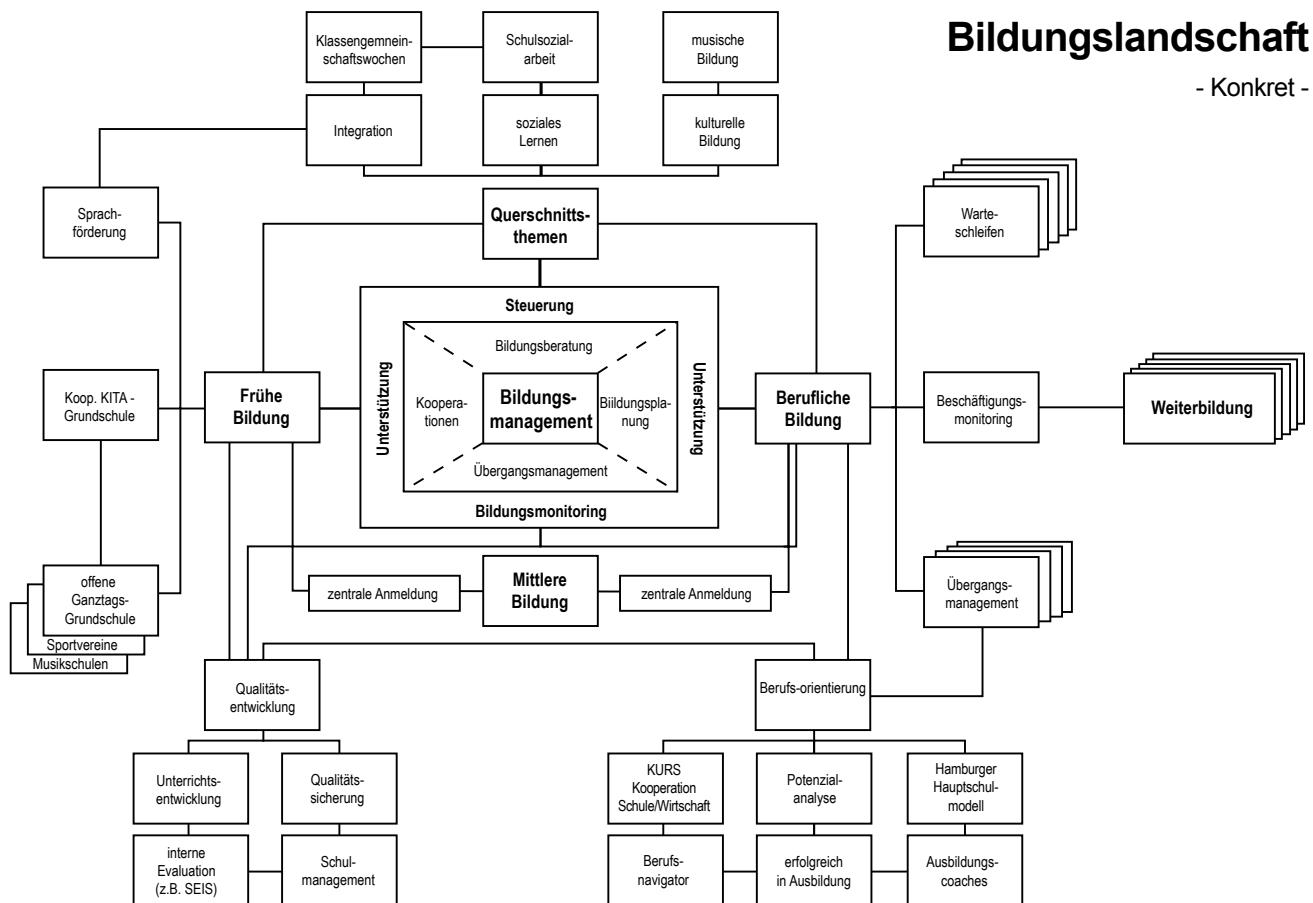
- Übergänge sind nicht oder schlecht abgestimmt,
- Vielfalt ist vorhanden, aber nicht zu durchschauen,
- Bildungserfolg kann auch in der Schule nicht mehr allein durch Lehrerinnen und Lehrer erreicht werden.

Das Nebeneinander von kommunaler und staatlicher Verantwortung erweist sich in der aktuellen Form als nicht förderlich. In Schulen wird das täglich in der Unterscheidung am Beispiel von inneren und äußeren Schulangelegenheiten, von pädagogischem und nicht-pädagogischem Personal deutlich. Diesbezüglich verwies Lohre darauf, dass der Deutsche Stadttag schon 2007 eine erweiterte Schulträgerschaft gefordert habe.

Einen denkbaren Ansatz sieht er in der gemeinsamen Steuerung der Bildungsangebote von Land und Kommunen. Wichtig sei dabei, dass bewusst gesteuert werde und dass es nicht bei lockeren Netzwerken bleibe, in denen gutmeintend miteinander geplaudert werde. Vielmehr müssten Inhalts- und Schwerpunktsetzungen gemeinsam erarbeitet und die Kriterien für die Ressourcenverteilung müssten transparent werden. Lohre forderte, dass diese Aufgabe, um nachhaltige Wirkung zu erzeugen, hoch angesiedelt und dialogisch betrieben werden müsse.



<sup>1</sup> Ansprechpartner: Programmstelle „Lernen vor Ort“ beim Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (PT-DLR), Heinrich-Konen-Straße 1, 53227 Bonn, Tel. 0228/3821-322, Fax 0228/3821-323, Mail: Lernen-vor-Ort@dlr.de, Internet: <http://www.lernen-vor-ort.info/>

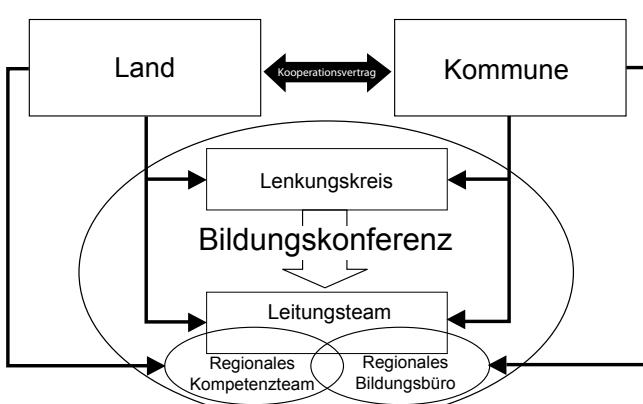


### Er formulierte fünf Grundsätze der Kooperation:

1. In Verantwortlichkeiten statt in Zuständigkeiten denken
2. Ziele gemeinsam festlegen und gemeinsam verfolgen
3. Maßnahmen gemeinsam planen und umsetzen
4. Ressourcen gemeinsam einbringen und bewirtschaften
5. Qualitätssicherung gemeinsam planen und durchführen

### Beispiel für eine regionale Bildungssteuerung

im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft



Mit der Übergabe von mehr Verantwortung an die Schule, wie es im Modell „Selbstständige Schule“, bzw. in NRW „Eigenverantwortliche Schule“, geschieht, ergäben sich mehr Möglichkeiten, auf lokale Anforderungen einzugehen. Um jedoch wirksam arbeiten zu können, dürfe es nicht bei der „Gewährung“ von Eigenständigkeit bleiben. Unter der Überschrift „Qualität kostet – bessere Qualität kostet mehr“ forderte Lohre klare Rahmenvorgaben und mit der Übertragung von Zuständigkeiten auch verlässliche Ressourcenzuweisungen personeller und finanzieller Art: inhaltliche, organisatorische und pädagogische sowie juristische und administrative Unterstützung. Eine Bildungsregion könne sich dabei als Stütze für die gemeinsame Entwicklung des gesamten Bildungswesens in dieser Region erweisen. Regionale Bildungsfonds könnten dabei eine wichtige Rolle spielen.

Die Idee der kooperierenden Bildungslandschaft steht für Lohre gegen die Vorstellung von konkurrierenden Schulen. Er sprach sich deutlich gegen ein „Marktmodell“ in einer Schullandschaft aus, in der „leistungsschwächere“ Schulen durch „stärkere“ ohne Rücksicht auf die jeweiligen Rahmenbedingungen verdrängt würden, wobei oft nicht klar werde, welches die Ursachen für die „Stärke“ oder „Schwäche“ einer Schule seien. Ziel sei es hingegen, schwächere Schulen und damit ihr Umfeld zu verbessern.

# Was machen Schulleiter eigentlich nachmittags? ...

## Zuständigkeiten – Verantwortlichkeiten – Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern in NRW von Hans-Dieter Hummes

„Was machen Schulleiter eigentlich nachmittags...?“ unter diesem Link – dem meist angeklickten auf der Webseite der Schulleitungsvereinigung NRW – eröffnet sich eine zur Zeit 300 Positionen umfassende, notwendigerweise unvollständige Übersicht über die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern in NRW.

