

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir blicken auf zwei Jahre intensiver Vorstandarbeit zurück, zwei Jahre, die bildungspolitisch zunächst durch Stagnation und „Mehr von dem Alten“ gekennzeichnet waren.

Während die anfangs in Aussicht gestellte Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen eingefroren und auf die vielberufene „Eigenverantwortlichkeit“ reduziert wurde, geschah an wesentlichen Aufgaben, die in der Verantwortung des Landes und des Ministeriums liegen, nichts.

So verstärkte sich der Lehrermangel in vielen Fächern, wurden Seiteneinstiegsmodelle in listenlangen Fallgruppen definiert, zum Normalfall erklärt und Stellenausschreibungen zwangsgeöffnet, während die Schulen gleichzeitig die Kosten in Form von Entlastungsstunden und Ausbildungsarbeit vor Ort tragen müssen. Gleichzeitig wurden die Verfahren zwischen Schulen und Seminaren verkompliziert, der Zeitverbrauch für die Kommissionen zur Stellenbesetzung massiv erhöht mit häufig leer laufenden Stellen.

Nach wie vor gehört Nordrhein-Westfalen wie die meisten Bundesländer zu den Ländern, die im internationalen Vergleich unter schlechten Rahmenbedingungen arbeiten, aber natürlich dennoch gute Schülergebnisse erreichen sollen. Unsere Lehrkräfte haben im internationalen Vergleich einen zu hohen Anteil an Unterrichtsstunden, und sie haben zu wenig Zeit für Unterrichtsentwicklung, intensive Fortbildungen und systematische Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen in der Schule.

Unsere Schulleitungen haben zu viel Unterrichtsverpflichtung und zu wenig Leitungszeit. Wir sind kommunal oder durch den jeweiligen Schulträger vielfältig eingespannt in Arbeitsgruppen, Kompetenz- und Qualitätszirkeln, wie sie alle heißen, leisten Prüfungsvorsitze und viele andere Aufgaben, die von uns aufgrund der berufsbezogenen Kompetenzen erwartet werden, haben wenig Zeit für kontinuierliche intensive Fort- und Weiterbildung und sind in Überfrachtung mit den täglichen Aufgaben verstrickt. Für Standortbestimmungen, den Blick über den Tellerrand, die Orientierung über längerfristige Perspektiven und Entwicklungen, die allseits geforderte Schulentwicklung und die Verbesserung der Unterrichtsqualität bleibt keine Zeit.

Verkürzung der Schulzeit in den Gymnasien, immer frühere und verfrühte Einschulung der unter Sechsjährigen und der Ausbau des Ganztagschulwesens in allen Schulformen waren angeordnete, teils aber auch sinnvolle und eingeforderte Veränderungen, die viele Ressourcen binden, die leider häufig zu wenig durchdacht und kaum begleitet waren. Sie kosten die Schulen erheblichen Aufwand und Energie, ohne dass man den Lohn der Mühe gleich einfahren könnte, ja sie gefährden u.U. sogar Schullaufbahnen, wie wir aus den Grundschulen z.B. über verfrühte Einschulungen wissen.

Das rechtlich umstrittene Verfahren der Wahl der Schulleiterin bzw. des Schulleiters durch die Schulkonferenz ist nicht befriedigend gelöst. Zwar hielt die Kündbarkeit der Leitungsperson durch mögliche Nichtwiederwahl seitens der Schulkonferenz der rechtlichen Anfechtung nicht stand. Nach wie vor aber wird die Wahl der Schulleiterinnen oder Schulleiter, die rechtlich Behördenleiter/-in sind, ausschließlich vom eigenen Personal und

den Eltern und Schülern vorgenommen, die ja Nutznießer der Einrichtung sind. Dies ist verfassungsrechtlich und praktisch bedenklich und dem Beamtenrecht systemfremd.

Vor allem hat dieses Verfahren nicht dazu geführt, dass mehr Lehrerinnen und Lehrer die Rolle der Schulleitung als für sich selber interessant betrachten. Wir haben in NRW mehr Schulen ohne Leitung und ausgeschriebene Leitungsstellen ohne Bewerber/innen als vorher.

Schulen können sich nicht entwickeln, wenn die Definition des Handlungsbedarfs von zufälligen Mehrheiten abhängig ist, die Partizipationsrechte einseitig bei der Vertretung von Eltern, Schülerschaft und Lehrkräften liegen, deren Beschlüsse die Leitungsperson auszuführen hat, wenn die Rechenschaftspflicht ebenso einseitig allein bei der Schulleiterin/dem Schulleiter liegt.

