

AUTONOMIE

- eine Herausforderung für Schulleitung
- Auf Europa schauen!
Von Europa lernen?

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.

*Die Interessenvertretung für
Schulleiterinnen und Schulleiter,
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Zum Schulleiterkongreß des s/vsh am 30.5.95 - Michael Doppke	4
Grußwort des Vorsitzenden der VHS - Werner Stolpe	4
Grußwort des Vorsitzenden der ASD - Klaus Cammans	5
Einführungsreferat - Michael Doppke	7
Autonomie - eine Herausforderung für Schulleitung - Prof. Rolff	10
Auf Europa schauen ! Von Europa lernen ?	22
Umfrageergebnisse - Olaf Peters/Klaus Marquardt	
Protokolle der Arbeitsgruppen der Länder	29
Dänemark - Friederike Gießmann	29
Österreich - Bernd-Dieter Hönicke	33
Frankreich - Holger Arpe	34
Schottland - Klaus-Ingo Marquardt	35
Bremen - Paul Kniebusch	36
Nordrhein-Westfalen - Gudrun Ihrle-Glagau	39
Podiumsdiskussion zu Budget & Personal & Qualitätssicherung	41
Streitgespräch Min. Böhrk - Prof. Dr. Rolff - Michael Doppke - Friedrich Jeschke	44
Ergebnisse Mitgliederbefragung Autonomie - Gudrun Ihrle-Glagau	45
„Zur Diskussion“ aus Nr.13 - Leserbrief - Heidi Garling	54
Pressespiegel	56
Mitteilungen des Vorstandes	57
• Termine für regionale Arbeitskreise zur Schulautonomie	57
• Informationen	57
• Kassenwart	57
• Vorstandsadressen	58

Ein Beitrittsformular zur Werbung neuer Mitglieder finden Sie in der Mitte der Zeitung

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

in dem vorliegenden Heft finden Sie eine Zusammenstellung der Beiträge und Ergebnisse des Schulleiterkongresses vom 30. Mai in Bad Segeberg. Wir wollen so dazu beitragen, daß auch diejenigen, die leider nicht an der Veranstaltung teilnehmen konnten, gut informiert in die kommende Diskussion um Formen und Inhalte der Erweiterung von schulischer Autonomie gehen können.

Ich hoffe, Sie finden in der arbeitsreichen Zeit vor den Zeugnissen oder aber in den Ferien die Ruhe, um in der Mitglieberzeitung zu lesen und sich mit der dargestellten Thematik

auseinanderzusetzen. Für Anregungen und Kritik sind wir wie immer dankbar.

Ich wünsche Ihnen erholsame Ferien und hoffe, daß viele von Ihnen an den Regionalversammlungen im September teilnehmen können, auf denen wir die Position des s/vsh erarbeiten wollen.

Mit freundlichen Grüßen

Michael Doppke

1. Vorsitzender des s/vsh

Grußworte

Grußwort des Vorsitzenden der VHS* - Werner Stolpe

* Vereinigung Hamburger Schulleiter

Sehr geehrte Schulleiterin, sehr geehrter Schulleiter, liebe Kollegin, lieber Kollege,

ich danke Ihnen für die Einladung zu Ihrer Tagung. Wegen einer parallelen Veranstaltung kann ich nicht kommen. Dies bedaure ich sehr, da Ihre Veranstaltung auch für mich ausgesprochen attraktiv ist. Sie spricht genau die gegenwärtigen Probleme an und bietet, insbesondere auch aus dem Ausland, interessante Referenten und Gesprächspartner. Auch in unserem Bundesland ist die „Autonomie“ Thema. Lieber sprechen wir aber von mehr Eigenständigkeit für die Schulen. Obwohl die Diskussion in vollem Gange ist, werden, bedingt wohl auch durch den Bericht der „Enquete-Kommission Schulpolitik“ von 1993, bereits Aufgaben auf die Schulen übertragen: „Projekt Fifty/Fifty“ (Energieeinsparung in den Schulen, 50% zu den Lernmitteln), Übertragung von Lernmitteln über die Haushaltsgrenzen, Deckungsfähigkeit verschiedener Titel... Wichtiger ist aber, den pädagogischen Freiraum der Schulen zu erweitern. Hier spielt auf der einen Seite das

Selbstverständnis der Schulaufsicht, die sich in vielen Bereichen in den letzten Jahren in Hamburg zurückgenommen hat, eine große Rolle. Andererseits müssen auch Schulleiterinnen und Schulleiter zu mehr Selbstbewußtsein ermutigt werden, die Freiräume, die jetzt schon da sind, auch zu nutzen. Dies muß aber auch ohne ständige Rückversicherung bei der Behörde geschehen. Es ist in Hamburg aber auch eine schleichende Tendenz zu beobachten, insbesondere bei der Verwaltung, Aufgaben, für die nicht ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, auf die Schulen zu verlagern, um den „Schwarzen Peter“ loszuwerden. Hier müssen die Schulen sehr wachsam sein. Dasselbe gilt für die offensichtlich gewollte Konkurrenzsituation unter den Schulen. Hier muß gegengesteuert werden, damit die Schulen auch in Zukunft noch ernsthaft ihre eigentlichen Aufgaben wahrnehmen, auch wenn sie nicht öffentlichkeitswirksam sind.

In der sogenannten Autonomie-Diskussion müssen die ASD und die Schulleiterverbände der einzelnen Länder an einem Strang ziehen,

damit sich die Schulen nicht in eine Richtung entwickeln, die von Werbung, Sponsoring... gekennzeichnet ist.

Ich wünsche Ihrer Veranstaltung einen erfolgreichen Verlauf und wünsche mir, daß der

Prozeß in Richtung auf mehr pädagogische Eigenständigkeit weitergeht.

Mit freundlichen Grüßen

Werner Stolpe

Grußwort des Vorsitzenden der ASD* - Klaus Cammans

* Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands

Sehr geehrter Herr Vorsitzender Doppke, liebe Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren,

im Namen aller deutschen Schulleitungsverbände darf ich Sie zu Ihrem Schulleiterkongreß beglückwünschen und die besten Grüße ausrichten. Ihr Thema:

„Autonomie eine Herausforderung für Schulleitung Auf Europa schauen! Von Europa lernen?“

paßt haargenau in unsere Zeit. Sie haben es in vier Zeilen dargestellt. Ich verkneife mir hier an dieser Stelle einen Beitrag zur Begriffsdefinition *Autonomie*. Wir werden sicher dazu noch einiges hören. Wichtig erscheint uns als deutsche Schulleitungen, ob dies ein *Zauberwort der Bildungspolitik oder wieder eine weitere Mogelpackung der Finanzpolitik* ist.

Im Bericht des Deutschen Bildungsrates von 1973 ist zu lesen, daß die Selbständigkeit der Schulen in den pädagogischen und administrativen Bereichen durch Kompetenzverlagerung nach unten zu verstärken sei. Der deutsche Juristentag hat sich 1981 für eine Reduzierung der Schulaufsicht zugunsten einer gewissen Selbständigkeit der Einzelschule ausgesprochen.

Im hochaktuellen „Kienbaum-Gutachten zur Reorganisation der Staatlichen Schulaufsicht des Landes Nordrhein-Westfalen“ vom Dezember 1994, welches als Management Summary im März 1995 veröffentlicht wurde, wird ein zukunftsorientiertes Schulmanagement durch „Abbau von Regularien und redundanten Ebenen“ empfohlen.

Hierunter versteht Kienbaum u. a. die Rechtsvereinfachung, Maßnahmen der Deregulierung und Dekonzentration von Befugnissen sowie den Verzicht auf die untere Schulaufsichtsebene. Konkret empfiehlt Kienbaum die Delegation von Aufgaben von der staatlichen Schulaufsicht auf die Schulleitungen.

Im gesamten Deutschland werden den Schulen durch Bandbreiten-Erlasse einerseits Selbständigkeiten gegeben, um z.B. die Stundentafeln in Teilen flexibler zu gestalten, doch beinhalten diese Rechtsvorschriften gleichzeitig eine Verringerung der personalen Ressourcen. Dieses lean-management ist eindeutig als Mogelpackung zu bezeichnen.

Die Autonomic-Diskussion der Schulen wird auch bei den Schulträgern geführt. Das Schlüsselwort ist hier der Begriff der *„Dezentralen Ressourcenverantwortung“* oder *„Budgetierung“*. Im Rahmen der Verwaltungsreformen ist dies ein zentrales Element. Dieses Konzept hat eine Übertragung von konkreten Aufgaben auf die Schule und hier auf die Schulleitungen zur Folge.