### Eingearbeitet sind zur Zeit:

- Schulgesetz NRW (SchulG NRW), i.d.F. v. 24. Juni 2008 (GV. NRW. S. 486)
- Allgemeine Dienstordnung für Lehrer und Lehrerinnen, Schulleiter und Schulleiterinnen an öffentlichen Schulen (ADO) i.d.F. v. 21.06.2002
- Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Sekundarstufe I (APO SI)
- Verordnung über den Bildungsgang in der Grundschule (AO GS) einschl. VV
- Verordnung über den Bildungsgang und die Abiturprüfung in der gymnasialen Oberstufe (APO-GOSt)
- Verordnung über die Ausbildung und Prüfung in den Bildungsgängen des Weiterbildungskollegs (APO-WbK)
- Verordnung über beamtenrechtliche Zuständigkeiten im Geschäftsbereich des für den Schulbereich zuständigen Ministeriums (ZuVO) i.d.F. v. 20.06.2008
- Gesetz zur Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten beim Menschen (Infektionsschutzgesetz - IfSG) i.d.F. v. 13.12.2007

(Noch) nicht oder noch nicht vollständig eingearbeitet sind beispielsweise folgende Rechtsquellen, sie sind hier genannt, um eine Ahnung von der weiteren Aufgabenfülle zu vermitteln:

- Arbeitsschutzgesetz (SL Unternehmer i.S.d. Arbeitsschutzgesetzes)
- Sozialgesetzbuch (SL Unternehmer i.S.d. SGB)
- Lehrerausbildungsgesetz
- **Verwaltungsverfahrensgesetz**
- Verwaltungsgerichtsordnung
- LBG
- BRRG bzw. Beamtenstatusgesetz
- Verordnung zur Ausführung von § 93 SchulG NRW (Finanzverordnung)
- Strahlenschutzverordnung
- APO BK
- Weitere APoS
- Vorschriften der Unfallkasse NRW (früher GUVV)
- ...

### weitere Verpflichtungen, ggf. aus anderen Rechtsquellen:

- Belehrungen nach Infektionsschutzgesetz
- Gefährdungsbeurteilung
- Sicherheitsbericht
- Belehrung nach Datenschutzrecht
- Durchführung der Gefahrstoffverordnung
- Strahlenschutzverantwortlicher
- Maßnahmen Mutterschutz
- Bearbeitung von Beschwerden

Die meisten dieser Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten fallen in allen Schulformen und Schulstufen an, wenige nur in einzelnen Schulformen. Man wird ohne großen Schätzfehler davon ausgehen dürfen, dass die Arbeitsmenge für alle einigermaßen gleich ist. Der oft gehörte Hinweis, dass viele dieser Tätigkeiten nur selten anfallen und daher der Aufwand nicht so groß sei, geht fehl: wer keine Routine z.B. mit Maßnahmen des Mutterschutzes oder der Gefährdungsbeurteilung hat, wird sich im Ernst- und Einzelfall erst umständlich einarbeiten müssen – um dann nach der unvermeidlichen Vergessensphase Monate später wieder von vorne anzufangen, nicht gerechnet, dass sich dann die Vorschriften und Zuständigkeiten im Detail möglicherweise wieder geändert haben.

Ob denn dies alles zu schaffen sei, fragen sich nicht nur mögliche Aspiranten auf eine Schulleitungsstelle, um dann nach reiflicher Überlegung von einer Bewerbung Abstand zu nehmen, sondern zunehmend auch „alte Hasen“, die „eigentlich“ ganz gerne Schulleiter/innen sind.

Ein Blick in die Rechtsprechung mag da nützlich sein. Im Jahre 1992 schon hatte sich das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) mit Fragen der Arbeitszeit und der Arbeitsmenge zu befassen und hat dabei einige interessante Sätze ins Urteil geschrieben. Es ging um die Kürzung der „Nebenzeiten für Dienstunterricht, das Lesen von Vorschriften u.ä. im Rahmen eines Dienstplans der Deutschen Bundespost“, die vom BVerwG nicht als „Maßnahme zur Hebung der Arbeitsleistung“ angesehen wurde. Das heißt, der klagende Beamte bzw. Personalrat unterlag auch letztinstanzlich.

Interessant ist, dass das Verwaltungsgericht Gelsenkirchen in einem Urteil auf die Klage eines Schulleiterkollegen auf diese Entscheidung des BVerwG ausdrücklich Bezug nahm. Um es vorweg zu sagen: Der Kollege unterlag. Gleichwohl sind auch hier einige Sätze aus der Urteilsbegründung hochinteressant.

Aber der Reihe nach, zuerst das Bundesverwaltungsgericht:

### Bundesverwaltungsgericht

**Beschluss vom 31. Juli 1992 – BVerwG 6 P 20.90**

Im Jahre 1989 erließ der Amtsvorsteher eines bayerischen

Postamtes neue Dienstpläne für Schalterkräfte der ihm nachgeordneten Postämter. Hierin wurden die sog. Nebenzeiten für das Lesen von Verfügungen, Dienstunterricht u.ä. neu bemessen, nämlich gekürzt von bisher 1,5% der Dienstzeit auf höchstens 0,75% - also schlicht halbiert.

Die Nebenzeiten bildeten mit der Grundzeit (zur unmittelbaren Arbeitserledigung benötigte gemessene bzw. beobachtete Zeit), und den Verteil- und Erholzeiten (pauschale Zeitzuschläge) die Gesamtarbeitszeit.

Der Personalrat rügte in einem Verfahren, das durch die Instanzen bis vor das Bundesverwaltungsgericht getragen wurde, die Verletzung seiner Mitbestimmungsrechte. Er unterlag dabei in allen Instanzen.

Auch der Oberbundesanwalt beteiligte sich am Verfahren und führte dabei u.a. aus durch eine Verkürzung der Nebenzeiten nehme der Dienstherr eine geringere Intensität bei der Aufnahme der Dienstverfügungen bzw. des Dienstunterrichts in Kauf.

Wichtig sind die Ausführungen, die das Bundesverwaltungsgericht in seiner Urteilsbegründung hieran anknüpfend zu den Pflichten und Risiken des Beamten und des Dienstherrn machte.

Zum einen wird in einem Nebensatz festgestellt, dass die Dienststelle prinzipiell frei darin sei, welche konkreten Anforderungen sie an ihre Bediensteten stellen will, zum anderen schreibt das BVerwG dem Dienstherrn ins Stammbuch, **die Dienststelle, nicht der einzelne Beamte trage „nach außen“ allein die Verantwortung sowohl für die Menge als auch für die Güte der ihr obliegenden Aufgabenerfüllung.**

Je weniger Zeit für die einzelnen dienstlichen Obliegenheiten zur Verfügung stehe (hier: Lesen von Verfügungen und Dienstunterricht), „umso größer mag das Risiko der Dienststelle sein, dass die Beschäftigten die fraglichen Vorschriften nicht kennen und dementsprechend schlechtere Arbeit leisten“... „Als Folge der Verkürzung der Nebenzeiten muss die Dienststelle also entweder eine schlechtere Kenntnis der Vorschriften oder aber bei betroffenen Arbeitsgängen eine Streckung der Arbeit in Kauf nehmen.“

#### **Verwaltungsgericht Gelsenkirchen – Urteil v. 25. März 1998 – 4 K 1677/97 „wg. Schulbudgetierung“**

Ein Bochumer Grundschulleiter wollte im Jahre 1998 mit einer Klage vor dem Verwaltungsgericht Gelsenkirchen erreichen, dass er „nicht verpflichtet sei, an der Schulbudgetierung teilzunehmen“.

Die Klage wurde abgewiesen, die Beschwerde gegen die Nichtzulassung der Berufung vom Oberverwaltungsgericht NRW verworfen.

Summarisch lässt sich aus dem Urteil herauslesen, dass zum einen wohl der Falsche verklagt wurde, nämlich der Schulträger

statt des Dienstherrn (Bezirksregierung), und dass nicht die richtigen Anträge gestellt wurden: statt feststellen zu wollen, dass man als Schulleiter nicht verpflichtet sei, an der Schulbudgetierung teilzunehmen, hätte mit möglicherweise mehr Aussicht auf Erfolg auf hinreichende Ausstattung, z.B. mit Verwaltungspersonal geklagt werden sollen.

Interessant ist hier vor allem, dass das Verwaltungsgericht in der Urteilsbegründung ausdrücklich auf das oben skizzierte Urteil des Bundesverwaltungsgerichts Bezug nimmt: „Ein Verstoß gegen eine Zumutbarkeitsgrenze liegt ... nicht schon darin, dass den Schulleitern in bestimmten Bereichen eine – womöglich auch nicht unerhebliche – Mehrbelastung und Mehrverantwortung auferlegt wird. ... Soweit in diesem Zusammenhang geltend gemacht wird, infolge der Verschiebung der Arbeitsbelastungsanteile könnten nunmehr die verschiedenen Aufgaben nicht mehr ordnungsgemäß erfüllt werden, führt auch dieses ... nicht zur Rechtswidrigkeit der Dienstanweisung über die Schulbudgetierung. **Insoweit ist dem Bundesverwaltungsgericht zu folgen, das entschieden hat, dass der Dienstherr das Risiko der ordnungsgemäßen Erledigung der auf die verschiedenen Arbeitszeitanteile entfallenden Arbeiten trägt, wenn er die Anteile verändert.**“

#### **Fazit ...**

... in möglicherweise etwas salopper Formulierung:

Der Dienstherr darf den Bediensteten mit Arbeit bis über beide Ohren voll packen. Wenn dann irgendwas klemmt oder nichts mehr geht, liegen Risiko und Verantwortung beim Dienstherrn.

