

## **30 Jahre Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V.**

*Positionen, Paradigmenwechsel und Weichenstellungen zur Professionalisierung und Profilierung von Schulleitung als eigenständigem Beruf* (Witten 3.3.2015)

---

### **Folie 1 (SLV-Flyer)**

Meine Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,  
es ist für mich immer noch erstaunlich, dass die SLV NRW dieses Jubiläum feiern kann.

### **Folie 2 (30 J.)**

30 Jahre, das ist nach dem Allgemeinverständnis eine komplette Generation. In einer Generation wechseln die Probleme und Ansichten so rapide, dass es schon überrascht, einen Vertreter aus der Diaspora der Pensionäre zum Rednerpult zu bitten. Dazu noch einen Vertreter der Gründergeneration! Was soll der uns denn in Zeiten von G8 und Inklusion - um nur zwei pädagogische Begriffe der Jetztzeit zu nennen - sagen, ohne uns die kostbare Zeit zu stehlen?

**Ich werde versuchen, mit Schwerpunkt der Anfangszeit, die Kontinuität und beharrliche Sicherheit, das Richtige zu tun, für die SLV – NRW darzulegen.**

Vorab bitte ich alle Kolleginnen um Nachsicht, wenn ich im Folgenden fast nur von Schulleitern spreche oder auch sonst die maskulinen Begriffe verwende. Die Schulleitungsvereinigung NRW wurde als Schulleitervereinigung gegründet und hieß abgekürzt auch SLV-NW.

**Meine Damen!** Sie können sicher sein, dass Sie für mich immer mitgemeint sind!

Sind 30 Jahre Bestehen eigentlich ein Grund zum Feiern?

***Folie 3 (Glückwunsch-Bildchen)***

Ja, schon!

30 Jahre umschließen eine komplette Generation.

***Click Textnotiz***

Im Schulleitungshandeln sogar nahezu zwei Generationen, weil Lehrerinnen und Lehrer erst in einem vorgerücktem Alter und mit entsprechender Erfahrung ins Schulleitungsamt kommen.

Aber für mich ist es mehr ein Grund zur **Besinnung** und als Außenstehender ein Grund **zur Bestärkung und Anerkennung** der jetzt handelnden Kolleginnen und Kollegen.

Eine berufsständige Vertretung wird nicht grundlos angestrebt. Es empfiehlt sich deshalb, in die damalige Zeit zu schauen und die Beweggründe aufzuzeigen.

***Folie 4 (Macintosh)***

Mit dem Bild versuche ich, die Spanne der letzten Jahre zu umgreifen. Nur die Älteren unter uns werden sich erinnern, wie neidvoll sie sich dieses Gerät wünschten.

***Click für die Texte***

❖ Helmut Kohl regiert

- ❖ Richard von Weizsäcker löst Carl Carstens ab.
- ❖ Ronald Reagan ist amerik. Präsident. NATO-Nachrüstung
- ❖ Die DDR erhält einen neuen Milliardenkredit. Motto: *Wandel durch Annäherung!*
- ❖ Nobelpreis für den deutschen Biologen Georges Jean **Franz Köhler** (1946 – 1995)
- ❖ Der „kultische“ Macintosh wird auf den Markt gebracht.

### **Folie 5 ( Wir befinden ...)**

Und heute?

Ist es nicht ähnlich? Hören wir nicht täglich Klagen über Politikverdrossenheit, alten Trott etc., und leben wir nicht zugleich in einer Zeit technischer, aber auch vor allem geopolitischer Veränderung?

Ich behaupte, dass sich die Zeiten sehr ähneln!

Die geistigen, gesellschaftlichen und technischen Veränderungen verändern naturgemäß auch die Gesellschaft und damit auch die Schule.

Symbolisch finde ich dieses Bild!

### **Folie 6 (Bild LeVine)**

Wir alle wissen: Schulentwicklung steht immer im Strom der Zeit!

### **Folie 7 ( SL als Leiter)**

Diese Interdependenz von zeitlichen Ereignissen und Erfordernissen einerseits und den Anforderungen an Schule und Bildung andererseits will ich im Folgenden aufzeigen.

**Folie 8 ( Vorb. eines SL)**

Die hier gezeigte Aufstellung der Vorbereitung auf ein zukünftiges Schulleitungsamt stammt aus dem **Schulleiterhandbuch des Westermann-Verlages**, das von Burkhard Hitz herausgegeben wurde und der als einer der Starthelfer bei der Gründung der SLV gilt.