Für die Schulleitungen sind dies weitere Herausforderungen, denen sie sich gerne stellen. Diese zusätzlichen Aufgaben erfolgen jedoch derzeit, ohne daß es positive Auswirkungen auf die Ausbildung und die Arbeitszeitkontingente unserer Berufsgruppe hat. Das Gegenteil ist sogar bei den Schulen zu beobachten.



Begrüßung vor Beginn des Kongresses: Doppke - Cammans - Rosow

Im Rahmen der Stundenerhöhungen von Lehrkräften sind die Schulleitungen in ihrer Leitungszeit weiter beschnitten worden. Es wird in den Kultusverwaltungen immer noch so getan, als ob die Hauptaufgabe von Schulleitungen das Unterrichten sei. Hier ist an dieser Stelle noch einmal deutlich auf den Statuswechsel bei der Übernahme der Aufgaben eines Schulleiters hinzuweisen. **Schulleiter ist ein neuer Beruf**, bei dem die Haupttätigkeit in der verantwortungsbewußten Leitung zu sehen ist.

Die ASD, der Verband der deutschen Schulleitungen, appelliert an die Verantwortlichen, dies endlich zu begreifen und in eigene Arbeitszeitverordnungen umzusetzen. Zusätzliche Aufgaben, ohne die entsprechende Kompetenzen, sind weder eine Herausforderung, noch für unsere Schulen und somit für die uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen tragbar. Diese Schülerinnen und Schüler sind unsere gesellschaftliche Zukunft. Sie stehen bei unseren deutschen Schulleitungen im absoluten Mittelpunkt unseres Handelns.

Es reicht nicht, wenn von der Wissenschaft immer nur wiederholt wird, daß eine gute Schulleitung eine Voraussetzung für eine gute Schule ist. Gerade in diesem Punkt sind wir als verantwortungsbereite Schulleitungen sehr auf das Referat von Prof. Rolff gespannt. Der Einsatz z. B. **anonymer Lenkungsgruppen** in den Schulen - parallel zu den Schulleitungen - führt, wie häufig behauptet wird, hier nicht zum Ziel. Die Gremienpolitik an den Schulen darf nicht weiter überzeichnet werden. Verantwortung, für die die Schulleitungen in Deutschland stehen, muß auch mit Kompetenz verbunden sein.

Eine kollektive Führung ist intellektuell wohl sehr anregend, doch in der Praxis nicht durchsetzbar, da sie von einem zu idealistischen Menschenbild ausgeht. Wenn dann noch in der progressiven Literatur unter Stärkung der Schulleitung, die im übrigen von den Autoren nur unter dem Vorbehalt der neuen Gremienbalance zugestanden wird, eine faktische Schwächung herauskommt, so ist nach Ansicht der deutschen Schulleitungen der Schule kein guter Dienst erwiesen. Der Stichtscheid des Schulleiters darf hier z.B. nicht nur als ultima ratio verstanden werden. Deshalb ist es wichtig, daß der Schulleiter das Recht und die Pflicht haben muß, Gremienbeschlüsse zu beanstanden und auch aufzuheben, wenn es zur sachgerechten oder geordneten Bildungs- und Erziehungsarbeit der Schule erforderlich ist.

Dieser Schulleiterkongreß wird auch dies zu einer zentralen Frage machen. Die Position des

Hauptreferenten Prof. Rolff wird hier sehr spannend sein.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, lassen Sie mich hier in Schleswig-Holstein, in einem Land zwischen den Meeren es einmal bildlich sagen. **Wer dem Kapitän eines Schiffes immer mehr Aufgaben überträgt, kann ihm nicht gleichzeitig Kompetenzen beschneiden.** Wer dennoch so redet oder denkt, versteht nichts von der Seefahrt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Autonomie darf nicht zum Bildungsabbau in neuer Form verkommen. Ich möchte hier neben den Chancen auch auf mögliche Risiken hinweisen.

- Schulen mit hoher Gestaltungsfreiheit gehen zwangsläufig unterschiedliche Wege. Diese Wege werden den Abstand von "guten Schulen" zu "schlechten Schulen" vergrößern.
- Die zunehmende Profilierung der Einzelschule wird zu Wanderungsbewegungen führen. Dies könnte die sozialen Probleme bis zur Untragbarkeit verdichten.
- Gestaltungsfreiheit schließt die Verantwortung und die Verpflichtung zur Rechenschaft ein. Dies erfordert die permanente interne und externe Evaluation der konzeptionellen, personalen und sächlichen Ressourcen.
- Schulen werden sich zwangsläufig verändern müssen. Dies erfordert andere Formen der kollegialen Kooperation als sie gewohnterweise in der Schule praktiziert werden.
- Gestaltungsfreiheit von Schule wird Gewinner schaffen. Wo Gewinner sind, wird es aber auch Verlierer geben.
- Schulen in der Fläche müssen die gleichen Chancen haben, wie die Schulen in den Ballungsräumen.

Um es hier jedoch klar zu sagen, die deutschen Schulleitungsverbände befürworten, auch in Kenntnis der dargestellten Risiken, die Gestaltungsfreiheit von Schule und begreifen sie als Chance. Der Staat darf sich jedoch nicht aus seiner Gesamtverantwortung stehlen und muß für vergleichbare Rahmenbedingungen sorgen. Wenn dann die Ressourcenvergabe nicht restriktiv gehandhabt wird und durch die leeren Kassen des Staates verstärkt wird, werden die Schulleitungen Schule insgesamt weiter verbessern helfen. Wir alle sind dazu bereit.

Das bringt mich abschließend zu Europa. Im europäischen Kontext wird künftig auch der Bildungsbereich nicht ausgeklammert werden

können. Obwohl der Grundsatz *Einheit in der Vielfalt* für den Binnenraum Europa gilt, zeigen sich überall Harmonisierungsbestrebungen in der EU. Es wird die nahe Zukunft zeigen, inwieweit auch der Bildungsföderalismus der Bundesrepublik Deutschland davon berührt wird.

Meine Damen und Herren, eingangs bestätigte ich den Veranstaltern dieses Kongresses, daß das Thema haargenau in unsere Zeit paßt. Die dritte und vierte Zeile lautet:

**Auf Europa schauen!
Von Europa lernen?**

Es wird für uns sehr interessant sein, in wieweit die Politiker nicht nur von Europa reden, sondern auch auf Europa schauen und vor allem, wie Politiker von Europa lernen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Namen aller deutschen Schulleitungsverbände wünsche ich uns allen einen guten und ergebnisreichen Schulleiterkongreß und Ihrem Schulleiterverband Schleswig-Holstein weiterhin viel Erfolg

Klaus Cammans

Für den s/vsh - Einführungsreferat - Michael Doppke

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

der Schulleiterverband Schleswig-Holstein hat schon vor mehr als zwei Jahren die Herausforderung, die in dem Thema „Autonomie“ steckt, angenommen und im November 1993 auf seiner Herbsttagung in Schleswig ins Blickfeld gerückt.

Die Ministerin hat damals mit ihrem Grundsatzreferat dazu auch die politische Diskussion eingeleitet.

Seitdem hat der s/vsh auf verschiedenen Ebenen an dem Thema weitergearbeitet. Ein Arbeitskreis war inhaltlich tätig und hat alle anderen Aktivitäten koordiniert:

Wir haben

- mit unseren Mitgliedern Vorschläge zu Verwaltungsvereinfachungen erarbeitet,
- Fortbildungsveranstaltungen zur Organisationsentwicklung und zur Budgetierung organisiert,
- unterschiedliche Meinungen und Aspekte zusammengetragen, in der letzten Mitgliederzeitung veröffentlicht und zur Diskussion gestellt,
- eine Umfrage bei den Mitgliedern durchgeführt (die Zusammenstellung der Antworten finden Sie in der Tagungsmappe) und
- wir haben diesen Kongreß vorbereitet.

Warum tun wir das alles? Ganz einfach:

Wir haben ein Interesse daran, wie sich die Diskussion um mehr Eigenverantwortung

für die Schulen entwickelt: Denn unser Arbeitsplatz wird entscheidend betroffen sein!

Es gilt also dafür Sorge zu tragen, daß alle kommenden Regelungen (wenn denn welche nötig und gewollt sind!) in ihren Auswirkungen auf Schulleitung überprüft werden, so daß es tatsächlich zu mehr Unabhängigkeit, ohne sinnlose Vergrößerung des Verwaltungsaufwandes, zu Arbeits erleichterung und mehr Arbeitszufriedenheit kommt.