Der / die Bedienstete – auch als Schulleiter/in – schuldet seine Arbeitsleistung – im Umfang von z.Zt. durchschnittlich 41 Wochenstunden – nicht dem Bürger (auch nicht dem Bürger als Schüler oder Elter), sondern dem Dienstherrn. Was nicht fertig wird, muss notfalls liegen bleiben. Die Dienststelle muss „bei betroffenen Arbeitsgängen eine Streckung der Arbeit in Kauf nehmen“. Siehe oben. Der Beamte schuldet nämlich dem Dienstherrn auch die Erhaltung der eigenen Dienstfähigkeit – dies ist keine Satire. So schrieb das Verwaltungsgericht Lüneburg in ein Urteil, bei dem es um längeres krankheitsbedingtes Fehlen eines Lehrers ging, das der Dienstherr nicht mehr hinnehmen wollte, es sei „hinreichend wahrscheinlich, dass ein jedenfalls schuldhaftes Fernbleiben vom Dienst hier nicht vorliegt, der Antragsteller vielmehr seiner **Gesunderhaltungspflicht (als sekundärer Dienstpflcht)** nachzukommen sucht. Der Antragsteller bleibt seinem Dienst aufgrund medizinisch begründeter Beeinträchtigungen fern ...“ (1 B 1/07 VG Lüneburg, Beschluss vom 08.01.2007) Das muss man erst mal „interiorisieren“.

Bevor Sie nun aber nach durchschnittlich 41 Wochenstunden<sup>2</sup> beruhigt die Füße hochlegen, sollten Sie bedenken, dass Sie dem Dienstherrn eine professionelle Arbeitsleistung schulden – was jedenfalls an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt

<sup>2</sup> Mit Beginn des Monats, in dem das 55. Lebensjahr vollendet oder ein Grad der Behinderung von mindestens 50 festgestellt wird, beträgt die regelmäßige Arbeitszeit 40 Stunden sowie mit Beginn des Monats, in dem das 60. Lebensjahr vollendet oder ein Grad der Behinderung von mindestens 80 festgestellt wird, 39 Stunden (§ 2 der Arbeitszeitverordnung – AZVO NRW, Stand: 4. Juli 2006, gilt ausdrücklich auch für Lehrer und Schulleiter) – im Lichte dieser Vorschrift zeigt das Gerede über das „Lehrerprivileg Altersentlastung“ ein völlig neues Gesicht.

werden soll –, und dass dieser in Wahrnehmung des gegenseitigen Dienst- und Treueverhältnisses erfahrungsgemäß versuchen wird, „im Innenverhältnis“ Risiko und Verantwortung an Sie weiter zu geben.

Es ist also nützlich, sich Gedanken zu machen über eine geeignete Prioritätenliste für die einzelnen Aufgabenbereiche an der eigenen Schule. Das ist sowieso aus praktischen und arbeitsökonomischen Gründen nützlich, ja unerlässlich. Dabei kann der § 59 SchulG NRW eine Hilfe sein, muss aber nicht. Eine konsequente Systematik ist in der Reihenfolge der Schulleitungsaufgaben in diesem – unvollständigen – Katalog jedenfalls nicht zu erkennen.

Die Prioritäten mögen sich situativ jeweils ändern, es ist z.B.

denkbar, dass Personalführung und Personalentwicklung (z.B. Auswahlgespräche) zeitweise absoluten Vorrang vor berechtigten Belangen des Schulträgers haben, andererseits kann das Loseisen von Finanzmitteln wichtiger sein als die termingerechte Ablieferung eines Berichts an die Schulaufsicht.

Wer dazu neigt, sollte ein Dienstagebuch führen, wer nicht dazu neigt, auch. Für alle Fälle. Es wird jedenfalls noch etlicher Verfahren bedürfen – und/oder unerträglich steigenden Leidensdrucks für den Dienstherrn in Form unbesetzter Leitungsstellen – bis neben den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten den Schulleiterinnen und Schulleitern auch die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen für die umfangreichen Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden.

## „Schulführung und mittleres Management“ Zweite deutschsprachige Regionalkonferenz der European School Heads Association von Margret Rössler

**Wie lassen sich Lehrerinnen und Lehrer für die Schulentwicklung interessieren?**

**Wie lassen sich Kompetenzen bei Lehrkräften entwickeln und unterstützen, so dass die Schule eine Anzahl von übergreifenden Aufgaben und Arbeitsbereichen an geeignete Kolleginnen und Kollegen übertragen kann?**

**Wie lassen sich professionelle Lerngemeinschaften entwickeln?**

**Wie kann man die Selbststeuerungseinrichtungen der Schule entsprechend verbessern, wie ein Verantwortungsgefühl für die Schule als Ganzes bei den Lehrkräften bewirken?**

**Was bedeutet das für die Organisation der Schulleitungskräfte und das Führungsverständnis?**

Diese Fragestellungen aus der ersten deutschsprachigen ESHA-Regionalkonferenz in Basel (2008) gaben den Impuls für das Tagungsthema der diesjährigen Tagung der European School Heads Association vom 12. – 14. Oktober 2009 in Goldrain.

Mittleres Management – ein untergeordneter Aspekt von Schulleitung? Keineswegs. Die Entwicklung von Schule in Richtung auf mehr Selbständigkeit bringt die Notwendigkeit neuer Formen von Leitung und Organisation mit sich. Eine einsträngige Leitungsebene mit einer Leitungsperson und allenfalls einer Stellvertretung kann eine den neuen Aufgaben entsprechende Form von Leitung nicht mehr hervorbringen. Nach der Eröffnung der Konferenz durch den Ehrenpräsidenten der ESHA, Dr. Burkhard Mielke, und den Vorsitzenden der Südtiroler Schulleiter im italienischen Schulleitungsverband ANP, Helmut Matha, entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (zum ersten Mal nahmen auch Schulleiter der deutschen Minorität in Ungarn teil) eine intensive Auseinandersetzung mit den darin enthaltenen Herausforderungen und Fragestellungen, mit Beispielen und Erfahrungen und besonders mit den interessanten Modellen aus den Vorträgen Dr. H. Asselmeyers (Universität Hildesheim) und G. Rembados, Präsident des italienischen Schulleitungsverbandes ANP.

H. Asselmeyer von der Universität Hildesheim referierte unter Einbeziehung seiner Erfahrungen aus einem laufenden Forschungsprojekt zu Führungsrollen und Prozessgestaltung der Schulentwicklung, wobei Schule als vielgestaltiges und verbundenes System gesehen wird. Er benannte wichtige neue Herausforderungen an Leitung und erläuterte die Notwendigkeit eines neuen Führungs-Interesses in Schule, das pädagogisch motiviert sein soll, d.h. durch die Kernaufgaben von Schule, wie sie von ihren Mitgliedern selbst erkannt und benannt werden. Selbstverantwortung heiße auch Selbststeuerung – diese müsse gelernt werden, für diese müssen geeignete Formen entwickelt werden. Wichtig dabei sei die Transparenz der Ziele und der Positionen sowohl der Schulleiter/innen als auch der ständigen Vertretung und der Mitglieder eines mittleren Managements. Fundierung und Legitimation des Leitungshandelns und Bereitstellung von Raum für die Entwicklung eigener Projekte aus dem Kollegium heraus verlangen einen interaktiven Prozess der Verständigung und der Entscheidung über Projekte, die gemeinsam von Schulleitung, Funktionsinhabern und Kollegium als wichtig erachtet und kontraktiert werden und daher Interesse und Selbstverpflichtung evoziieren.

Der Präsident des Verbands der italienischen Schuldirektoren ANP, Giorgio Rembado, entwickelte von einem ganz anderen Ansatz aus ein mögliches Modell der Gewinnung von Lehrkräften für Positionen des mittleren Managements, wobei es um die Wahrnehmung neuer Aufgaben von Schule geht, wie z.B. die Teilnahme an Entwicklungs- und Forschungsprojekten, die Durchführung von schulinterner Evaluation, der Mitwirkung bei der Bewertung von Lehrkräften und überhaupt aller Tätigkeiten einer autonomen Schule, die über „normale“ Unterrichtstätigkeit in der Klasse hinausgehen und zusätzliche Qualifikationen erfordern.

Der Vorschlag Rembados bricht mit der bisherigen „fiktiven ‚Einheitlichkeit‘ des Lehrerberufs“ und mit der Karriere nach Dienstjahren. Stattdessen wird ein leistungsbezogener Karriereweg entworfen, der Engagement und Energie belohnt, und



zwar dort wo die Schule sie braucht. Dies sollte nicht zufälligen Entscheidungen überlassen bleiben. Systematische Ausbildung für die benannten Aufgabenbereiche, Durchlaufen eines Bewertungsverfahrens mit Zertifizierung der entsprechenden Kompetenzen und eine klare Regelung für die Stellenbesetzung, evtl. zeitliche Ausdehnung der Beauftragung und Honorierung dieser Funktionen sind nach diesem Ansatz einzurichten.

Auf großes Interesse traf auch der Vortrag Frau Dr. Pulyers, Direktorin des Schulsprengels Meran Obermais. Sie erläuterte die historischen Ursachen der Deutschsprachigkeit Südtirols und der aktuellen Ausprägung der Schulautonomie in der autonomen italienischen Provinz. Die heutige Struktur des Schulwesens fasst eine regionale Gruppe von Grundschulen (1.-5. Klasse) und Mittelschulen (6.-8-Klasse) in sogenannten Sprengeln zusammen. Es schließt sich eine 5-jährige weitere Schulausbildung an, die entweder in der Oberschule absolviert wird, die zur Matura führt, oder in der Berufsschule mit berufsbezogenem Abschluss. Der Zugang zu beiden Schulformen der Oberstufe ist frei, es gibt keine Eingangsprüfung.