Lesen wir einmal, welche „Fort- und Ausbildung“ 1984 angeraten wird:

**Folie 8**

Solch biederes Denken resultiert aus der damals gängigen allgemeinen Vorstellung:

Schulleiter = Lehrer mit zusätzlichen Aufgaben

Schulleiter = Lehrer mit Entlastungsstunden (in anderen Ländern Anrechnungsstunden genannt)

Schulleiter = primus inter pares

Angesichts der vielfältigen Anforderungen an das Amt, auch bereits damals, klingt das wie Ironie: Es konnte so nicht weiter gehen!

Das Leitbild gehört in die Tonne!

**Folie 9 (Karikatur - Sorry)**

Da sagte das Gründungsteam um Friedrich Wilhelm Nagel (Rudi Doil, Jochen Hartmann, Ekkehardt-Ulrich Hoffmann, Heinrich Lindau, Dieter Meyer, Jürgen Sudhölter):

**„Das kann so nicht bleiben!“**

**Wir** eruierten bei den Lehrerverbänden, dass es keine besondere Unterstützung für die Nöte der Schulleiterinnen und Schulleiter gab und entschlossen uns dank der Initiative von Friedrich Wilhelm Nagel zur Gründung der SLV NW.

Mit diesen Thesen und Zustandsbeschreibungen gingen die Gründer in die Werbung:

***Folie 10 (unsere Thesen)***

***Die SLV – NW wurde im Wesentlichen mit diesen 10 Thesen beworben und gegründet:***

- 1. Schulleiter haben eine große Verantwortung.***
- 2. Schulleiter haben kaum Zeit, um ihren pädagogischen Aufgaben nachzukommen.***
- 3. Schulleiter stehen an vorderster pädagogischer Front und treten als Einzelkämpfer auf.***
- 4. Schulleiter haben kaum Möglichkeiten, ihre Erfahrungen auszutauschen.***
- 5. Schulleiter haben keine Ausbildung für ihr Amt.***
- 6. Schulleiter haben kaum Fortbildungsmöglichkeiten.***
- 7. Schulleiter haben keine Weiterbildungsmöglichkeiten.***
- 8. Schulleiter haben schlechte Arbeitsbedingungen***
- 9. Schulleiter haben ein geringes Ansehen.***
- 10. Schulleiter haben keine Mitwirkungsmöglichkeiten beim KM, RP, und anderen Stellen.***

Ausgehend von den Pädagogischen Hochschulen Dortmund und Bamberg entstand in Zusammenarbeit mit engl. und amerik. Universitäten eine Schulforschung, die sich anders als der Masse der Hochschulen gerade für die Leitung und Führung von Schulen, also für Management- und Kompetenzfragen, aber auch für die Belastungen von Schulleitungen interessierten.

***Folie 11 SL***

***(als Mr. Universum von Huber)***

Neue Begriffe kamen in Spiel und ein neues Bild entsteht.

Alle Forschungen zeigen: **Gute Schule entsteht durch gute Schulleitung. Die Schulleitung führt und kreiert, innoviert und setzt durch und um.**

**Folie12** (Gute Schule)

Gute Schule heißt. kompetente Schulleitung!

Die Begriffswelt ändert sich rapide. Begriffe der Wirtschaft und Wirtschaftlichkeit ziehen in Schule und Schulentwicklung ein.

**Folie 13 Schulmanager**

Doch lediglich Beklagen und Jammern bringt nichts. Wir wollten und konnten die pädagogischen Notwendigkeiten nicht vernachlässigen und bemühten uns von Anfang an um Hilfestellung im Pädagogischen Bereich. Dies beweist

**Folie 14 Bild Haus Neuland**

unsere erste Fortbildungsveranstaltung mit dem Thema: „Pädagogische Spielräume für lebensnahe Schule“

**Folien15 Es kommt Bew.**

Es kommt Bewegung ins Geschehen

- „Schulleiter der 80er Jahre – Manager und Mittler“
- Das Landesinstitut für Lehrerbildung in Soest stellt ein Grobkonzept für die Aus- und Fortbildung von SL vor (1985)
- Die SLV startet mit eignen Fortbildungen

Trotz erheblicher finanzieller Probleme suchten wir sofort die Verbindung und Zusammenarbeit mit anderen bestehenden Schulleitungsverbänden (in HH,

Niedersachsen, Hessen, Berlin, B-W, Rh-Pf, Saarland und Bayern) und begründeten mit ihnen den **Allg. Schulleiterverband Deutschlands** (heute Allg. Schulleitungsverband Deutschlands) ASD.