Seit der Gründung des s/vsh 1991 haben wir zum ersten Mal die Chance; vom Beginn (einer Entwicklung) an dabei zu sein. Wir wollen und müssen diese Chance wahrnehmen und unsere Erfahrung und Sachkompetenz mit in die Entscheidungsprozesse einbringen.

Wir wollen, soweit es geht, die Entwicklung mit beeinflussen, damit wir ein umsetzbares, praxistaugliches Autonomiekonzept erhalten.

Durch den s/vsh ist Schulleitung wieder ins Blickfeld gerückt worden.

Man schätzt uns als kompetenten Gesprächspartner, unsere Meinung wird ernst genommen.

Die kritische aber konstruktive Arbeit des s/vsh zahlt sich (langsam) aus.

Auch im Ministerium ist man mehr und mehr bereit, mit uns schon im Vorfeld von Entscheidungen zu reden. U.a. hat MR Simon an Arbeitssitzungen des Verbandes zum Thema „Autonomie“ aktiv teilgenommen. Ich denke, dies ist ein guter Weg **gemeinsam** Aufgaben anzupacken. Gerne hätten wir es auch gesehen, wenn der s/vsh in der von ihm geleiteten

themengleichen Arbeitsgruppe des Ministeriums angemessen vertreten gewesen wäre.

Die Vorstellungen und Vorschläge dieser Arbeitsgruppe sind im März des Jahres veröffentlicht worden. Sie alle kennen dieses Diskussionspapier.

Dies ist nun Grundlage für die weitere Arbeit in den Organisationen in und um Schule und wird inzwischen mehr oder weniger zielgerichtet und intensiv erörtert.

Wir entdecken viele Ideen, die mit unseren Ansätzen übereinstimmen, wenn sie so, wie wir sie verstehen, ausgelegt werden.

Denn leider, und das haben solche Grundsatzpapiere so an sich, ist auch dieses in weiten Teilen so hinlänglich ungenau formuliert, daß einerseits im Grundsatz schnell Einigkeit erzielt werden kann, andererseits aber auch die Möglichkeit besteht - je nach Interessenlage - sich an bestimmten Stellen festzubeißen oder zu völlig unterschiedlichen Interpretationen zu kommen.

Dies macht eine konstruktive Mitarbeit natürlich schwierig. Die Hauptarbeit kommt also noch auf uns zu. Sie steckt in der Umsetzung, in der Detailarbeit:

- Prioritäten müssen gesetzt werden.
- Machbares von Utopischem getrennt werden.
- Wünschenswertes von Notwendigem unterschieden werden.
- sachgerechte und nicht ideologisch begründete Wege gesucht werden.

Es gibt noch viele Fragen, die zu beantworten sind, viele Sachverhalte, die noch geklärt werden müssen.

Dies alles kostet Zeit, viel Zeit und eine professionelle Verfahrensstruktur wird benötigt, besonders dann, wenn man die Basis nicht vergessen will.

Leider haben sich die in der Vorlage gemachten Vorschläge - wie die Regionalkonferenzen - bereits als untauglich erwiesen oder sie sind zu unpräzise formuliert. Was bedeutet z.B.

‘Breite Anhörung auf allen Ebenen’ konkret??

Auch das angeführte Bildungsforum der Ministerpräsidentin, von der Idee her eine gute Sache, ist so, wie es zur Zeit organisiert ist, keine Hilfe. Hier gibt es dringenden Nachholbedarf, noch vor weiterer inhaltlicher Arbeit ein detailliertes Konzept vorzustellen. Im Interesse der Sache muß sehr schnell deutlich gemacht werden, wie es weitergehen soll, und daß es dem Ministerium ernst ist mit der „ergebnisoffenen Diskussion“!

Denn schon jetzt überwiegt beim Thema „Autonomie“ die Skepsis. Die Furcht, eine Mogelpackung für Einsparungen zu erhalten und die Verantwortung für nicht selbst verschuldete Mängel zugeschoben zu bekommen, ist groß.

Sie ist nur zu gut zu verstehen, wenn man an die Erfahrungen der letzten Jahre denkt und die Alltagsprobleme kennt:

- unzureichende Lehrerversorgung,
- große Klassen trotz Kürzungen der Stundentafel,
- zu wenig Räume, renovierungsbedürftige Gebäude,
- z.T. katastrophale Ausstattung mit Finanzmitteln,
- verschlissene oder unzeitgemäße Lehr- und Lernmittel,
- ...

Die Liste ließe sich noch beliebig fortsetzen.

Daß bei derartigen Rahmenbedingungen keine große Begeisterung aufkommt beispielsweise über Budgetierung oder mehr pädagogischen Spielraum, Schulprogramm, Profilbildung oder ähnliches nachzudenken und daran mitzuarbeiten, kann ich gut nachvollziehen!

Es kommt aber noch mehr hinzu!

Die vielen Neuerungen und Veränderungen der letzten Jahre

- sie alle hier aufzuzählen wäre müßig - mit ihren Auswirkungen gerade auf die Tätigkeit der Schulleitungen, haben ihre Spuren hinterlassen. Viele sind müde geworden, haben resigniert. Viele wünschen sich, daß Schule endlich wieder in Ruhe arbeiten kann. Auch bei denen, und ich zähle uns alle hier dazu, die gern an der Weiterentwicklung von Schule mitarbeiten, weil sie es im Interesse der Kinder und Jugendlichen für wichtig halten, fällt es manchmal schwer, bei der Stange zu bleiben, fällt es schwer, Vertrauen in die vorgesetzten Behörden zu behalten.

- Einerseits werden auch jetzt schon hohe Anforderungen an die Arbeit von Schulleitungen gestellt, andererseits tut man nichts, um diese so zu qualifizieren, daß sie ihre Arbeit auch leisten können.
- Einerseits überträgt man Schulleitungen immer mehr Aufgaben, andererseits stellt man nicht die nötige Leitungszeit dafür zur Verfügung.
- Einerseits redet man von Autonomie, andererseits sollen - so der Vorschlag im Diskussionspapier - nur Schulen, die

Berichtszeugnisse über Klasse 3 hinaus geben, auf Halbjahreszeugnisse verzichten dürfen!

- Einerseits fordert man absolute Loyalität (wir seien doch B e a m t e !), andererseits ist man

gerade dabei, den Beamtenstatus als Voraussetzung für Schulleitungstätigkeit abzuschaffen!

(Die Anhörung für den Gesetzesentwurf zu Änderungen des Landesbeamtengesetzes und des Schulgesetzes liegt schon auf unseren Schreibtischen).

Dies erzeugt Unmut, Verärgerung und Enttäuschung und stärkt nicht das Vertrauen!

Ich kann es nicht verbergen:

Auch im Zusammenhang mit dem Autonomiepapier habe ich die Befürchtung, das es doch schon konkrete Pläne gibt, die in den Schubladen liegen oder zumindest in den Köpfen der Verantwortlichen zu finden sind.

Ich hoffe aber, ich täusche mich!

Denn trotz aller Kritik, trotz aller Bedenken und Vorbehalte:

Die Stärkung und Erweiterung der Eigenverantwortung der Schulen ist wünschenswert, begründet und notwendig. Dies zeigen auch die letzten Ergebnisse unserer Umfrage vom Anfang des Monats. In den Rückmeldungen werden schon viele Stellen benannt, wo es lohnt anzufangen! Wir werden also weiter mitarbeiten und auch sehr deutlich unsere Position vertreten.

Schlimm wäre es, wenn sich herausstellen würde, daß wir nur benutzt werden.

Der heutige Tag ist im Meinungsbildungsprozeß des s/vsh zum Thema Autonomie ein wichtiger Baustein.

„Über den Zaun gucken“ das ist etwas, womit jeder anfangen kann und auch sollte:

- zur Nachbarschule
- in eine andere Schulart
- zu den freien Schulen, beispielsweise den Waldorf-Schulen

Überall gibt es jetzt schon praktizierte Autonomie in verschiedensten Ausprägungen und Formen. **Überall können wir lernen, und sei es dadurch, daß wir erkennen, was wir n i c h t wollen!**

Aus dem gleichen Grunde haben wir heute Experten und Praktiker aus anderen Bundesländern und europäischen Nachbarstaaten eingeladen.

Auch hier gibt es vieles, von dem wir profitieren können.

Was hat sich andererseits bewährt? Was können wir davon auf Schleswig-Holstein übertragen? Auch können wir heute auf viele Detailfragen, die Schulleitung betreffen, Antworten bekommen. Wir wollen heute den Informationsgrad erhöhen, damit wir in den kommenden Diskussionen um Formen und Inhalte schulischer Eigenverantwortung noch besser mitreden können! Außerdem werden wir am Ende der Veranstaltung im Gespräch mit Prof. Rolff und der Ministerin die zentralen Fragen erörtern, die sich für Schulleitung ergeben haben.