Die Schulsprengel haben einen Leiter/eine Leiterin für die ganze Gruppe der im Sprengel zusammengefassten Schulen (hier waren es z.B. 9 Grund- und Mittelschulen). Sie werden von einer Stellvertretung und einem mittleren Management bei der Schulleitung unterstützt. Das von Frau Pulyer gezeigte Organigramm der Aufgabenstruktur im Schulsprengel Obermais machte die Vielgestaltigkeit der Aufgaben und die verantwortlichen Leitungsstellen deutlich. Zudem war es ein eindrucksvolles Beispiel dafür, dass es sich hier nicht um ein gleichförmiges Muster der Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten handelt, das an allen Schulsprengeln gleichartig zu sein hat, sondern dass die Einrichtung von Bereichen mit herausgehobenen Koordinierungs- und Leitungsaufgaben genau den Schwerpunkten der Schule entspricht, wie sie im Schulprogramm vereinbart und festgelegt sind.

Eine gemeinsame Auswertungsrunde stellte die aus Sicht der Tagungsteilnehmer wichtigsten Aspekte zusammen. Die Beiträge wurden zusammengefasst in der nachstehenden Goldrain-Erklärung.

In der Auswertungsrunde wurden wichtige Aspekte für die künftige Arbeit im Rahmen regionaler ESHA-Tagungen erarbeitet.

**Der Themenkreis Individualisierung – Inklusion – Integration kristallisierte sich deutlich als Schwerpunkt für die nächste regionale ESHA-Tagung heraus und wurde daher konkreter formuliert:**

**„Individualisierung – Inklusion – Integration“ als politische Vorgabe zur Umsetzung in den Schulen. An diesem Beispiel sollen die implizierten Leitungsfragen bearbeitet werden, die sich aus dem politischen Auftrag ergeben:**

- Wie sehen die Unterstützungssysteme aus, und welche sind notwendig und sinnvoll?
- Welchen Einfluss haben Schulgröße und Schulstruktur auf die Umsetzungschancen und die Gestaltung der Prozesse?
- Wo entstehen neue Räume für Professionalität bei der Umsetzung des Ziels von Integration/Inklusion/Individualisierung des Lernens? Neue Fachleute in den Schulen, neue Kompetenzen bei Lehrkräften, spezialisierten Lehrkräften, Leitungsmitgliedern?
- Was bringt die Öffnung zu neuen Professionen mit sich?
- Wie sind die personellen Ressourcen definiert und wie sind sie begrenzt?
- Wie werden die Veränderungen des Menschenbildes bewältigt, die mit dem Wechsel von Auslese und Trennung zu Integration und Gemeinsamkeit der unterschiedlich(en) Lernenden verbunden sind?
- Wie kann die Veränderung der Haltung zum neuen Konzept begründet und bewirkt werden?
- Was passiert mit denen, die die Veränderungen nicht mittragen wollen oder können? Welche Handlungsmöglichkeiten hat Schulleitung?
- Welche Rahmenbedingungen für die Gestaltung dieses tiefgreifenden Wandels hat Schulleitung?
- Wie wirkt sich die Größe der Schule auf diese Sachverhalte aus? Wie lassen sich die geforderten und notwendigen Veränderungen in kleinen Schulen durchführen? Sind größere Einheiten wie z.B. Schulverbünde nötig, um anstehende Veränderungen im Bildungssystem zu gewährleisten? Was bedeutet das für professionelle Schulleitung?

# Goldrainer Erklärung

Grundsätzlich ist ein Paradigmenwechsel im gesamteuropäischen Raum weg von einer zentral gesteuerten Schule hin zu autonomen, selbst verantwortlichen Einheiten zu beobachten. Dies hat existentielle Auswirkungen für die Leitung einer Schule, wachsen doch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Einzelschulen / Schulverbünden enorm an. Die bisherigen Funktionsübertragungen und Verantwortlichkeiten sind im Sinne effizienter Schulführung nicht mehr ausreichend. Bisher gingen die Kollegen einer Schule von einem Gleichheitsmodell aus, denn „sie mussten ihr Fach nach den zentralen Vorgaben unterrichten, ohne dass Schulentwicklung ein Thema für sie gewesen wäre... Die gesamte Organisation der Schule oblag dem Direktor, der ausschließlich dafür Sorge zu tragen hatte, dass die Vorgaben möglichst exakt umgesetzt wurden.“ (Rembado).

Die Notwendigkeit einer breiteren Basis für Leitungsaufgaben in autonomen Schulen erfordert die Installierung eines effektiven mittleren Managements. Die Installierung bewegt sich zwischen den beiden Polen ‚Entwicklung aus den Schulen heraus‘ und ‚Administration von oben‘. Unstrittig sind hinsichtlich der Bedeutung des Paradigmenwechsels und einer breiten Akzeptanz bei der Installation einer mittleren Managementebene wichtige Vorgaben durch die Administration wie Leitungszeit / Koordinierungszeit, Bezahlung, Ausbildungressourcen etc. als Rahmen des neuen Verständnisses von Schule und Führung. Größtmögliche Flexibilität entsprechend des Grundauftrages der autonomen Schule soll hingegen dem Schulleiter/ der Schulleiterin hinsichtlich der Stellenbesetzung, der Stellenbeschreibung, des zeitlichen und monetären Rahmens zugestanden werden.

Für die Kollegenschaft implizieren diese Neuerungen folgende Aspekte des Wandels:

- Anerkennen des Unterrichts als Kern jeder schulischen Aktivität, aber auch als Mindestleistung, die eingefordert werden muss
- Wechsel von der altersbezogenen Regelbeförderung zur aufgabenbezogenen Übernahme von Funktionen, verbunden mit Teil-Leitungsaufgaben
- Wechsel bei der Karriereplanung vom häufig rein innerschulischen „Familienprinzip“ zum kriterien- und leistungsbezogenen, auch schulübergreifenden Wettbewerb

- Annahme einer qualitativ entscheidenden Erweiterung kollegialen Handelns vom bisher verwaltenden und/oder häufig rein fachlichen Agieren zur zusätzlich aktiven innerschulischen Übernahme von Verantwortung für Personalführung und Schulentwicklung.

Folgende Fragestellungen werden durch eine neue Leitungsstruktur zu lösen sein:

- Wo und wie findet die notwendige Qualifizierung für die erweiterten Führungsaufgaben statt?
- Wie werden die Qualifizierungsmaßnahmen organisiert – einzeln, systemisch, variiert?
- Welche Auswirkungen haben Systemgröße und Systemtiefe / Handlungsspielräume?
- Welche Rolle können / sollen Schulverbünde angesichts demografischer und geografischer Herausforderungen spielen?
- Sollte die Rollenklärung bezüglich Leitungsaufgaben durch Kontrakte festgeschrieben werden? Etc.

Im Verlauf der Tagung konnten Teilaspekte von zahlreichen europäischen Praxismodellen kennen gelernt werden, darunter

- das von den Kollegien und der ANP favorisierte Karrieresystem (Italien)
- Übertragung von Personalverantwortung (Hamburg, Deutschland)
- Qualifizierung von Ständigen Vertretern / Stellvertretern zur Etablierung eines mittleren Managements für programmatische Schulentwicklung (Niedersachsen / Deutschland)

Die Teilnehmer sind sich einig, dass eine gelingende Differenzierung von Leitungsaufgaben, verbunden mit einer neuen Karrierestruktur, Vorbild sein kann für die wichtigste Herausforderung von Schule – die Individualisierung von Lernprozessen im Unterricht in Verbindung mit qualifiziertem pädagogischen Handeln.

Wenn dies gelingt, wird auch die Öffentlichkeit zunehmend wertschätzend die großen gesellschaftlichen Leistungen anerkennen, die in den Schulen von heute und morgen von einem engagierten Kollegium übernommen werden.



# Angebote der DAPF

Dortmunder Akademie **DAPF**  
für pädagogische Führungskräfte

Im Herbst/Winter 2009 bietet die DAPF Kurzlehrgänge zu aktuellen, wichtigen und interessanten Themen im Bereich Pädagogische Führung an. Alle Seminare sind als praxisorientierte Angebote konzipiert, denen die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zugrunde liegen.

## Programmauszug:

### Change Management – Wir planen die Unterrichtsentwicklung Ihrer Schule

Unterrichtsentwicklung (UE) ist das Gebot der Stunde. Leider ist UE bisher alles andere als eine Erfolgsgeschichte. Sei findet immer noch zu selten statt. Und wenn Sie stattfindet, ist sie häufig ohne Wirkung auf die Schülerleistungen. Methodentraining und neue Formen des Fachunterrichts sind wichtig, reichen aber nicht aus. Veränderte Haltungen und neue Formen der Lehrerprofessionalität müssen hinzukommen. Am Seminartag soll nach einem Einleitungsreferat über Methoden des Change Managements UE konkret für Einzelschulen geplant werden. Die Ergebnisse werden visualisiert und im Plenum besprochen.