Die Schulleitungsvereinigung NRW hat hierzu schon früher fundierte Vorschläge vorgelegt, besonders auch unter dem Aspekt der Entwicklung regionaler Bildungslandschaften.

Möglichkeiten für die Stellung des Schulleiters/der Schulleiterin sehen wir in der Ausgestaltung des Schulleitungsamtes zu einem echten Wahlamt, analog zu kommunalen Wahlbeamten; denkbar nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts ist auch die Einführung einer eigenen Laufbahn Schulleitung.

Die Schulleitungsvereinigung NRW bietet dem Ministerium dafür weiterhin ihre Mitarbeit an.

**Immerhin wurde erreicht, dass der Begriff der Leitungszeit in die Rechtstexte eingeführt und damit indirekt Schulleitung als eigener Beruf anerkannt wurde, ein Ergebnis unserer langjährigen Arbeit mit Positionspapieren und Eingaben an Ministerium und Landtag, zuerst genau vor 12 Jahren, auf der damaligen Mitgliederversammlung beschlossen. Ein langer Weg. Auf der Strecke geblieben, weil offenbar gar nicht ernsthaft intendiert, ist die Absichtserklärung der Vorgängerregierung die Leitungszeit an gestiegene Anforderungen und umfängliche neue Aufgaben wenigstens annähernd anzupassen.**

### **Unsere Positionen sind nach vor:**

1. Die Leitung einer Schule ist als eigenständiger Beruf anzuerkennen. Hierzu gehören unsere Forderungen nach Dienstvorgesetztheit und der Umfang an Leitungszeit, um selbständige Schulen führen zu können.  
Zumindest für die Leitungen der Grundschulen gibt es hierzu eine Willenserklärung der Ministerin, vorgetragen in ihrer Rede auf unserer gemeinsamen Tagung mit der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF), allerdings noch ohne jede Zusage über die Größenordnung und den genauen Zeitpunkt.  
Das allein reicht nicht aus – die Dringlichkeit ist ebenso groß bei mittelgroßen Schulen wie den großen Systemen.
2. Zum Wahlverfahren für Schulleitungen haben wir Vorschläge gemacht, die eine qualifizierte und unabhängige Leitung ermöglichen.  
Wir fordern dringend, wie in unseren Positionspapieren beschrieben, das jetzige Wahlverfahren zu ändern und den Kreis der Wahlberechtigten zu erweitern. Das Amt der Leiterin bzw. des Leiters einer Schule muss so definiert sein, dass die Leitungsperson handlungsfähig ist für eine Verbesserung der Leistungen der Schule, im Zweifelsfall auch gegenüber Veränderungsunwillen und Reformresistenz, sicher mit Verpflichtung zu Transparenz und Beteiligung, aber immer so, dass

Mitbestimmungsrechte und Rechenschaftspflichten einander entsprechen - und zwar auf Seiten aller Beteiligten.

3. Ausgelöst durch demografische Veränderungen haben Schulschließungen zugenommen. Betroffen sind nicht mehr nur Grundschulen, sondern auch die weiterführenden Schulen unterschiedlicher Schulformen. Diese sehen sich mehr oder weniger plötzlich in der Situation, dass Schließungs- oder Zusammenlegungsbeschlüsse eintreffen und unabhängig von Schulprofilen und langfristiger Schulentwicklungsarbeit zu kurzfristiger Organisation der mitgeteilten Entscheidungen und angeordneten Maßnahmen zwingen.

Das Schicksal der betroffenen Schulleitungen bewegt sich dabei in unklaren Rechtslagen und Rahmenbedingungen und entscheidet sich nicht selten im Dschungel individuellen Gutdünkens und personeller Präferenzen zufällig zuständiger Schulaufsicht und der Schaffung von Konstellationen ohne transparente Rahmenbedingungen und Leistungskriterien. Dies begegnet uns jede Woche in unserem Beratungsdienst.