In den kommenden Monaten wird es bei uns im Verband darum gehen, die Eckpositionen herauszuarbeiten. Nach Veröffentlichung der Kongreßbeiträge und - ergebnisse werden wir im September auf mehreren Arbeitstagungen in der Region darangehen, auch im Detail vorwärts zu kommen.

Unser Ziel ist es, auf der Herbsttagung am 1. November die ersten Beschlüsse zu fassen. Auf keinen Fall werden wir „hudeln“, und wir werden auch den Mut haben, Dinge kontrovers darzustellen oder offen zu lassen.

Wie das Ministerium weiterarbeitet, werden wir genau beobachten.

Vielleicht wird ja die Chance genutzt, am Beispiel des Themas „Autonomie“ Methoden, Verfahren und Techniken der Organisationsentwicklung aufzuzeigen, und so ein vorbildliches Beispiel für die Arbeit in den Schulen geben.

Vielleicht kommt man sogar auf die Idee, diese Aufgabe Profis zu übertragen. Auch hierzu müßte man nur über den Zaun gucken.

Ich jedenfalls wünsche mir dies, weil ich glaube, daß nur s o eine breite Basis für Veränderungen gefunden werden kann, die nötig ist, wenn man Schule wirklich „neu denken“ will, wenn man eine im wesentlichen sich selbst steuernde Organisation - „die lernende Schule“ - haben will.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich wünsche uns für heute, daß unsere Erwartungen an den Kongreß erfüllt werden, und daß Sie neben viel Information auch noch den angenehmen Rahmen, den das Intermar bietet, nutzen können für viele informelle Gespräche miteinander.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und bitte nun Prof. Dr. Rolff ans Pult.

Autonomie • eine Herausforderung für Schulleitung

Prof. Dr. H.-G. Rolff

Hans-Günter Rolff, Dr.rer.pol., Dipl.-Soz., geb. 1939, war nach dem Studium wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und Planungsleiter des Berliner Schulsenators sowie Mitglied des Experimentalausschusses des Deutschen Bildungsrates. Seit 1970 Professor für Schulpädagogik mit besonderer Berücksichtigung der Bildungsplanung an der Universität Dortmund. Seit der Gründung (1973) Leiter des dortigen Institutes für Entwicklungsforschung. Visiting-Professor an der Stanford-University sowie Gastprofessor in Wien und Graz. Veröffentlichungen über Sozialisation, Bildungschancen, Kindheit im Wandel, Schulentwicklung, Organisationsentwicklung und Neue Technologien. Hauptherausgeber des „Jahrbuchs der Schulentwicklung“ und Mitherausgeber der „Zeitschrift für Erziehungssoziologie“.

Er war Fachgutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft und stellvertretender Ausschußvorsitzender und Sprecher der Sektion Erziehungssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Er ist Vorsitzender der Kommission „Bildungsforschung, -planung und -recht“ der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Er arbeitet seit Jahren in der Schulleiter- und Schulaufsichtsbildung und führt Projekte der Organisationsentwicklung mit Schulen und Schulbehörden durch. Er gehört dem Beirat „Zukunft der Schule“ des Ministerpräsidenten des Landes NRW an.

Der folgende Text ist das Manuskript des Referats von Prof. Dr. Rolff für unseren Kongreß in Bad Segeberg. Wir drucken dieses ab, da Prof. Rolff sein Referat aufgrund der „Zeitknappheit“ sehr frei gehalten hat.

Die Bildungsdiskussion wird seit einiger Zeit dominiert durch Schlagworte wie erweiterte Selbständigkeit, Stärkung der Einzelschule, Qualität der Lehre, Pauschalhaushalt, Profilbildung, Öffnung oder Selbstorganisation. Die alles überstrahlende Großvokabel, die wie ein Etikett auf dieser Diskussion klebt, lautet „Autonomie“. Autonomie ist nicht nur ein Thema für Eingeweihte, sondern auch in der Öffentlichkeit populär, wie die Ergebnisse einer repräsentativen Meinungsumfrage des „Instituts für Schulentwicklungsforschung“ vom November 1993 zeigten, bei der wir gefragt haben: „Sollte jede einzelne Schule in allen wichtigen Bereichen (wie z. B. Finanzen, Organisation oder Unterrichtsstoff) Entscheidungsfreiheit haben?“ Dafür waren 40% (in Ost: 52%) der Befragten, dagegen 28% (19%) und der Rest unentschieden. Es gibt also eine klare Mehrheit für erweiterte Autonomie in der Bevölkerung, in den neuen

Bundesländern im Vergleich mit den Ergebnissen aus den alten Bundesländern sogar noch ausgeprägter.

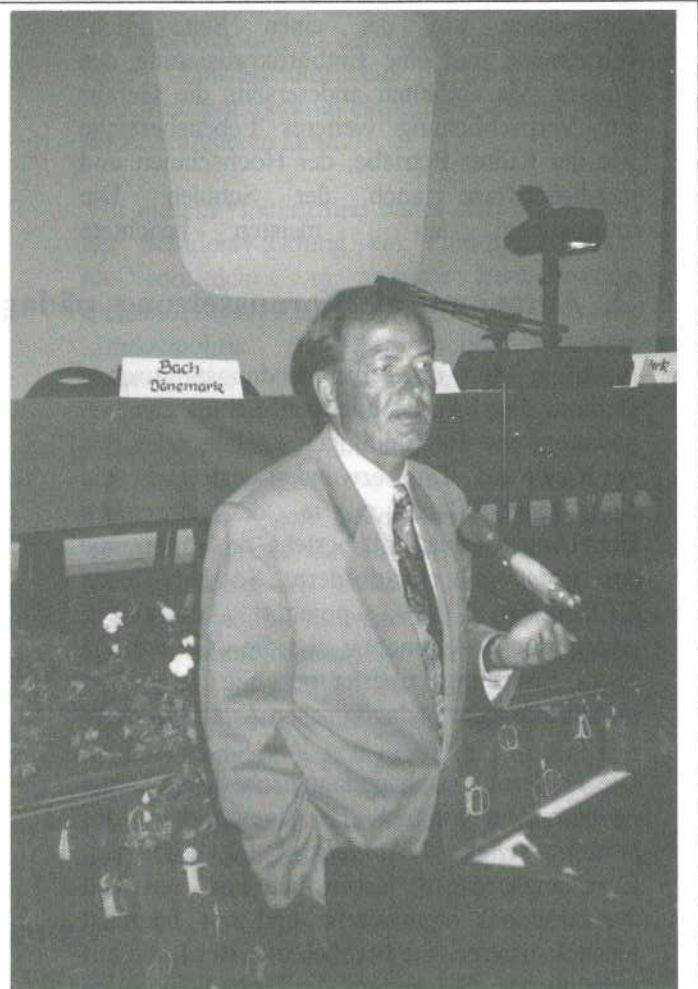
Der Begriff Autonomie ist nicht nur öffentlichkeitswirksam, sondern auch mißverständlich, bedeutet er doch in seiner ursprünglichen (griechischen) Bedeutung, sich die Gesetze selber geben können (autos nomos). Dies ist für Schulen nicht denkbar, für staatliche nicht und für private auch nicht, weil dort der Träger die Rahmenregelungen trifft. Deshalb sprechen einige lieber von erweiterter Autonomie und die Bildungssoziologen seit längerer Zeit schon von relativer Autonomie. Ich ziehe den Begriff der **Gestaltungsautonomie** vor, weil damit ausgesagt wird, was auch Thema dieses Vortrages ist: Die pädagogische Ausgestaltung eines erweiterten Rahmens von Selbstorganisation.

1. Operative Autonomie durch Verwaltungsreform

Schubkraft erhält die Autonomiedebatte offenbar aus der **Ausweglosigkeit bisheriger bildungspolitischer Debatten** über Schulstruktur, Hochschulzugang, Bildungsexpansion oder ähnliche Themen, bei denen sich herausgestellt hat, daß es für Entscheidungen keine Mehrheiten gibt und für einen Ausbau kein Geld. Autonomie scheint einen Ausweg aus dieser Krise zu weisen, wenn nicht den einzigen Ausweg.