**Referent: Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff, wissenschaftlicher Leiter der DAPF**

**Termin: Dienstag, 12.Januar 2010**

### Diagnose und was dann - Lern- und Entwicklungsprozesse beobachten, begleiten und fördern

Diagnostik hat in den Schulen Konjunktur. Dahinter steht die Überlegung, dass Diagnostik eine besonders wichtige Rolle bei der Förderung von Kindern und Jugendlichen spielt. In diesem Seminar sollen die Grundlagen einer pädagogischen Beobachtungskompetenz für die Planung von Förderprozessen vorgestellt werden. Diagnostik soll hier von ihrem Nutzen für pädagogisches Handeln im Unterricht her betrachtet werden. Neben theoretischen Grundlagen werden konkrete Handlungskonzepte für die Primarstufe und Sekundarstufe I vorgestellt und diskutiert.

**Referenten: Prof. Dr. Rolf Werning, Institut für Sonderpädagogik, Leibnitz Universität Hannover; Dr. Michael Wildt, Kardinal-von-**

### Galen-Gesamtschule Nordwalde

**Termin: Donnerstag, 28.Januar 2010**

## Schulrecht aktuell

Der Kurs gibt eine grobe Orientierung im Zivil-, Straf- und Öffentlichen Recht. Es werden darüber hinaus Kenntnisse über die Handlungsfelder und -möglichkeiten und Ansprechpartner/innen vermittelt und Sicherheit und Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit geübt.

**Referent: Dieter Barz, Schulrechtsdezernent Bezirksregierung Arnsberg**

**Termin: Samstag, 06. Februar 2010**

### Qualitätsprüfung und interne Evaluation - Welche Steuerungsinstrumente hat die Schulleitung?

Es werden die Standards der nordrhein-westfälischen Qualitätsanalyse anhand von Praxisbeispielen, konkreten Arbeitsschritten, Handlungsempfehlungen und Techniken dargestellt, die es Schulen ermöglichen, sich selbst zu evaluieren. Auch „SEIS“ (Selbstevaluation in Schulen) sowie die kommunikativen Bedingungen - insbesondere der Umgang mit Problemen und Widerständen - werden aufgezeigt

**Referenten: Wulf Homeier, Leiter des Referats „Qualitätsanalyse an Schulen“ im MSW Düsseldorf; Thomas Rimasch, Kommunikationstrainer in der „Qualitätsanalyse an Schulen“ in NRW**

**Termin: Donnerstag, 25. März 2010**

Nähere Hinweise zu Inhalten, Kosten sowie zur Organisation und Anmeldung finden Sie auf unserer Homepage:

[www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de).

## Kontakt:

**Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)**

**Dr. Jörg Teichert**

**Dipl.-Päd. Theresa Röhrich**

**Tel.: 0231-755 6632**

**Fax: 0231-755 6619**

**E-Mail: dapf@tu-dortmund.de**



# Südamerika für Lehrer Weiterbildung einmal anders. Schüleraustausch 2010/11

## Weiterbildung einmal anders

Partnership International e.V. wird in den Herbstferien 2010 (im Zeitraum 24.10. – 05.11.) ein Programm in Ecuador anbieten. Kolleginnen und Kollegen im Schuldienst können sich ab sofort für diese einzigartige Weiterbildungsmaßnahme vormerken lassen.

## Schüleraustausch 2010/11

Deutsche Schüler, die das Schuljahr 2010/11 im Ausland ver-

bringen möchten, können sich noch bewerben.

## Platz ist in der kleinsten Hütte...

Unser Verein sucht freundliche Gastfamilien, die bereit sind, einen thailändischen oder kolumbianischen Schüler oder auch einen amerikanischen Stipendiaten des Parlamentarischen Patenschafts-Programms, das vom Deutschen Bundestag und dem Kongress der USA durchgeführt wird, aufzunehmen.

Wir möchten den Schülern die Möglichkeit geben, Deutschland

und die deutsche Kultur kennen zu lernen. Um dies zu erreichen, suchen wir Familien, die bereit sind einen Schüler oder eine Schülerin im Alter von 15 bis 18 Jahren bei sich aufzunehmen.

### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Als potenzielle Gastfamilie müssen Sie zu Beginn unverbindlich ein Gastfamilien-Selbstinterview ausfüllen und einreichen. Daraufhin werden Sie von einem ehrenamtlichen Mitarbeiter, der in der Regel auch der örtliche Betreuer für mögliche Gastschüler ist, besucht. Wenn die Rahmenbedingungen für einen Gastschüler oder eine Gastschülerin gegeben sind, erfolgt eine Aufnahme in den „Gastfamilienpool“ und schon steht einer kulturellen Beleicherung in den eigenen vier Wänden nichts mehr im Wege. Jedes Jahr benötigen wir auch Familien für kürzere Zeiträume unter anderem als Ersatz- und Übergangsfamilien, falls ein Gastfamilien-Wechsel notwendig wird. Scheuen Sie sich also nicht einen unserer freundlichen Mitarbeiter zu kontaktieren, wir geben Ihnen gerne Auskunft und finden bestimmt das perfekte neue Familienmitglied.

Um zusätzliches Informationsmaterial oder die Unterlagen für das Selbstinterview zu bekommen, wenden Sie sich bitte an unsere Bundesgeschäftsstelle in Köln. Informationsmaterial in Form von Flyern und Plakaten schicken wir Ihnen gerne zu, denn vielleicht kennen Sie ja interessierte Familien oder Orte (Schulen), an denen man deren Aufmerksamkeit findet?

Unterstützen Sie uns beim Zusammenbringen verschiedener Nationen, um auch Ihren Beitrag zum interkulturellen Schüleraustausch zu leisten.

Erzählen Sie in Ihrem Bekanntenkreis von der Möglichkeit,

Gastfamilie zu sein. Verteilen Sie Aushänge an Orten wie Bibliotheken, Schulen und in der Kirche.

### Qualität im Schüleraustausch

Der Arbeitskreis gemeinnütziger Jugendaustauschorganisationen (AJA) begrüßte im Sommer nach den Rotariern nun sein sechstes Mitglied, Open Door International e.V. aus Köln. Alle Mitgliedsorganisationen arbeiten nach den AJA-Qualitätskriterien, die alle kennen sollten, die sich für Schüleraustausch interessieren. Informationen gibt es auf unserer Internetseite.

### Schulzeitverkürzung und Schüleraustausch – passt das zusammen?

Wir halten bereit...

Ein klares „Ja“ formuliert die Kultusministerkonferenz. Lehrer und Schulleiter sind allerdings verunsichert, was sie ihren Schülerinnen und Schülern raten sollen. Das ist nicht weiter verwunderlich, da momentan das Hauptaugenmerk auf der Umsetzung der neuen Bestimmungen liegt. Gefährlich wird es allerdings dann, wenn Pädagogen ihren Schülerinnen und Schülern davon abraten, ein Schuljahr im Ausland zu verbringen. Alle Informationen zum Thema Schüleraustausch und G8 gibt es auf unserer Internetseite. Gerne informieren wir Sie auch persönlich und führen, falls gewünscht, eine Informationsveranstaltung bei Ihnen durch. Zu den verschiedenen Bundesländern können Sie auch gerne entsprechende Informationsflyer bei uns anfordern.

### Partnership International e.V.

**BUNDESGESELLSCHAFTSSTELLE:** Hansaring 85, 50670 Köln, Telefon 0221-913 97 33, Fax 0221-913 97 34  
**E-Mail:** office@partnership.de

## Stellenbesetzung und Leitungsstellen in NRW Eine Blitzumfrage und die Reaktionen unserer Mitglieder

**Das aktuelle Parteiengezänk und die undurchsichtige Informationspolitik des MSW verhindern zurzeit nachvollziehbare und verlässliche Aussagen über die Stellenbesetzung an den Schulen in NRW.**

**In einer alle Schule umfassenden Umfrage hat deshalb der SLV-NRW versucht, zum Schuljahresbeginn schulformbezogen einen realistischen Überblick über die Stellensituation an allen öffentlichen Schulen des Landes zu gewinnen.**

**Über 800 Schulen haben eine Rückmeldung geben.**

Dabei stellt sich heraus, dass selbst unter Einbeziehung aller (meist sehr geringen) Überhänge mehr als 600 Stellen in diesen Schulen nicht besetzt sind. In Einzelfällen blieben 5 – 7 Stellen offen..

Am geringsten ist nach dieser Erhebung der Bedarf in den Grundschulen. Lediglich 1% der Stellen ist nicht besetzt. Umso härter trifft es allerdings die Gesamtschulen, Förderschulen und Berufskollegs. Einem BK im RB Arnsberg stehen statt der notwendigen 97 Stellen faktisch lediglich 89 zur Verfügung, zwei Gesamtschulen aus dem Bezirk Düsseldorf fehlen jeweils fast sechs Vollzeitkräfte. Geringfügig günstiger erscheint die Situation in den Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien. Rund 2,5% der ausgewiesenen Stellen bleiben aber auch hier unbesetzt. Unterbesetzungen von rund 4 % sind allerdings auch keine Einzelfälle.

Aus den begleitenden Rückmeldungen der Schulleitungen wurde zudem vielfach deutlich, dass nicht nur die quantitative Besetzung, sondern inzwischen auch der qualitative Aspekt der Vertretung eine beachtenswerte Rolle spielt. Längerfristige Vertretungen können immer weniger mit ausgebildeten Kräften besetzt werden. Schulleitungen suchen inzwischen verstärkt unter Studenten und Berufsfremden.

Über diese Entwicklung kann an dieser Stelle nicht abschließend befunden werden. Sicher gesagt werden kann aber schon jetzt, dass der Einsatz und die Einbindung der genannten Kräfte weitere Belastungen der durch zusätzliche Vertretungen ohnehin stark geforderten Kollegien mit sich bringen. Eine Unterstützung durch die Schulaufsicht erfolgt lediglich auf der Genehmigungsebene.