**Für Schulschließungen und –zusammenlegungen zu Schulverbünden oder neuen Schulformen braucht es gesicherte und öffentlich überprüfbare Abläufe, die den beteiligten und betroffenen Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrkräften, aber auch den Schulleitungspersonen in ihrer Verantwortung und in ihren berechtigten Interessen gerecht werden.**

**Schulschließungen und Zusammenschlüsse zu neuen Schulformen oder Schulverbünden sollten im konzeptionellen Rahmen der Schaffung regionaler Bildungslandschaften angesiedelt und dementsprechend begleitet und ausgestattet sein.**

**Veränderungen dieser Art fordern einen respektvollen und an den erbrachten Leistungen orientierten Umgang mit den betroffenen Schulleitungen. Wir als Vertreter der Leitungen aller Schulformen stehen bereit, sowohl in den Prozess der Um- und Neubesetzung von Schulleitungsstellen als auch bei der Leitung neu entstehender Schulformen wie die neuen Gemeinschaftsschulen, mit all unseren Kompetenzen und Unterstützungssystemen den Kolleginnen und Kollegen, die das wollen, zur Seite zu stehen.**

4. Wir fordern die Abschaffung der Inspektion in Form der so genannten Qualitätsanalyse .Die neusten Ergebnisse der OECD zeigen, dass die Länder mit intensiver Inspektion die schlechtesten Ergebnisse haben.

**Erfolgreiche Länder verzichten auf Inspektion und bauen auf eine Kultur des Vertrauens und auf unabhängige Außenevaluation. Die Ergebnisse guter Schule lassen sich an zentralen Abschlussprüfungen ablesen.** Bewertungskriterien für externe Evaluationen und Analysen von Abschlussprüfungen müssen von einem zumindest plausiblen, besser noch empirisch verifizierbaren Vergleichsmaßstab in Form eines Sozialindex oder einer noch zu definierenden „Normalschule“ ausgehen und den vor Ort jeweils zu leistenden Aufwand und Ertrag in Relation zueinander stellen.

In der jetzigen Situation fordern wir zumindest: **die strikte Trennung schulaufsichtlicher Funktionen und Beratung. Die bisherige Schulaufsicht sollte folgerichtig ihre neue Rolle finden und sich zu einer kompetenten Beratungsinstanz weiterentwickeln.**

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

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

Wir vermissen die verbindliche Weiterqualifizierung der neu eingesetzten Schulleiterinnen und Schulleiter nach der Amtsübernahme, weil man erst dann einige Dinge lernen kann, die sich in einer gedachten Vorwegnahme von Leitungssituationen nicht erschließen. Dabei sollten auch Angebote sein, die einige in der Schulleitungsfortbildung bewährte Elemente und Prinzipien enthalten, die längerfristige Lernprozesse und Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Ausbildung der Berufspersönlichkeit ermöglichen.

Desgleichen vermissen wir systematische Fortbildung aller Schulleiter/innen bei der Übertragung neuer Aufgabenfelder.

### **Tagungen der SLV NRW**

Wir sehen, dass einige unserer wesentlichen Forderungen umgesetzt wurden, nämlich qualifizierte verpflichtende Schulleitungsausbildung vor der Übernahme des Amtes und stetige Fortbildung.

Deshalb hat SLV NRW hierzu schon frühzeitig nicht nur Forderungen aufgestellt, sondern ein Kooperationsabkommen mit der DAPF, der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte, geschlossen und seither jedes Jahr eine Schulleitungs-Fachtagung der DAPF mit durchgeführt.

Wir freuen uns über die außerordentlich hohe und begeisterte Teilnahme (von jeweils über 500 Personen) besonders an den Tagungen der letzten beiden Jahre, die die wichtigen Themen „**Schulleitung und Unterrichtsentwicklung**“ (2009, Dortmund) und „**Qualität in allen Schulen**“ (11. Sep. 2010 in Dortmund) mit allerbesten Referenten besetzt hatten und als Veröffentlichungen der DAPF nachlesbar sind.

Besonders das Leitreferat von Cornelia von Ilsemann (Leiterin der Abteilung Bildung der Bremer Schulbehörde, derzeit Vorsitzende des Schulausschusses der Kultusministerkonferenz) zeigte, dass das „Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen behördlicher Steuerung und Eigenverantwortung der Einzelschule“ angesiedelt ist, und dass die Verteilung von Kompetenzen und Berechtigungen sowie die gegenseitigen Berufsrollen zwischen Schule, Bildungsverwaltung und Aufsicht einem weitgehenden Anpassungsrückstand unterliegen. Sie werden den bereits durchgeführten rechtlichen und faktischen Veränderungen in den Schulen nicht mehr gerecht, handeln ihnen oftmals sogar zuwider.

Hierin liegt eine wesentliche Herausforderung der nächsten Zeit, diese Anpassungen zu leisten und Schulleitungshandeln in ein Gefüge zu stellen, in dem die Mitwirkenden und die Kontrollebenen der gleichen Philosophie und den gleichen Kriterien für die Güte der Arbeit folgen.