Eine **weitere Schubkraft** ist der Autonomiedebatte durch die **Krise des Staates** - genauer der **öffentlichen Verwaltung** - entstanden. In fast allen OECD-Ländern findet in diesen Jahren ein fundamentaler Umbau der Verwaltungsstruktur statt, der auch die Verwaltung des öffentlichen Bildungswesens erfaßt. Auch in der Bundesrepublik gibt es auf Bundes- und Länderebene viel Druck, die **Verwaltungen „schlanker“** zu machen („lean administration“). Auf Städte- und Kreisebene ist insbesondere das „**Neue Steuerungsmodell der „Kommunalen Gemeinschaftsstelle“** bekannt geworden und teilweise bereits realisiert, das im wesentlichen auf „dezentrale Ressourcenverantwortung“ hinausläuft.

Die **öffentliche Verwaltung** erstickt offenbar im **operativen Tagesgeschäft**, bindet auf diese Weise etliche Ressourcen und kommt nicht dazu, die wesentlichen Grundsatzentscheidungen zu fällen und einen Handlungsrahmen zu entwickeln. Hinzu kommt die Finanzkrise der öffentlichen Hand. Deshalb laufen fast alle Formen der Verwaltungsreform darauf hinaus, abzuspecken durch Dezentralisierung und Delegation des Tagesgeschäftes an die unterste Ebene, die Probleme dort lösen zu lassen, wo sie anfallen, und in der Behördenspitze nur noch zentrale Steuerungsfragen zu bearbeiten. Die unteren Verwaltungseinrichtungen, also Ämter, aber auch Kultur- und Bildungsstätten wie Theater oder Volkshochschulen, erhalten dann eine **operative Autonomie**: Sie erledigen das Tagesgeschäft und fällen auch die diesbezüglichen Entscheidungen selber. Sie erhalten einen Globalhaushalt, über den sie selbstständig verfügen. Sie sind der Steuerungseinheit allerdings rechnungspflichtig, weshalb im Augenblick vielerorts



Prof. Dr. Rolf während seines frei gesprochenen Vortrags

neuartige Controllingformen installiert werden bzw. ein regelmäßiges Berichtswesen eingeführt wird. Die Finanzierung dieser operativen Einheiten wird mit dem Berichtswesen verknüpft. Insgesamt sollen Kostenreduzierungen erreicht werden.

Über diesen betriebsökonomischen Kern hinaus enthält das neue Verwaltungsmodell innovative Momente wie Kundenorientierung, Aufgabenintegration (und damit den Zwang zur Teamarbeit), Orientierung an Zielvereinbarungen, Pflege der Organisationskultur, Momente von Selbstorganisation, mehr Mitbestimmung der Betroffenen bei Personalentscheidungen und nicht zuletzt eine immense Ausweitung der Fort- und Weiterbildung im Rahmen einer umfassenden Personalentwicklung. Das oberste Ziel ist, die

Verwaltungen zu professionellen Lernorganisationen weiterzuentwickeln.

Die neuen Konzepte der Verwaltungsreform sind auf den ersten Blick ambivalent. Sie versprechen auf der einen Seite mehr Bürgernähe und eine Entbürokratisierung des Staates. Sie enthalten andererseits die Gefahr zur Vertrieblung weiterer Lebensbereiche wie der Kultur-Betriebe, der Hochschulen und möglicherweise auch der Schulen. Die international am meisten beachtete

Verwaltungsreform, die seit 1989 in Neuseeland stattfand, hat den Schulen in der Tat eine neue Verwaltungsorganisation mit einer zentralen Prüfeinheit (Education Review Office) beschert, die so gut wie gar nicht von pädagogischen Erwägungen geleitet wurde, die letztlich am angebrachtensten sind. Einen Artikel über Frankreichs Schulreform der letzten Jahre hat Elisabeth Flitner mit „Autonomie als Verwaltungsreform“ überschrieben.

2. Autonomie als Voraussetzung pädagogischer Arbeit

Auch in der deutschen bildungspolitischen Debatte über Autonomie von Schule tauchen pädagogische Begründungen selten oder nur am Rande auf. Das verwundert desto mehr, als eine lange Tradition in der deutschen Erziehungswissenschaft besteht, die Autonomie der Pädagogik einzufordern. So hat Georg GEISSLER 1929 pointiert formuliert, pädagogische Autonomie „ist die Grundfrage aller Erziehung überhaupt. Sie ist Voraussetzung jeder pädagogischen Arbeit“.

Die Forderung nach pädagogischer Autonomie ist besonders geeignet, das *Eigentümliche des pädagogischen Handelns* zu betonen: Erziehungsprozesse lassen sich nur zum Teil zweckrational organisieren und nur begrenzt technologisieren. Sie beruhen in erster Linie auf persönlicher Begegnung. Technologien im Sinne von den Zielen fest zugeordneter Mittel sind in der Schule häufig fehl am Platz. An deren Stelle treten individuelle Orientierungen am Menschen und an dessen Befindlichkeit. Der pädagogische Prozeß ist kein mechanischer, und mißverstehet man ihn als solchen, so führt das nur zu den bekannten „pädagogischen Gegenteileffekten“ (z. B. radikale Schüler konservativer Lehrer). Bildungs- und Erziehungsprozesse sind nichts Äußerliches und nichts Äußeres. Sie sind emotional verankert, und sie gehen durchs Bewußtsein. Sie sind ohne Eigenanteile des Aufwachsenden nicht möglich. Schüler und Schülerinnen müssen sich Inhalte aktiv aneignen, d.h. es in vorhandene Strukturen integrieren, diese vielleicht weiterentwickeln, die Bedeutungen erschließen und den Sinn interpretieren, Erfahrungen kodieren und Zusammenhänge konstruieren. Lehrer können

und müssen dabei hilfreich sein, aber nicht, indem sie Anweisung geben. Deshalb können sie auch selbst nicht auf Anweisungen arbeiten. Man kann auf nicht Anweisung mündig werden, nicht einmal erwachsen. Autonomie ist konstitutiv für pädagogische Berufe- und zwar um des Wohls der Kinder und Jugendlichen wegen.

Diese eher grundsätzlichen Überlegungen schließen nicht aus, daß selbstverständlich eine Menge pädagogischer Akte sehr wohl technologisierbar ist und auch technologisiert wird, u. a. durch Lernprogramme, vor allem aber durch methodisch orientierte Didaktiken. Das Argument lautet - genauer formuliert -, daß sich nicht alle pädagogischen Akte technologisieren lassen, vermutlich die anspruchsvollsten und sensibelsten am wenigsten, daß Technologisierbarkeit also begrenzt ist.

Pädagogische Arbeit ist personenorientiert. Selbst wenn Lehrkräfte es wollten, könnten sie sich nicht als Person aus dem pädagogischen Prozeß völlig heraushalten. Sie sind nicht nur Wissens- und Erkenntnisvermittler, sie sind ebenso Erzieher, Anwälte der Kinder, Vorbilder oder auch negativ besetzte Symbolfiguren, konfrontiert mit oder herausgefordert durch persönliche Zuwendung. Sie sind letztlich verpflichtet, jede einzelne Schülerin und jeden einzelnen Schüler pädagogisch zu betreuen.

Administrative Kontrolle von Erziehungshandeln ist aufgrund dieser besonderen Handlungslogik unangebracht und auch nur äußerst begrenzt realisierbar. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer *beruflichen Autonomie* für Lehrerinnen und Lehrer. Für Hochschullehrer ist sie sogar grundgesetzlich garantiert.

3. Autonomie als Voraussetzung für innere Schulreform

Die berufliche Autonomie der Lehrkräfte ist ein wesentlicher Grund dafür, daß Schulen „lose gekoppelte Systeme“ sind - und sein müssen. Die eigentliche Arbeit des Unterrichtens, Erziehens, Beurteilens, Beratens und Innovierens vollziehen Lehrer im Klassenzimmer, und sie ist dort weder vollständig reglementierbar noch annähernd standardisierbar. So ist die sogenannte Aufsichtsspanne in der Schule auch größer als in anderen Organisationen, wo Vorgesetzte in der Regel nicht mehr als 10 Untergebene beaufsichtigen. In der Schule „beaufsichtigt“ die Leitung häufig um die hundert Lehrkräfte, und ist sie auch nur eingeschränkt Vorgesetzter.

Autonomie ist für pädagogische Arbeit in Schulen also konstitutiv. Sie ist zudem Voraussetzung für innere Schulreform. Deshalb ist auch die einzelne Schule die elementare Gestaltungseinheit der Schulreform und ist das Kollegium (einschließlich der Schulleitung) der Motor ihrer Entwicklung.

Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß auf der zentralen Gesamtsystemebene lediglich global gesteuert und der Kontext gesetzt werden kann (z. B. hinsichtlich der Ressourcen, eines

Rahmencurriculums, usw.), nicht aber die Schulentwicklung selbst zu lenken ist. Um Schulentwicklung zu betreiben, muß der Staat jeder Einzelschule ein gehöriges Maß Gestaltungsautonomie einräumen, die nur diese selbst realisieren kann.