Eine negative Auswirkung auf die Unterrichtsversorgung entsteht besonders in Grund- und Hauptschulen durch langfristige Vakanzen bei den Leitungen. Freie Leitungsstellen, die nicht fristgerecht mit gewählten Kräften besetzt werden, werden monate in Einzelfällen jahrelang kommissarisch mit dienstverpflichteten Lehrerinnen und Lehrern besetzt. Auch diese Praxis geht zu Lasten der Unterrichtsversorgung in den Schulen und der betroffenen Kollegien.

<b>A: zustehende Stellen</b>	<b>B</b>	<b>Prozent</b>
<b>Grundschule</b>	<b>3681,0</b>	<b>36,3</b>
<b>Hauptschule</b>	<b>1386,9</b>	<b>33,8</b>
<b>Realschule</b>	<b>2293,0</b>	<b>58,9</b>
<b>Gesamtschule</b>	<b>3859,1</b>	<b>158,9</b>
<b>Gymnasium</b>	<b>4538,6</b>	<b>111,6</b>
<b>Förderschule</b>	<b>2548,9</b>	<b>109,9</b>
<b>Berufskolleg</b>	<b>2901,0</b>	<b>113,1</b>

Die SLV-NRW fordert vom Ministerium und von den politisch verantwortlichen Kräften, die Personalsituation der Schulen in der Öffentlichkeit klar und nachvollziehbar darzustellen.

Zahlenspielereien und Verschleierungen tragen nur zur allgemeinen Verunsicherung bei und erzeugen belastete Situationen in der Elternschaft und in den Kollegien – nicht selten auf dem Rücken der Schulleitungen, denen angesichts geschönter Presseverlautbarungen indirekt Unfähigkeit in der Personalbewirtschaftung attestiert wird.

Die SLV-NRW hält es für dringend geboten, dass nicht auf der Basis von unlauteren Zahlenspielen Entscheidungen getroffen werden, die die Arbeit in den Schulen nicht nur behindern, sondern sie geradezu ad absurdum führen.

**Die SLV-NRW erwartet, dass der Mangel nicht nur klar definiert wird, sondern dass die Schulleitungen auch Ressourcen und Unterstützung für ihre Lösungsbemühungen erhalten.**

**Wie sehr das Thema den Kolleginnen und Kollegen auf den Nägeln brennt, zeigen die folgenden Briefe und Emails an die SLV NRW**

**Sehr geehrter Herr Staercke,**

bitten erlauben Sie mir eine Anmerkung zur Umfrage. Ich habe die Fragen korrekt beantwortet (mir stehen 23 Stellen zu, ich habe 24 Stellen - wie schön!).

Die Realität sieht aber anders aus: von den 24 Stellen sind 4 Stellen nicht besetzt, da sich die Lehrerinnen in Elternzeit befinden. Immerhin konnte ich 2 dieser Stellen durch EZU-Vertretungsverträge besetzen, jedoch nicht mit Lehrern, aber immerhin mit fähigen Dipl. Päd. / Sozialpäd. Weitere Besetzungen waren nicht möglich, da alle Bewerber/innen völlig ungeeignet waren, weil sie z. B. die deutsche Sprache nicht so beherrschen, wie es an einer Förderschule für Sprachbehinderte nötig ist. Es sind in unserem Bereich also nur schwer EZU-Vertretungen zu bekommen, auch das sollte berücksichtigt werden, m. a. W.: Wem nutzen vorhandene Stellen, die faktisch nicht besetzt sind?

Sie bekommen bestimmt viele Mails, daher fasse ich mich hier kurz. Ein schönes Wochenende  
*Schulleiter Förderschule – Name und Anschrift der Redaktion bekannt*

**Sehr geehrter Herr Staercke,**

die Umfrage habe ich abgesendet. Zusätzlich kommt in unserer Schule erschwerend hinzu, dass die Schulleiterin für ein halbes Jahr zur Fortbildung zur Qualitätsanalyse abgeordnet wurde und darüber hinaus, wenn sie als Inspektorin ab Februar 2010 eingesetzt wird, auch für den Rest des Schuljahres nicht zur Verfügung

steht, bzw. die Stelle unbesetzt ist.

Zudem werden in unserer Schule ca. 10 Vorgriffsstunden zurückgegeben, die nicht ausgeglichen sind und 9 Stunden fallen wegen bereits genehmigter Fortbildungen weg. Eine Anfrage über FleMiVu wurde bereits abgelehnt, da bei Abordnungen, diese Mittel nicht eingesetzt werden.

Es wäre also notwendig, für unsere Schule, die eine Stelle zu besetzen und die fehlenden Unterrichtsstunden der Schulleitung (über FleMiVu, etc.) auszugleichen. Mit freundlichen Grüßen  
*Stellvertr. Leiter Förderschule – Name und Anschrift der Redaktion bekannt*

**Sehr geehrter Herr Staercke,**

gerade habe ich an Ihrer Blitzumfrage teilgenommen. Leider kann man keine näheren Erläuterungen beifügen, so dass ich dies auf diesem Wege tue. Seit August 2008 ist die Schulleiterstelle an unserer Grundschule unbesetzt. Anfang des letzten Jahres musste die Schulleiterin plötzlich aus Krankheitsgründen aus dem Dienst scheiden und wurde im Dezember pensioniert. So war eigentlich schon seit langer Zeit im Vorfeld klar, dass die Stelle ausgeschrieben werden muss. Dies erfolgte jedoch erstmals nach den Osterferien in diesem Jahr! Die zweite Bewerbungsfrist endet jetzt erst Ende August. Auch die Besetzung war schon intern eigentlich klar, da sich der Kollege der Nachbarschule bewirbt, mit der unsere Schule hier demnächst ein Verbundsystem bilden wird. Seit Anfang letzten Jahres leite ich somit die Schule kommissarisch. Meine Unterrichtszeit beträgt momentan zwar nur 11 Stunden, ist aber neben aufwendiger Verwaltungsaufgabe, Klassenführung und Lehramtsanwärterausbildung schon relativ knapp als Entlastung. Im Hinblick auch auf die spärliche Bezahlung als Grundschulkonrektorin empfinde ich die derzeitige Situation mehr als unzumutbar.

Es ist nicht so, dass ich meine Arbeit als absolute Überforderung sehe, im Gegenteil es macht durchaus Spaß etwas zu verändern gemeinsam mit dem Kollegium. Das aber der gesamte Verwaltungsakt der Stellenbesetzung auf Kosten der Gesundheit, Motivation und des auch noch existierenden Privatlebens (auch anderer Kollegen in gleicher Situation) dermaßen in die Länge gezogen wird, ist einfach nicht nachvollziehbar.

Meine Bitte wäre an Sie, in Zukunft auch dafür einzutreten, dass solche Situationen vermieden werden, gerade bei über 350 unbesetzten Stellen im Schulleitungsbereich. Damit kann man kaum andere motivieren sich auf Funktionsstellen zu bewerben. Herzlichen Dank!

Mit freundlichen Grüßen

*(Stellvertr. Leitung Grundschule – Name und Anschrift der Redaktion bekannt)*

**Sehr geehrter Herr Staercke,**

vielen Dank für den Einsatz, den Sie für die Schulleitung starten. Was Sie sicherlich auch wissen, ich aber trotzdem nochmals zu bedenken geben möchte:

Ich leite eine Hauptschule- noch immer ohne Urkunde, obwohl die Prüfung im Februar mit „sehr gut“ war- mit mittlerweile nur noch 160 Schülern seit 1,5 Jahren. D.h. ich erhalte nur noch A13 ohne Zulage und habe keinen Konrektor!!! Die Schulleiterstunden werden natürlich auch immer weniger und die Arbeit für 160 Schüler ist dieselbe wie für 200 Schüler. Somit werde ich in doppelter Hinsicht beschnitten. Vielleicht sollte man auch solche Fälle besonders berücksichtigen?

*Mit freundlichen Grüßen (Name und Anschrift der Redaktion bekannt)*

**Sehr geehrter Herr Staercke,**

.. In ... gibt es 7 Förderschulen - 3 Leitungsstellen sind auch nach Mehrfachauszeichnungen unbesetzt: an der Förderschule für „Emotionale und soz. Entw.“ die Rektoren- und Konrektorenfunktion und an meiner FöSch „Lernen“ die Konrektorenstelle. Ein Problem liegt u.a. darin, dass die Dezernent(innen)en auf Erfüllung der Vordienstzeiten bestehen. Dadurch wurden bei mir schon 2 Interessentinnen abgeschreckt. Die Einführung der Assessments, die ungeklärte Zukunft der Förderschule „Lernen“ und die Vorstellung, sich noch weiter belasten zu müssen, schreckt geeignete Lehrkräfte von Bewerbungen nachhaltig ab. Die Förderschulen LE bzw. ES sind kleine aber hochbelastete, randständige Systeme ohne zweiten Konrektor. Die tägliche Arbeit mit teilweise schwergeschädigten, traumatisierten Kindern und Jugendlichen lässt sich nicht nebenbei noch um „ein bisschen Schulleitung“ erweitern, zumal sowohl der Umfang der Entlastungsstunden als auch die Vergütung geradezu lächerlich gering sind. ...