1987 unterstützten wir maßgeblich den 1. Bundeskongress der ASD in Hannover, wo in Vertretung der angesagten Bundesbildungsministerin Frau Prof. Rita Süßmuth der KM des Landes Nds. Werner Remmers das Hauptreferat hielt.

### ***Folie Remmers 16 Foto***

### ***und dann weiter klicken Thesen einblenden***

Remmers sagte Sätze, die man in Stein hauen sollte!

- „Lehren ohne Erziehung ist geistige Fehlernährung“
- „Die Schule ist kein Reparaturbetrieb für die Verschleißerscheinungen eines hemmungslosen Fortschritts“
- „Statt nutzloser Struktur- und Organisationsdebatten über Schule sollten wir uns darauf einlassen, vom SL her, von den Pädagogen her, Schule gestalten zu lassen“.
- „Schule muss in erster Linie für die Kinder glücken und nicht für Bürokraten, Technokraten, Ideologen oder Planer und auch nicht für Eltern.“

Nach dem bisher Gesagten wage ich 4 Thesen:

### ***Folie 17 (4 Thesen)***

Die SLV -NRW war vom Start weg

- ❖ Garant für Innovationen,
- ❖ Vorreiter für Schulleitungsbelange,
- ❖ hatte immer das Ohr am Puls der Zeit.
- ❖ Das hat sich bis heute nicht geändert!

Hier ein paar Beispiele:

- Wie schon angesprochen: 1. Bundesweiter Kongress: Schule der Zukunft als Aufgabe der Gegenwart

**Folie 18 Bundeskongress**

- Fortbildung in Sachen EDV für SL (damit sie selbst besser entscheiden konnten, was wichtig und richtig war)

**Folie 19 (Atari und Commodore 64**

- der Blick auf Europa

**Folie 20 (Prof. Spieß und Europa)**

- der Blick auf die Weiterentwicklung der eigenen Schule

**Folie 21 (Autonomie – eine Chance für die Weiterentwicklung von Schule?)**

- und nicht zu vergessen: auch der Blick auf die handelnden Menschen!

**Folie 22 (Drewermann: Die Kindheit eines Chefs oder die Einsamkeit der Mächtigen“)**

Als noch niemand ein Leitbild oder ein Schulprogramm von den Schulen verlangte, bemühte sich SLV um Standortbestimmung und Selbstverständnis. Um **1988** erschien das von Friedrich Mahlmann konzipierte „**Konzept einer zeitgemäßen Schulleitung** des SLV NW“.



### **Folie 23 (Kopie der Seite)**

Bei genauem Hinsehen würden Sie entdecken, wie klar, kompetent und zukunftsweisend hier in knapper Form Notwendigkeiten angeregt werden, die die Kontinuität der Arbeit der SLV NRW unter Beweis stellen.

Die damals genannten Kernaussagen sind heute noch bedeutsam und richtig. Sie zeigen, wie klar und visionär SLV NRW gewirkt hat und bis heute wirkt:

*„Innere Weiterentwicklung von Schule in einem staatlichen Rechtsrahmen mit größtmöglicher Gestaltungsfreiheit. – Demokratische Schulkultur in Gesamtverantwortung der SL. Staatliche Aufsicht als Rechtsaufsicht. Daneben der Aufbau einer eigenständigen Beratungseinrichtung für innere und externe Evaluation. SL ist eine eigenständige Tätigkeit eines qualifizierten Bewerbers mit Anspruch auf umfassende Weiterbildung.“*

Auch die anderen Schulleitungsvereinigungen in den Bundesländern strebten bald mit uns gemeinsam nach einem **aussagekräftigen Leitbild**.

### **Folie 24**

So erschien 1994 zu unserem 10-jährigen Bestehen in Zusammenarbeit mit dem ASD die Schrift „Schulleitung in Deutschland – Profil eines Berufes“, die wir allen Schulen in NRW übereigneten.

Und 1995 veröffentlichte die „Bildungskommission NRW“ im Auftrage des Min.Präs. Johannes Rau die viel beachtete Schrift „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“.

### **Folie 25 (1999)**

1999 legte die ASD mit uns die Fortschreibung „Schulleitung in Deutschland – Ein Berufsbild in Entwicklung“ der Öffentlichkeit vor.

### ***click(Leitbild SL)***

Drei Jahre später hatten wir (2002), weil es unserer Zielsetzung sehr deutlich entsprach, als Nachdruck der Hamburger Schulbehörde „Leitbild Schulleitung“ herausgebracht und ebenfalls allen Schulen NRWs zur Verfügung gestellt.