Vor diesem Hintergrund bahnt sich im Bereich der Schulentwicklung ein Paradigmawechsel an, von dem in anderen Bereichen so inflationär die Rede ist, und zwar von der „Makropolitik“ zur „Mikropolitik“. Standen noch in den siebziger Jahren übergreifende Fragen zur Schulstruktur und Schulorganisation im Mittelpunkt von Reformbemühungen, so ist es jetzt die Einzelschule. Der prominenteste Ausdruck dieser Wende zur Einzelschule ist der Ansatz, die „Qualität von Schule“ zum Fokus von Schulentwicklung zu machen. Qualität von Schule gehört heutzutage zu den höchsten Prioritäten in allen OECD-Mitgliedsländern. Und das wird zweifellos auf absehbare Zeit auch so bleiben“ sagt die OECD. Das Konzept der „Qualität von Schule“ meint einen Neuansatz für eine in erster Linie pädagogische oder innere Schulreform.

4. Individuelle und korporative Autonomie

Innere Schulreform interessiert gewiß die Lehrkräfte. Doch was bedeutet Autonomie für sie? Gerade weil Lehrkräfte bisher zumeist als Einzelkämpfer arbeiten, bedeutet erweiterte Autonomie für sie nicht notwendig Gewinn. Im Mittelpunkt der Lehrerarbeit steht nach wie vor der Unterricht, bei dem die Schülerinnen und Schüler etwas dazulernen sollen und bei dem es gleichzeitig um Bildung und Erziehung geht. Mehr Autonomie kann deshalb aus Lehrersicht nur dann erfolgreich sein, wenn sie die Bedingungen des Unterrichtens oder gar den Unterricht selbst und direkt verbessert. Charakteristischerweise unterrichten die meisten Lehrer unabhängig von anderen, in diesem Sinne also autonom. Sie werden außerdem kaum kontrolliert: Von Kollegenkontrolle sind sie frei, die Schulleiter sehen den Unterricht nur anläßlich einer dienstlichen Beurteilung, was selten vorkommt. Noch seltener, nämlich hauptsächlich anläßlich von Beförderungen, kontrolliert die

Schulaufsicht den Unterricht von Lehrern. Es ist üblich, daß Lehrer über viele Jahre keine Unterrichtskontrolle erleben. Die enorm weite Aufsichtsspanne habe ich bereits erwähnt. Lehrerinnen und Lehrer unterrichten und erziehen Heranwachsende in aller Regel allein und unkontrolliert.

Es verwundert daher nicht, wenn Lehrerinnen und Lehrer einer Autonomiepolitik gegenüber skeptisch sind, die sie zwingen will, Ziele mit Kollegen zu vereinbaren, ein gemeinsames Schulprogramm (auch noch mit Eltern) zu entwickeln, über die interne Verteilung des Schuletats zu verhandeln und gar noch eine Selbstevaluation zu veranstalten. Nicht wenige empfinden das als Verlust der persönlichen Autonomie, deretwegen sie diesen Beruf gewählt haben. (Das Ideal des humboldtschen Hochschullehrers war und ist ohnehin „Einsamkeit und Freiheit“.)

Die eingangs wiedergegebene traditionelle Begründung für **pädagogische Autonomie** erscheint also aus der Sicht der Lehrkräfte als persönliche bzw. individuelle Autonomie. Diese aufzugeben fällt den Lehrkräften aus unterschiedlichen Gründen schwer. Einschränkungen der individuellen Autonomie zu akzeptieren, kann also nur dann plausibel sein, wenn damit auch Vorzüge oder Vorteile verbunden sind.

Diese zu erkennen ist schwierig, denn sie beziehen sich offenbar in erster Linie auf die Schule als Ganzes. **Gestaltungsautonomie** bedeutet eine Erweiterung der individuellen zur korporativen Autonomie der Körperschaft Schule und ihrer Untergliederungen. Das erhöht offenkundig die Entwicklungspotentiale der Schule, aber welche Vorzüge ergeben sich daraus für die Lehrerrolle?

Korporative Autonomie könnte die für die Lehrberufe typische Erfolgsunsicherheit und die permanente Ungewißheit, ob erzieherisch richtig oder falsch gehandelt wird, erheblich mindern. Unsicherheit und Ungewißheit sind am ehesten durch kollegiale Kommunikation und Kooperation zu bearbeiten, vielleicht sogar aufzuheben, wenn es gemeinsame Zielvereinbarungen, Erfahrungsaustausch, Rückmeldungen und Selbstevaluation gibt.

Korporative Autonomie ist zudem Voraussetzung, um die allseits geteilten Ziele der Reformpolitik realisieren zu können, vor allem überfachlicher Unterricht, Projektarbeit, usw..

Korporative Autonomie erleichtert schließlich den Lehrkräften, Teamarbeit zu praktizieren, was die heutige Verwaltungsstruktur der Schule eher verhindert. Heute dominiert in den Köpfen der meisten Lehrkräfte die Perspektive: „Ich und meine Klasse“ und/oder: „Ich und mein Fach“. „Teambewußsein“, also ein Bewußtsein über Zusammenarbeit, ist genauso wenig vorhanden, wie „Organisationsbewußtsein“. Hier reicht auch die Arbeit in Gremien und AGs nicht aus. So wie elf Fußballer noch keine Mannschaft bilden, sind Gruppen von Lehrerinnen und Lehrern noch kein Team. Teams müssen sich entwickeln und entwickelt werden, u.a. durch die Unterstützung der Schulleitung oder durch den Einsatz von Teamern bzw. Moderatoren. Zur Teamentwicklung gehört zunächst die Erarbeitung von Regeln und Normen für Kommunikation, Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung. Auch einige Abmachungen über Erziehungs- und Lerngrundsätze gehören dazu. Teams können am ehesten auf der Basis zusammenarbeitender Lehrer in der Jahrgangs- oder Fachgruppe, in speziellen Vorhaben und auch in der Schulleitung entstehen. Entwicklungsprojekte helfen Schulen, eine lebendige Teamkultur zu entwickeln, bei der Gruppen durch gemeinsame Arbeit, vereinbarte Normen oder geteilte Gefühle zu Teams werden, deren Mitglieder sich anregen und stützen, auch emotional.

5. Realisierung von Gestaltungsautonomie durch Organisationsentwicklung

Aus den vorgenannten pädagogischen Begründungen für erweiterte Autonomie geht hervor, daß sie als Gestaltungsautonomie zu verstehen ist. Die entscheidende Frage ist, wie Gestaltungsautonomie von Einzelschulen zu realisieren ist. Als besonders hilfreich haben sich diesbezüglich Ansätze der Organisationsentwicklung (OE) erwiesen, die seit einiger Zeit eine wichtige Rolle bei der Schulentwicklung spielen. OE ist ein Konzept, eine Organisation von innen heraus weiterzuentwickeln. OE ist zu verstehen als ein

offenes, planmäßiges, zielorientiertes und langfristiges Vorgehen im Umgang mit Veränderungsforderungen und Veränderungsabsichten von Organisationen, das zu mehr Selbststeuerung und erhöhter Problemlösungskompetenz führen soll.

Gestaltungsautonomie durch OE nutzen, ist Schulreform unten und von unten. Sie ist Teil der täglichen Schularbeit, sie ist ständig um Klärungen, Konsens und Kooperation bemüht,

ist permanentes „Bohren harter Bretter“ und deshalb wenig spektakulär.

Das Besondere am OE-Ansatz ist gerade, nicht vom einzelnen „einsamen“ Lehrer auszugehen, sondern miteinander kooperierende und untereinander vernetzte Teams als Motor der Entwicklung anzusehen. Diese Teams zu bilden, zu stärken und selbstständig zu machen, bezeichnen einige als Königsweg der OE.

Organisationsentwicklung für die ganze Schule entsteht allerdings erst dann, wenn die Teams nicht in Isolation verharren, sondern sich im Sinne von Systemdenken vernetzen. Dazu hat sich nach unserer Erfahrung die Einrichtung von sogenannten **Steuergruppen** sehr bewährt. Wir nennen sie bewußt nicht Projekt- oder Koordinierungsgruppen, sondern Steuergruppen, weil es sich dabei nicht um ein weiteres Projekt handelt und weil die Gruppen tatsächlich steuern, nämlich den Prozeß der Schulentwicklung, für den Schulleitung nicht allein zuständig sein kann.