*Mit freundlichen Grüßen (Name und Anschrift der Redaktion bekannt)*

**Unsere Antwort**

Vielen Dank für Ihre Reaktionen! Sie sind - wie Sie sich denken

## Leitungszeit

**In dem Rundschreiben der SLV NRW vom 27. August 2009 hieß es:**

„Durch viele Gespräche und hartnäckige Verhandlungen im Ministerium, sowie in Arbeitsgruppen mit anderen Schulleitungsverbänden, ist es gelungen, die **Leitungszeit** für Schulleitungstätigkeit „schwarz auf weiß“ in der Verordnung zur Ausführung des § 93 Abs. 2 Schulgesetz und den dazu gehörigen Verwaltungsvorschriften zu etablieren (BASS 11-11 Nr. 1.1 § 5).

Wir werden uns auch weiterhin dafür einsetzen, dass der zu geringe Umfang der Leitungszeit (insbesondere bei kleinen und mittleren Schulgrößen) den realen Bedingungen an Schulen angepasst wird, sowie die notwendigen Ressourcen und verbesserte Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Für die großen Systeme können wir an dieser Stelle bereits einen Teilerfolg vermelden, insofern, als dass ein Unterrichtsdeputat von mindestens fünf wöchentlichen Unterrichtsstunden nicht mehr besteht. Hier können die Schulleitungen frei über die für die jeweilige Schule und Schulleitung beste Organisationsform entscheiden (BASS 11-11 Nr. 1.1 § 5).“

Hierzu erreichten uns viele Briefe von Kolleginnen und Kollegen, für die der nachstehende typisch ist:

**Sehr geehrter Herr Staercke,**

die Freude über die neue Bezeichnung habe ich geteilt, da ich auch eine Chance darin sehe durch Veränderung der Begrifflichkeit zu einer Veränderung der Verhältnisse zu kommen. Leider haben wir jedoch bei aller Euphorie darüber dabei übersehen, dass die Regierung bei der Berechnung der Leitungszeit allen

können - nicht die/der einzige, die/der Stellung genommen hat. Es ist teilweise erschütternd, wie die Kolleginnen und Kollegen arbeiten müssen und auch sollen, denn „rein rechnerisch“ ist ja meistens alles in Ordnung.

Ihre Problematik beschäftigt uns seit 1999, als wir die erste Tagung zum Thema „Schulen ohne Leitung“ gemacht haben. Damals gaben Schulleitungen einfach ihren Job zurück, weil sie nicht mehr konnten und wollten. Heute findet man kaum noch Bewerber für die vielen offenen Stellen, nicht zuletzt, weil man sich dann in einer Situation wie der Ihren wiederfindet, die an sich lächerlich ist, denn ein Studienrat ohne jede besondere Aufgabe (nur Unterricht) bekommt das gleiche Gehalt. Wer soll sich da noch - angesichts der hohen Verantwortung und immensen Arbeit - für Schulleitungsaufgaben motiviert fühlen?

Wir haben das Thema schon vor ein paar Monaten wieder aufgenommen und waren auch im MSW damit vorstellig. Da gab es nur vage Versprechungen, aber immerhin auch schon ein Problembewusstsein. Die SLV NRW hat erreicht, dass es keine „Ermäßigungsstunden“ für Schulleitung mehr gibt, sondern dass dies jetzt Leitungszeit genannt wird. Hoffentlich mehr als nur ein Begriffswechsel!

Mit freundlichen Grüßen  
Bernhard Staercke  
Geschäftsführer  
SLV NRW

Schulleitern aller Schulformen heimlich still und leise eine im August 2006 zugesagte zusätzliche Stunde für Fort- und Weiterbildung für Schulleitung wieder weg genommen hat.

Prüft man nämlich die Berechnung der Leitungszeitstunden bei SCHIPS, so kann man feststellen, dass diese Stundenermäßigung gar nicht mehr vorkommt. Bei mehreren Anfragen im Landtag im August 2006 und in den Folgejahren wurde ausdrücklich erklärt, dass es diese Zusatzstunde für Leitungszeit für alle Schulformen gäbe. Niemals habe ich offiziell gehört, dass sie zurückgenommen wurde. Sie taucht allerdings auch nicht in den Berechnungen der BASS auf.

Ich bitte Sie, das zu überprüfen und gegebenenfalls zu intervenieren. Es kann ja nicht sein, dass eine hochgepriesene Verbesserung zugleich heimlich zur Verschlechterung wird.

Mit freundlichen Grüßen

(Rektor der Grundschule ... – Name und Anschrift der Redaktion bekannt)

**Sehr geehrter Kollege,**

Sie haben Recht mit Ihrer Anmerkung. Die Veränderungen jetzt sind völlig kostenneutral, und vorab gab es Kürzungen der Leitungszeit, u.a. auch bei den Gesamtschulleitern.

Die von Ihnen erwähnte stillschweigende Rücknahme einer Zusage gehört auch dazu.

Wir werden da am Ball bleiben.

Vielen Dank für Ihre aufmerksame Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Margret Rössler, Vorsitzende der SLV NRW

# Rechtliches

14

## **Abmahnung wegen religiöser Kopfbedeckung in der Schule**

**Pressemitteilung Bundesarbeitsgericht Nr. 82/09**

Nach dem Schulgesetz Nordrhein-Westfalen dürfen Lehrer und pädagogische Mitarbeiter während der Arbeitszeit keine religiösen Bekundungen abgeben, die geeignet sind, die Neutralität des Landes oder den religiösen Schulfrieden zu gefährden. Diese Regelung steht im Einklang mit dem Grundgesetz sowie den nationalen und europäischen Diskriminierungsverboten. Eine Kopfbedeckung, die Haare, Haarsatz und Ohren einer Frau vollständig bedeckt, stellt eine religiöse Bekundung dar, wenn sie erkennbar als Ersatz für ein islamisches Kopftuch getragen wird.

Die Klägerin hat die Unwirksamkeit einer Abmahnung geltend gemacht, die ihr wegen ihrer Kopfbedeckung vom beklagten Land erteilt worden ist. Die Klägerin ist islamischen Glaubens und an einer Gesamtschule als Sozialpädagogin tätig, in der sie mit Schülern unterschiedlicher Nationalitäten und Religionen in Kontakt kommt. Seit sie einer Aufforderung des beklagten Landes nachgekommen ist, das von ihr zuvor getragene islamische Kopftuch abzulegen, trägt die Klägerin eine Mütze mit Strickbund, die ihr Haar, den Haarsatz und die Ohren komplett verbirgt.

Ihre Klage blieb - wie in den Vorinstanzen - vor dem Zweiten Senat des Bundesarbeitsgerichts ohne Erfolg. Nach den Feststellungen des Landesarbeitsgerichts war die Kopfbedeckung als religiöse Bekundung und nicht nur als ein modisches Accessoire aufzufassen. Sie verstieß deshalb gegen das gesetzliche Bekundungsverbot.

**(Urteil vom 20. August 2009 - 2 AZR 499/08 - Vorinstanz: Landesarbeitsgericht Düsseldorf, Urteil vom 10. April 2008 - 5 Sa 1836/07 -)**

## **Schulleitung darf Anmeldung vom Einverständnis der Eltern mit Schwimmunterricht abhängig machen**

**Pressemitteilung Oberverwaltungsgericht NRW - 30. Juni 2009**

Die Schulleitung darf die Aufnahme eines Kindes in die weiterführende Schule von der Einverständniserklärung der Eltern abhängig machen, ihr Kind am koedukativen Schwimmunterricht teilnehmen zu lassen. Das hat der 19. Senat des Oberverwaltungsgerichts in einem Eilverfahren entschieden.

Es ging um eine 11-jährige muslimische Schülerin eines Gymnasiums in Düsseldorf. Dessen Schulleiterin hatte im Februar 2008 ein längeres Aufnahmegespräch mit der Mutter des Kindes geführt. Sie wies die Mutter darauf hin, dass eine Mitschülerin beim Schwimmunterricht eine spezielle Schwimmkleidung trüge. Daraufhin unterschrieb die Mutter die Erklärung, sie sei mit

der Teilnahme ihrer Tochter am Schwimmunterricht und an mehrtägigen Klassenfahrten einverstanden. Im Januar 2009 beantragten die Eltern aus religiösen Gründen die Befreiung ihrer Tochter vom Schwimmunterricht, ohne dabei auf die anderslautende frühere Erklärung einzugehen. Die Schulleiterin lehnte den Antrag ab.

Der Senat hat die Entscheidung der Schulleiterin bestätigt. Die Schulleitung dürfe die Aufnahme in die weiterführende Schule von einer solchen Einverständniserklärung abhängig machen, wenn diese dem Zweck diene, die Einhaltung des Schulprogramms zu gewährleisten. Sehe die Schulkonferenz im Schulprogramm koedukativen Schwimmunterricht vor, sei dieser für alle Schülerinnen und Schüler verbindlich. Das sei hier für die Klassen 5 und 6 der Fall. Auch außerhalb des Schulprogramms dürfe sich die Schulleitung mit den Eltern in einer Erziehungsvereinbarung auf gemeinsame Erziehungsziele und -grundsätze verständigen. Die 11-jährige Schülerin habe danach keinen Befreiungsanspruch, weil der Antrag ihrer Eltern gegen den Grundsatz von Treu und Glauben verstöße. Er stehe im Widerspruch zur abgegebenen Einverständniserklärung.