### ***Folie 26 (Bild Buch)***

Das intensive Bestreben, die Aufgaben, Notwendigkeiten und das berufliche Profil zu beschreiben und zu begründen mündeten 2005 in die Schrift „Schulleitung in Deutschland - Ein Berufsbild in Weiterentwicklung“, die auch wieder bundesweit vorgelegt wurde.

### ***click (und offene Seite aus 2005)***

Die Stärke und Allgemeingültigkeit der Schrift von 2005 liegt m.E. in der Beschreibung einer Profilierung, besser **Ausbildung zur Schulleiterin / zum Schulleiter**.

**Die Grafik zeigt den stufigen Aufbau der Ausbildung und Professionalisierung des Schulleitungsamtes und ist m.E. noch heute sehr vorbildlich durchdacht.**

Mit Fug und Recht behaupte ich, dass die Vorschläge und Forderungen in dieser Schrift in NRW im Jahre 2009 zum EFG (Eignungsfeststellungsverfahren), das ja eine Art Ausbildung zum SL-Amt vorschreibt, führte. Allerdings hat man wohl bewusst die Leitungen von GS ausgenommen. Dort findet man ohnehin kaum noch Bewerber/innen, wie wir alle wissen.

Es ist hier nicht der Raum, alles zu betrachten und zu erläutern.

**Es genügt, wenn klar ist, weshalb die SLV-NRW im Verbund mit dem ASD und dank Burkhard Mielke auch im europ. Verbund ESHA und im Weltverband ICP nicht nur bekannt, sondern ernstgenommen wird.**

### ***Folie 27 (Deutschlandfunk vom 29.3. 2008)***

*„Schulleiter als Beruf – Vom primus inter pares zum Manager mit Führungsanspruch“*

Naturgemäß haben Erfolge viele Väter! Dennoch: Ich behaupte:

**Ohne Schulleitungsvereinigungen in den Ländern hätte es im Deutschlandfunk 2008 diese Sendereihe nicht gegeben.**

### **Manager mit Führungsanspruch!!**

Meine Damen und Herren; liebe Kolleginnen und Kollegen.

**Führungsanspruch ist etwas völlig anderes als Führungsaufgaben-Zuweisung.**

Da lohnt der Blick auf die journalistische Zusammenfassung, die ich nicht so auf den Punkt bringen könnte.

Die Werbung für diesen Deutschlandfunkbeitrag im Internet hatte ff.

Aufmachertext:

***„Die zahlreichen Bildungsstudien der vergangenen Jahre haben die Gesellschaft aufgeweckt und die Bildungspolitiker unter Zugzwang gesetzt. Das Wort Schulreform wird inzwischen in allen Bundesländern groß geschrieben. Und die Schulleiter stehen dabei an vorderster Front, wenn es darum geht den Wandel erfolgreich zu gestalten“.***

Warum ist das so?

Schauen wir einmal auf die Anforderungen, die man im Internet dazu findet.

Seine /ihre Aufgaben:

**Folie 28 SL-Aufgaben (Karrikatur über 5 Aufgabenbereiche)**

Angesichts der zunehmenden Komplexität von Schulleitungsaufgaben werden selbst im Internet Überlegungen laut, wie Schulleitungen das leisten können - oder davor flüchten.

**Folie 29 (Lehrerflucht)**

**Ein Beispiel, das m.E. alle die Leistungsanforderungen zusammenfasst und abfordert, ist die viel diskutierte Inklusion**

***Folie 30 (Inklusion)***

„Inklusion ist ein Schlüsselbegriff, der eine humane Gesellschaft kennzeichnet, die Verschiedenheit anerkennt und annimmt und auf einen gesamtgesellschaftlichen wertorientierten Grundkonsens zielt. In einem inklusiven Schulsystem wird das gemeinsame Leben und Lernen von Menschen mit und ohne Behinderungen zur Normalform“ (Schulministerium NRW).

**Wir wissen alle: Inklusion schöpft den Reichtum einer Gesellschaft aus.**

Was macht denn ihren Reichtum aus?

Wirtschaftliche Macht? Politische Sicherheit? Oder kulturelle Vielfalt? Es ist wohl von jedem etwas. Dennoch: **Eine Gesellschaft besteht aus Menschen.** Und sie sind es, die das Wohl einer Gesellschaft prägen – und zwar in allen wichtigen Lebensbereichen. Da kann und will Schule nicht abseits stehen.