Steuergruppen sollten die Teamaktivitäten koordinieren, sich auf das Ganze der Schule beziehen (durch Präsentation von Teamarbeit z.B. oder durch schulweite gemeinsame Zielklärung) und den Prozeß der Organisationsentwicklung steuern. Gestaltungsautonomie von Schule gelingt mit einer Steuergruppe wahrscheinlich besser als ohne

sie. Damit keine Parallelstruktur neben der Schulleitung entsteht, sollten die Aufgaben von Entwicklungsprojekten in klarer Form vereinbart werden und dürfen die Mitglieder der Steuergruppe nur für die Laufzeit eines Projektes gewählt werden. Darüber hinaus muß regelmäßig eine Erneuerung der Aufgabenstellung zusammen mit dem ganzen Kollegium vereinbart werden. Die Schulleitung sollte in der Steuergruppe selbstverständlich vertreten sein, sie aber nicht leiten dürfen, weil sie dann leicht als Ausschuß der Schulleitung mißverstanden würde. Es ist wichtig, daß sich alle Gruppierungen in der Steuergruppe repräsentiert fühlen.

Steuergruppen passen allerdings nicht zu einer ganz kleinen Schule. Hat das Kollegium sieben bis zehn Mitglieder, können alle direkt kooperieren. Bei größeren Schulen wird die Einsetzung einer Steuergruppe vielfach unerlässlich.

Die Arbeit mit einer Steuergruppe erfordert gelegentlich einen externen Berater, vor allem in der Anfangsphase. Dann ist die Steuergruppe der Adressat für die Beratung der ganzen Schule, sie ist dann Medium der sogenannten **Systemberatung**. Wir kennen aber auch etliche Steuergruppen, die gut ohne externe Berater auskommen.

6. Verantwortung und Qualitätssicherung durch Evaluation

Ich wiederhole: Ort und Motor der **inneren Schulreform** ist die einzelne Bildungseinrichtung selbst. Deshalb benötigt sie mehr Autonomie.

Autonomie kann aber nicht grenzenlos sein, besser: nicht rahmenlos sein. Schulentwicklung ohne Gestaltungsrahmen - also ohne Bildungspolitik - würde nicht unbedingt im Chaos, wohl aber im Sozialdarwinismus enden, d.h. in Vernichtungskonkurrenz, Auseinanderentwicklung und Aufgabe der gesellschaftlichen Integrationsfunktion. Zudem würde die Qualität gefährdet.

Autonome Schulen müssen also mehr Verantwortung übernehmen, müssen Rechenschaft legen und Entwicklungsimpulse aufnehmen. Wie kann das in unbürokratischer Form geschehen?

Batterien von Schulleistungstests oder ein regulierendes Zentralabitur können die Antwort

nicht sein, auch wenn sie Unternehmensberater empfehlen und Länder wie Holland praktizieren. Eine pädagogisch angemessenere Antwort besteht in einem Evaluationskreislauf. Er beginnt in Schule wie Hochschule mit Selbstevaluation. Es entscheidet sich eine Schule, eine Selbstbeurteilung vorzunehmen. Am Anfang steht Klärung und Festlegung der Evaluationskriterien, z. B. das Schulprogramm zu beurteilen oder die Führungsfähigkeit oder das Klima oder alle drei Bereiche zusammen - und woran die Kriterien zu messen sind. Dann wird die **Selbstevaluation** durchgeführt, sinnvollerweise durch ein Team von Lehrerinnen und Lehrern, dem auch die Schulleitung angehört. Die Ergebnisse und erste Interpretationshinweise werden in einem Bericht niedergeschrieben und allen Kollegiumsmitgliedern mitgeteilt, vielleicht auch Schüler- und Elternvertretern. Dieser Bericht wird auf

einer pädagogischen Konferenz ein bis eineinhalb Tage lang diskutiert, ausgewertet und in Prioritäten für Projekte zur Weiterentwicklung der Schule umgesetzt. Damit schließt sich der Kreislauf zunächst. Er kann in zwei oder drei Jahren erneut begonnen werden.

Bei der **internen Evaluation** ist eine interne Spiegelung an pädagogischen Kriterien möglich, wenn die Schule vor der Evaluation ein Schulprogramm erarbeitet hat. Ein Schulprogramm ist umfassender als ein Schulprofil. Es umfaßt im Prinzip das Ganze der Schule als Ausdruck des pädagogischen Selbstverständnisses aller Lehrerinnen und Lehrer, der Leitung, der Schüler und der Eltern. Es stellt eine Art Zielvereinbarung dar. Steuerungstheoretisch gesehen ist das Schulprogramm ein Medium inhaltlicher Steuerung. Dieses Medium dürfte um so wirksamer sein, je häufiger durch interne Evaluation als Form „pädagogischer Tatsachenforschung“ festgestellt wird, ob und inwieweit sich die Schule auf dem Weg zur Realisierung ihres eigenen pädagogischen Selbstverständnisses befindet.

Nach ersten Erfahrungen, die wir in NRW gemacht haben, erweist es sich als besonders wirksam, nicht nur Daten in die Selbstevaluation einzubeziehen, die von den Lehrerinnen und Lehrern stammen, sondern auch Schüler- und vielleicht auch Elterndaten zu erheben. Gerade diese Daten halten dem Kollegium, dessen Selbstwahrnehmung notwendig einseitig und z. T. auch wenig selbstkritisch ist, in der Regel einen kritischen, manchmal auch einen sehr kritischen Spiegel vor. Schülerdaten geben Lehrkräften zudem ein nützliches Feedback über den eigenen Unterricht und sind häufig ein wirksamer Anlaß, die Schülerbeteiligung an der Schulentwicklung zu aktivieren. Schülerdaten sind dann so etwas wie ein Treibsatz für Schulentwicklung.

Elternbefragungen werden manchmal als Daten zur Kundensicht bezeichnet. Ob die Schule Kunden oder Klienten hat und wer diese sind, ist nicht unstrittig. Nicht zu bestreiten ist indes, daß Elternbefragungen eine Außensicht in die Schule bringen und daß Außensicht insgesamt unverzichtbar ist.

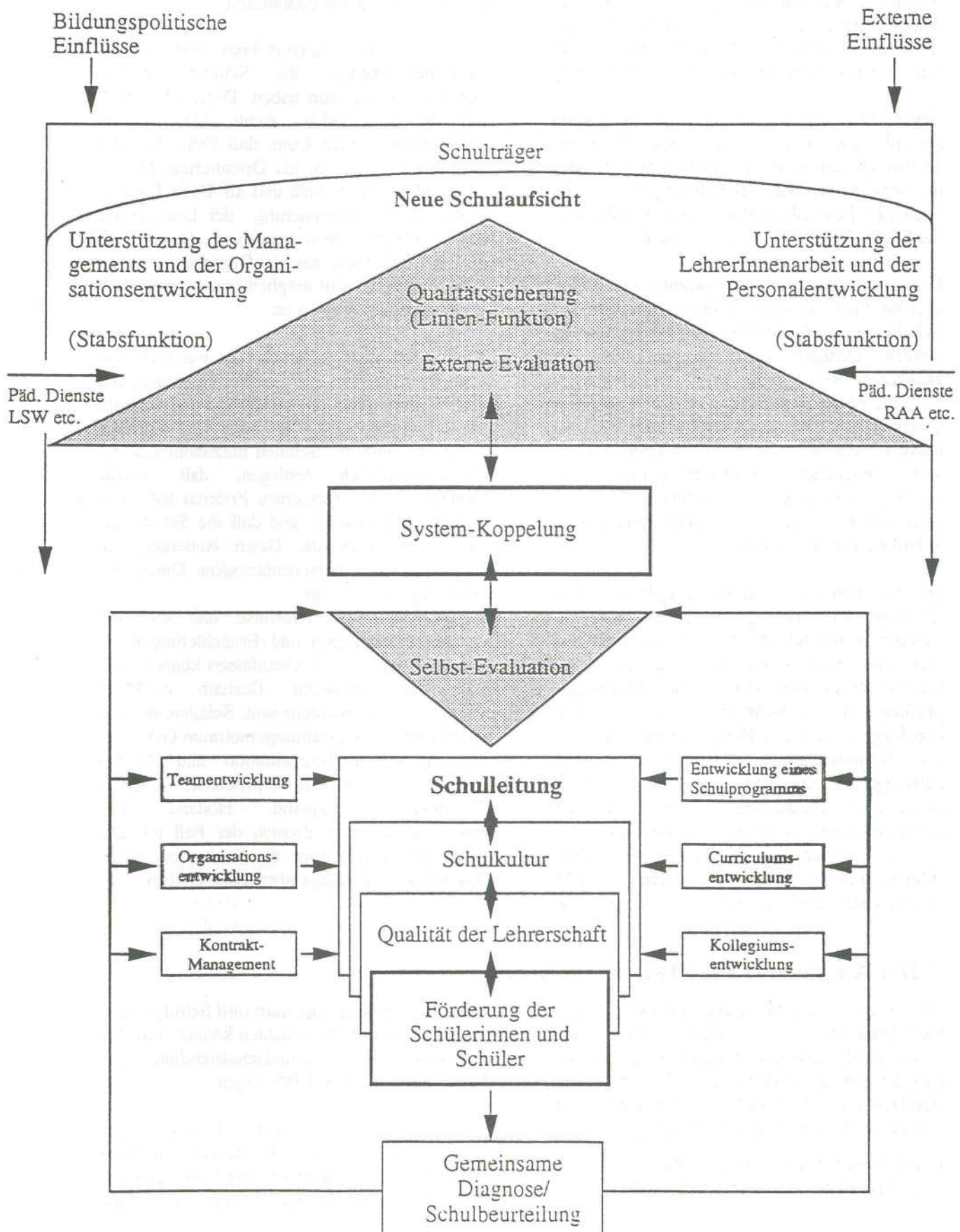
Rechenschaft durch Außensicht ist unverzichtbar, weil jede Schule wie jede andere