Die SLV NRW hat zudem selbst entsprechende Fortbildungen entwickelt, wie z.B. die heutige Herbsttagung. Ich verweise in diesem Zusammenhang auch auf die in unserem Serviceheft angebotenen Fortbildungen wie z.B. aktuell der Kurs zu „Kommunikation und Konfliktmanagement“ und die in Kürze anlaufenden Kurse zur persönlichen Entwicklung und Arbeit an der Berufspersönlichkeit (Pacific Institut).

Zukunftsweisend war die Tagung zu **Regionalen Bildungslandschaften, „Von der Einzelschule zur Bildungsregion“**, auf der Wilfried Lore wesentliche Merkmale dieses erkennbar bereits stattfindenden tief greifenden Wandlungsprozesses umriss.(1. Oktober 2009 in Münster).

„**Quo vadis Schulleitung - Quo vadis Schule?**“ war die Leitfrage an alle eingeladenen bildungspolitischen Spitzenpolitiker/innen vor der Wahl zum Landtag in NRW (Düsseldorf 22. April 2010) – aktueller ging es nicht, und unsere neue Ministerin, Frau Sylvia Löhrmann, ließ ihr Programm bereits in ersten Umrissen erkennen.

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

### **Internationale Arbeit**

Unsere Internationale Arbeit trägt Früchte, mehr und mehr unserer Mitglieder haben Kontakte im Ausland und nehmen an Veranstaltungen teil. Aber auch im Inneren haben wir von unseren europäischen Kontakten profitiert.

Wir arbeiten in der Weltschulleitervereinigung ICP (International Confederation of Principals) im Board mit und sehr engagiert in der Europäischen Schulleitungsvereinigung ESHA (European School Heads Association) . SLV NRW vertritt den Deutschen Schulleitungsverband (ASD) in der Europäischen Organisation.

Im Rahmen dieser Europäischen Arbeit nahm die SLV NRW an **EU- Projekten** teil: Am **LISA-Projekt** ( Leadership Approvement for Students Achievement) – zum **Zusammenhang von Schulleitungshandeln mit der Verbesserung der Ergebnisse und Leistungen der Schülerinnen und Schüler**, ein im Kern unserer Berufsentwicklung liegendes Thema, an dem 6 Schulleiter/innen von Gymnasien und Gesamtschulen aus unserem Verband teilnahmen.

Mitwirkung in der Jury des Europäischen Jugendwettbewerb „**Food4You**“, des italienischen Landwirtschaftsministeriums, wo es um gesunde Ernährung ebenso geht wie um den Umgang mit neuen Technologien wie z.B. Internet und Film.

Schulleiterinnen und Schulleiter aus 4 Gymnasien bzw. Gesamtschulen waren Mitglieder einer Delegation unter Leitung von Prof. H.G. Rolff, die an einer **Deutsch-chinesischen Schulleitungs-Fachtagung in Shanghai** teilnahm. Wie überall auf der Welt ging es um essentielle Fragen nach guter Schulleitung, gutem Unterricht, Entwicklung von Schulen auf nationalem Level, Fragen des Controlling, der Aus- und Fortbildung und der Anreize für die Wahl und die motivierte Ausübung dieses Berufs. Der Gegenbesuch der chinesischen Delegation findet im Mai 2011 statt.

Soeben führten wir eine internationale Befragung über die Rolle und Stellung der stellvertretenden Schulleiter/innen durch mit sehr interessanten Ergebnissen, die Sie auf

unserer Homepage sehen können. Die Ergebnisse erscheinen in Kürze im Raabe-Verlag unter dem Titel „**Der Stellvertreter – das unbekannte Wesen**“.

Als Koordinatoren der in ESHA organisierten deutschsprachigen Regionen in Europa veranstalteten wir mit Kolleginnen und Kollegen anderer Landesverbände in der Folge der ersten Regionalkonferenz in Basel 2008 zwei weitere internationale Tagungen, in deren Zentrum neue Strukturen von Schulleitung standen:

**„Schulführung und mittleres Management“ (Oktober 2009 in Goldrain, Südtirol)**

**„Herausforderungen für die Zukunft:**

**Neue Leitungsstrukturen für autonome Schulen“**

Strategien der Umsetzung an großen und kleinen Systemen am Beispiel der Inklusion“  
**(Oktober 2010 in Landau)**

Wichtigstes Ergebnis: auch in kleineren Schulen zeichnen sich neue Leitungsstrukturen ab, die **distributiven Prinzipien** folgen und Leitung einer Schule nicht allein in der Rolle einer einzigen Schulleitungsperson verankern, sondern in einem Leitungsgefüge mit unterschiedlichen Aufgabenfeldern und Kompetenzen. Dies schließt die entsprechende Qualifizierung ein, aber auch Besoldung und Beförderung.