**Der Beschluss ist unanfechtbar. Az.: 19 B 801/09**

## **Ganztagsbetrieb und Unfallversicherungsschutz für Schüler/innen bei Verlassen des Schulgeländes während der Zeit der pädagogischen Übermittagsbetreuung**

Auskunft der Unfallkasse NRW – nach einem Rundschreiben der BR Münster

„Schülerinnen und Schüler sind in Pausen bzw. in den unterrichtsfreien Zeiten auf den Wegen nach Hause, um dort das Mittagessen einzunehmen, gesetzlich unfallversichert. Dies gilt auch für den Rückweg zur Schule, um dort am Nachmittagsunterricht teilnehmen zu können. Der spätere Heimweg ist ebenfalls unfallversicherungsrechtlich geschützt.

Wird das Schulgelände während der Pause verlassen, um einer privaten (sog. „eigenwirtschaftlichen“) Betätigung nachzugehen, so besteht grundsätzlich kein Versicherungsschutz. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn die Schülerinnen und Schüler in der Mittagszeit durch die Stadt bummeln.

Versichert sind die Schülerinnen und Schüler auf den Wegen zu einem Bäcker, Cafe oder Lebensmittelladen, wenn diese Wege der Aufnahme von Essen bzw. den Kauf von Nahrungsmitteln zum alsbaldigen Verzehr dienen. Der Versicherungsschutz endet mit Durchschreiten der jeweiligen Außentüre und lebt mit Verlassen des Gebäudekomplexes wieder auf.<sup>3</sup>

Unfallversicherungsrechtlich ist es unerheblich, ob eine Einverständniserklärung der Eltern für das Verlassen des Schulgeländes vorliegt oder nicht.

**Unfallkasse Nordrhein-Westfalen    Regionaldirektion Rheinland“**

<sup>3</sup> : Der Versicherungsschutz durch die Unfallkasse erlischt mit Betreten der Bäckerei etc. und lebt beim Verlassen der Bäckerei wieder auf.

# Bücher

**György Ligeti, Gerhard Neuweiler: Motorische Intelligenz - Zwischen Musik und Naturwissenschaft, Berlin (Wagenbach) 2007, ISBN 978 3 8031 5175 9, 109 S., 19,50 €**

Warum sollten Schulleiter und Schulleiterinnen das gemeinsame Buch, quasi das Vermächtnis, eines Neurobiologen (G. Neuweiler, \* 1935, © 2008) und eines neutönerischen Komponisten (G. Ligeti, \* 1923, © 2006) lesen? Sie sollten es lesen – und in ihrem Kollegium dringend weiterempfehlen, weil es sich eben nicht um ein pädagogisches, für Lehrerinnen und Lehrer geschriebenes Werk handelt und eben darum ein erhellendes Licht auf Denken, Intelligenz und nicht zuletzt Lernen wirft.

Neuweilers provokante These in seinem Beitrag „Was unterscheidet Menschen von Primaten?“, die einzigartige motorische Intelligenz der Gattung homo sapiens sei der „Schlüssel zur Menschwerdung“, die Grundlage von Sprache, Mathematik und Musik, mag höchst umstritten sein. Sie lenkt jedoch die Aufmerksamkeit auf die im Schulalltag regelmäßig sträflich vernachlässigte Somatik des Lernens. Ligeti, der ursprünglich Mathematik und Physik studieren wollte, aber als Jude nicht zugelassen wurde, beschäftigt sich in seinen Beiträgen mit den Zusammenhängen von Sprache, Mathematik und Musik auch diese sehr erhellend und anregend, sich mit dem Gesamtkomplex von Lernen, Denken und Handeln auseinander zu setzen. Ein unmittelbarer Übertrag von der Lektüre in den Schulalltag ist sicher nicht möglich, dazu bedarf es schon einiger didaktischer und methodischer Phantasie. Aber es ist schon viel gewonnen, wenn Lehrende eine gewisse Einsicht in die Prozesse gewinnen, die bei Lernenden ablaufen – oder auch nicht ablaufen – und manche Ideen, die einem bei der Lektüre in den Sinn kommen, lassen sich ohne großen Aufwand in den alltäglichen Unterricht einbauen.

**Keith Devlin, Das Mathe-Gen oder Wie sich das mathematische Denken entwickelt + warum Sie Zahlen ruhig vergessen können, München (dtv) © 2004, ISBN 3 423 34008 8, 372 S., 9,50 €**

Im Anschluss an die vorstehende Rezension gibt der Rezensent diese Lesepflichtung – für Sprachler ebenso wie für Mathematiker „Devlin ist der Ansicht, dass ... Mathematik nicht nur aus Zählen und Rechnen besteht, sondern eine spezielle Form unseres Sprachvermögens ist“

**Herbert Buchen, Leonard Horster, Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Die Leitung kleiner Schulen, Stuttgart Berlin (Raabe) 2008. ISBN 978 3 8183 0539 0, 165 S., 24,50 €**

Wer die Schulentwicklungsdiskussion des letzten Vierteljahrhunderts mitbeobachtet, miterlebt und miterlebt hat, kommt unschwer zu dem zutreffenden Eindruck, dass die vorgelegten Ideen, Konzepte, Organisationsentwicklungen und Vorschriften sich vorwiegend auf „große“ Systeme mit einer ausgearbeiteten, durchformalisierten Leitungsstruktur beziehen, und dass diese

Ideen usw. dann ohne weitere Reflexion auf „kleine“ Systeme gestülpt werden, mit dem unausgesprochenen Motto „in kleinen Schulen tut's auch etwas weniger“: weniger Raum, weniger Personal, weniger Leitungszeit, weniger Sachmittel, weniger Bezahlung der Leitungspersonen bei der Forderung nach vollständiger Erfüllung des Gesamtprogramms, das von den ‚großen‘ erwartet wird.

Der von Buchen, Horster und Rolff vorgelegte Sammelband stößt damit – bisher m.W. ziemlich erst- und einmalig – verdienstvollerweise in eine ziemlich große Markt- und Bildungslücke, ohne sie jedoch sogleich füllen zu können. Was zu erwarten war. Es beginnt schon mit der Definition des Begriffs „Kleine Schule“. Einen eigenen Beitrag, quasi einen Grundlagenbeitrag zu dieser Frage sucht man vergeblich. Allerdings: Während Strittmatter in seinem Beitrag an der Lehrerzahl (5 – 15 Lehrpersonen) die Kleinheit einer Schule festmacht, beginnt Dubs mit Erörterungen zur Schülerzahl, um dann eine ausgearbeitete Tabelle vorzulegen, mit der – unter Einbeziehung von Schülerzahl, Lehrerzahl, Anzahl der Teilzeitkräfte usw. zwischen Kleinstschulen, kleinen Schulen, mittelgroßen und großen Schulen unterschieden wird. Eine solche Kategorisierung kann man natürlich ad infinitum fortführen, wobei sich die nicht nur theoretisch spannende Frage stellt, ob sich irgendwie, irgendwo zwischen den Kategorien ein (empirischer) Schwellenwert finden lässt, der zwischen „groß“ und „klein“ einigermaßen verlässlich zu unterscheiden und die aus dieser Unterscheidung sich ergebenden Folgerungen zu ziehen und Forderungen zu erheben erlaubt.

Die Spannbreite der Beiträge des Bandes ist groß, von „nomineller Steuerung“, der Leitung einer Dorfschule, jahrgangsgemischten Eingangsphasen, der Arbeit schulischer Steuergruppen, bis zur Qualitätsanalyse, „Schulentwicklungsplanung unter extremen demografischen Rahmenbedingungen“ sowie Auflösung und Zusammenlegung von Schulen wird vieles angesprochen, was Leiter/innen kleiner Schulen auf den Nägeln brennt, dabei stehen v.a. Grundschulen im Brennpunkt. Ein dringendes Desiderat für eine Fortführung des Ansatzes wäre die Einbeziehung von ‚kleinen‘ Sekundarstufenschulen. Hier stellt sich wieder die Definitionsfrage: Was – und wie – ist klein? Wenn z.B. die Leiterin eines Berufskollegs 15 – 20 Wochenstunden selbst unterrichten muss (dieses Beispiel ist nicht erfunden), leitet sie ohne Zweifel eine kleine Schule, dürfte jedoch partiell ganz andere Probleme haben, als die Leiterin einer Grundschule gleicher Schüler- und Lehrerzahl. Ein eigener Beitrag über Gruppendynamik und Personalführung an kleinen Systemen wäre die zweite notwendige Ergänzung.

Wer sich selbst als Leiter einer kleinen Schule sieht, wird den Band mit Gewinn benutzen, sei es in der Auseinandersetzung mit den vorgetragenen Positionen zur Gewinnung einer eigenen. Den Unterabschnitt „Commedia dell'Arte oder Drehbuchtheater“ in Strittmatters Beitrag vorab zu lesen, könnte zweckmäßig sein, skizziert er doch die Spannweite der Problematik.

HS

## Impressum

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

**Geschäftsstelle:** Ralf Drögemöller,

Bossestraße 11, 33615 Bielefeld,  
 Tel./Fax: 0521 1644407,

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

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

**Redaktion:**

Hans-Dieter Hummes (verantw.),  
 Ralf Bönder

**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:** Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Str. 449, 50939 Köln

**Satz:** Fünf Freunde, Berlin,  
[www.fuenffreunde.de](http://www.fuenffreunde.de)

**Druck:** Wilhelm & Adam, Heusenstamm

**Heft 4, 4. Quartal 2009**

**Redaktionsschluss: 30.10.2009**

**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:** 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>