**Nach meiner Meinung gibt es bis heute kein schlüssiges Konzept, das die gesetzten Anforderungen in den Wissensbereichen vernünftig mit den Notwendigkeiten und Erwartungen aus dem Bereich des sozialen Miteinanders verbindet. Im Gegenteil!**

*„Vergleiche, Tests und Prüfungen, Leistungsfeststellungen, Abschlüsse, Zentrale Klausuren, zentrale Prüfungsverfahren“ – diese Begriffe sind das Credo in den „Kompetenzorientierten Kernlehrplänen und Bildungsstandards“. (Min. NRW)*

Solange wir m.E. diese auf Kontrolle und Absicherung (vor allem für Ländervergleiche) zielenden Vorgaben im Bereich der Curricula haben, dürfte der mehrfachbehinderte Mitschüler wenig gelitten sein - und das bei Mitschülern, Eltern und Lehrern! **Wir brauchen eine vernünftige Balance zwischen Anforderungen im Bereich der Bildungsstandards und denen im Bereich des sozialen Lernens.** Schule kann sich weder an

### **Folie 33 (Fack ju Göthe)**

„Fack ju Göthe noch an „Frau Müller muss weg“

orientieren, also an „Schule als Spaßbetrieb“ noch an Schule „als Spielwiese für Helikopter-Eltern oder überzogener Wirtschaftsforderungen“.

### **Wir brauchen selbstorganisierende und selbstverantwortliche Schulen mit ebensolcher Schulleitung!**

Meines Wissens gibt es noch keinen Hinweis in der BASS, der den notwendigen Paradigmenwechsel vom Schulleiter als „Lehrer mit besonderen Aufgaben“ zum „Schulleiter als eigenständigen Beruf“ expressis verbis belegt. Immerhin ist in NRW viel erreicht. Das sog. und bereits erwähnte „Eignungsfeststellungsverfahren“ gilt seit 2009. NRW ist das 1. Bundesland, das eine Qualifizierung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter vorschreibt. Auch will die amtierende KMK-Präsidentin Sylvia Löhrmann ihr persönliches Bekenntnis zum Paradigmenwechsel vor die KMK bringen. **Ihre Verlautbarungen lassen hoffen, dass das mehr als 20 Jahre dauernde Bemühen von SLV NRW und dem ASD in erreichbare Entfernung gerückt ist.**

**M.E. ist SLV NRW auf einem gutem Weg!**

**Es dürfte aber auch allen Beteiligten und Mitgliedern bewusst sein:**

**Ohne klares Ziel und klare Profilierung kann man diesen Verband nicht führen.**

So komme ich zum Schluss

und bin beim Personal, dem **Vorstand**.

Seit der Gründung hat es nun 15 Vorstände gegeben. Mir ist von keiner ernsthaften Auseinandersetzung oder gegenseitigen Lähmung etwas bekannt. Nein, es herrschte stets ein tiefes Vertrauen, ein respektvoller Umgang und umfassende Kompetenz! Das ist bei einer schulformübergreifenden Vereinigung nicht selbstverständlich!

Natürlich wird und wurde auch in der Sache gestritten, aber stets mit fairen Mitteln und unter der Leitidee, dass man für eine wertvolle Sache kämpft. **Und dies sind im Kern immer die jungen Menschen.**

Nach meiner Kenntnis und Beobachtung hatten wir das Glück, stets Vorsitzende zu haben, die über eine hohe Motivations- und Moderationskunst verfügten,

***Folie 32 (Vors.)  
durchklicken)***

von Friedrich Wilhelm Nagel, über Friedrich Mahlmann, Burkhard Mielke zu Marga Rössler.

Alle gingen neben ihrem Hauptberuf mit ihren Vorstandskolleginnen und – kollegen an den Rand der Leistungsfähigkeit und Belastung. Dafür gilt ihnen – wie ich denke – unser aller expliziter Dank.

Ich sage mit Bedacht, weil ich sehr davon überzeugt bin.

**Die SLV-NRW hat sich nicht nur Ansehen und Beachtung erarbeitet in allen pädagogischen und politischen Bereichen, sondern sie ist Motor und Innovator für Schulentwicklung und Schulgestaltung.**

**Folie 33 (Glückwunsch)**

**Ich gratuliere zum kleinen Jubiläum und verneige mich mit Respekt vor dem amtierenden Vorstand, stellvertretend für alle bisherigen.**

***click (mach weiter so)***

Ich rufe der SLV-NRW ein herzliches „Weiter so“ und „Glück auf“ zu.