Die vierte deutschsprachige ESHA-Konferenz wird diese Themenreihe fortsetzen mit dem Schwerpunkt „**Die künftige Rolle der Schulaufsicht in Beziehung zu autonomen Schulen**“. Stattfinden wird sie vom 12.-14. **Oktober 2011** in Pécs / Fünfkirchen, Ungarn. Darauf möchte ich schon einmal empfehlend hinweisen.

### **SLV NRW - Service**

Die Schulleitungsvereinigung NRW versteht sich auch als Organisation, die für ihre Mitglieder eine Reihe von Angeboten bereitstellt.

Nach wie vor unser gefragtester Dienst ist der **Beratungsdienst** in allen schulrelevanten Fragen. Einige hundert Anfragen haben wir beantworten können. In einigen Fällen musste allerdings an die mit uns zusammenarbeitenden Rechtsanwälte weitergegeben werden.

Wir haben aufgrund unserer Mitgliederbefragung eine neue **Verbandszeitschrift, b:sl** (Betrifft: Schulleitung), die näher als bisher Fragestellungen und Berufsinteressen von Schulleiterinnen, Stellvertretern, Abteilungsleitungen, Studiendirektoren und Studiendirektorinnen und weiteren Mitgliedern erweiterten Schulleitungen aufnimmt.

Neu ist das **Serviceheft** mit einer Reihe von Vorzugsangeboten für unsere Mitglieder, zusammengefasst in einem Heftchen mit ca 95 besonders interessanten Offerten in allen für Schulleitungen wichtigen Fragen und Lebenslagen.

Die Angebote umfassen die Vermittlung von internationalen Kontakten, Fortbildungen, Beratung in schulrechtlichen Fragen, SEISS-Unterstützung, die Organisation von Bildungsreisen nach Europa und Übersee (aktuell für das Frühjahr 2011 Bildungsreise nach Südtirol für Grundschulleitungen aus Ostwestfalen; in den Osterferien Bildungsreise nach Nepal).

Erlauben Sie mir, liebe Kolleginnen und Kollegen zum Schluss noch eine persönliche Bemerkung über eine Erfahrung, die in Verbänden nicht oft anzutreffen ist. Das ist die Erfahrung einer engen, vertrauensvollen, freundschaftlichen Zusammenarbeit in unserem Vorstand. Ich glaube, dass diese Atmosphäre wesentlich dazu beigetragen hat und beträgt, dass wir effizient arbeiten konnten und trotz erheblichen Zeitaufwandes es auch gerne gemacht haben.

Die Kompetenzen, die in diesem Vorstand zusammenkommen, ergänzen sich in idealer Weise:

Alle Schulformen sind vertreten

Alle wichtigen Bereiche werden durch Beisitzer kompetent wahrgenommen: die Geschäftsführung, die Schriftführung, die Pressearbeit, die Tagungsvorbereitung, die Redaktion unserer Zeitung, die Pflege unserer Homepage, die Erarbeitung von Positionspapieren, Stellungnahmen, usw.

Alle diese Aktivitäten werden unterstützt von unserem neu eingerichteten „Back-Office“, in dem pensionierte Mitglieder weiterhin für unsere Organisation arbeiten.

Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle danken.

Danken möchte ich aber auch unserer Mitgliedern wegen der sehr aktiven Mitarbeit an vielen Stellen, besonders bei Blitzumfragen zu Problemen, die uns Schulleitungen auf den Nägeln brennen, und die sofortige Aktivität erfordern, aber auch bei unseren Positionsbestimmungen und bei unserer gemeinsamen Suche nach guten Lösungen und moderner, der Erziehung und Bildung unserer Heranwachsenden verpflichteter Schulleitung.

Liebe Mitglieder, Sie sehen, es ist wichtig und sinnvoll über die Pensionierung hinaus unseren Verband zu unterstützen. Genauso wichtig ist es, über die positiven Erfahrungen mit der SLV NRW zu berichten und neue Mitglieder zu werben.