Einrichtung auch versucht ist, sich zu stark auf sich selbst zu beziehen, unangenehme Außenforderungen auszublenden, vielleicht provinziell, in jedem Fall jedoch unsicher wird, wie sie sich selbst im Vergleich zu anderen einzuschätzen hat. **Externe Evaluation** ist also notwendig als Spiegel, Korrektiv und Stimulanz und somit auch Grundlage für schulübergreifende Qualitätssicherung.

Wenn von vornherein die Absicht zu einer Außenspiegelung besteht, kann sich die Schule schon früh mit den Außenevaluatoren zusammensetzen und Zielvereinbarungen treffen, d.h. Kriterien erfolgreicher Evaluation gemeinsam vereinbaren. Daraufhin erfolgt die Planung der internen Evaluation sowie deren Durchführung. Das Ergebnis wird in der Schule diskutiert und in einem Evaluationsbericht schriftlich niedergelegt. Erste Erfahrungen zeigen, daß dabei 20 - 25 Seiten eine angemessene Ausführlichkeit gewährleisten. Danach erfolgt die zentrale Entscheidung, ob der Evaluationsbericht intern bleibt oder aber (so oder verändert) einer Evaluationskommission vorgelegt werden soll. Fällt die Entscheidung für die Einladung einer Kommission, beginnt die externe Evaluation. Die Kommission erhält nicht nur den Evaluationsbericht, sondern auch einen Fragenkatalog, der den Beratungsbedarf der Schule spezifiziert. Die Kommission kommt nach einem Vorgespräch mit der Schule für ein paar Tage zu einem Beratungsbesuch, wobei sie Gespräche mit allen Beteiligten führt. Unterricht besucht und auch der Lehrerkonferenz beiwohnt. In dialogischer Weise wird dabei das Ergebnis der Evaluation abgeklärt. Aller Wahrscheinlichkeit nach überfordert es die Kommission, bereits während des Schulberatungsbesuchs der Schule abgesicherte Empfehlungen zu geben. Mündliche Erläuterungen müssen zunächst ausreichen. Wichtig ist, daß es dabei nicht bleibt, sondern die Kommission mit etwas Abstand einen Bericht schreibt und der Schule zustellt. Dieser Bericht geht gleichzeitig an Schulträger und Schulaufsicht und veranlaßt diese, mit Unterstützung oder durch Korrektive zu handeln oder auch nicht.

Man kann die Arbeit der Evaluationskommission auch als Beratung auffassen. Die Beratung bezieht sich allerdings nicht auf einzelne Lehrer oder einzelne Unterrichts-

System-Koppelung durch Evaluation



stunden, sondern auf ganze Bereiche der Schule (und deshalb auf aggregierte Daten). Sie ist Systemberatung im strikten Verständnis. Für die interne Schulentwicklung ist vermutlich der Dialog wichtiger als der Bericht, für die Qualitätssicherung indes kann der Bericht (und seine Veröffentlichung) von größter Bedeutung sein.

Gegenstand eines Schulberatungsbesuchs kann sowohl eine Themen-/oder eine Bereichs-Evaluation sein (z.B. das Fach Englisch oder die Schulleitung oder der Ganztagsbetrieb) als auch eine Beurteilung der ganzen Schule, was die Engländer *full inspection* nennen.

Die eingeladene Evaluationskommission sollte drei bis fünf Personen umfassen und von der Schule in der Zusammensetzung mitbestimmt werden. Denkbar sind Vorgaben wie die Beteiligung von mindestens zwei Schulaufsichtsbeamten, die allerdings aus einer größeren Gruppe von Schulaufsichtsbeamten heraus wählbar sein müssen. Hinzukommen können alle möglichen Personengruppen wie Personalratsmitglieder, Schulentwicklungsmoderatoren, Eltern, Studienseminarleiter, Schulforscher oder andere.

Der Aufwand eines Schulberatungsbesuches ist allerdings sehr hoch, personell wie materiell, weshalb er nur alle paar Jahre, vielleicht alle vier oder fünf Jahre vertretbar erscheint. Externe Evaluation darf nicht Rechnungsprüfung sein. Vielmehr ist die bildungs- und erziehungstheoretische Dimension der Messung von Schulqualität zu betonen und sind pädagogische Standards für die Qualitätssicherung zu reklamieren, wie sie vor allem im Schulprogramm expliziert werden. Diese ist leichter gefordert als realisiert, denn gerade Bildung und Erziehung lassen sich nur sehr unzulänglich und begrenzt in Form von

Indikatoren oder gar Kennziffern ausdrücken. Deshalb sind für schulpädagogisch reflektierte Evaluationsansätze qualitative Verfahren genauso wichtig wie quantitative.

Rein quantitative Meßverfahren verstärken die generelle Skepsis, die Schulen ohnehin gegenüber Evaluation haben. Diese ist letztlich nur zu überwinden, wenn den Schulen klargemacht werden kann, daß Evaluation für sie nützlich ist, z. B. als Orientierung für die Entwicklung der Schule und als Basis für eine weitere Professionalisierung der Leitung wie der Lehrkräfte. Denn intensives Lernen und erst recht Lernen ganzer Organisationen ist ohne Feedback nicht möglich, wie es nur durch Evaluation herzustellen ist.

Aber auch diese Erkenntnisse werden nicht ausreichen, die Schulen von der Notwendigkeit einer Selbstevaluation zu überzeugen. Deshalb müssen institutionelle Klärungen bzw. Verträge in Schulen und mit Schulen hinzukommen, die unmißverständlich festlegen, daß interne Evaluation vor der externen Priorität hat, auch zeitlich vorrangig ist, und daß die Schule das Recht hat, nicht alle Daten weiterzugeben, schon gar nicht personenbezogene Daten, die ohnehin geschützt sind.

Es gibt zahlreiche Hinweise, daß auch die genannten Klärungen und Erleichterungen die meisten Schulen nicht veranlassen können, sich selbst zu evaluieren. Deshalb wird es vermutlich unvermeidbar sein, Schulen, die von einem größeren Gestaltungsspielraum Gebrauch machen, zur Selbstevaluation und Außen Spiegelung gesetzlich zu verpflichten, wie das in Skandinavien, England, Holland oder neuerdings auch in Bremen der Fall ist. Die Wahl der Art und Form der Evaluation sollten den Schulen allerdings überlassen bleiben.

7. Der Autonomie-Teufel steckt im Detail

Ich erwähnte Organisationsentwicklung und Steuergruppen, vor allem aber den Evaluationskreislauf, weil man Schulautonomie schlecht abstrakt diskutieren und Vorteile wie Gefahren nur am Detail erkennen kann. Das will ich an zwei Beispielen klarmachen:

1. am Zuschnitt des Schulprogramms und
2. an Schulleitungsaufgaben und -rollen.

1. Beispiel: Schulprogramm und Schulprofil

Was Schulprogramm bedeuten könnte, läßt sich am besten an den Grundschulrichtlinien von NRW aus dem Jahre 1985 zeigen:

Den Lehrerinnen und Lehrern der Grundschule stellt sich die Aufgabe, auf der Grundlage der Richtlinien und Lehrpläne und unter Berücksichtigung der konkreten

Bedingungen das Leben und Lernen in der Schule in pädagogischer Freiheit und Verantwortung zu planen und zu gestalten. Sie erhalten dadurch die Möglichkeit, ihrer Schule - bei aller Vergleichbarkeit im Grundsätzlichen - ein pädagogisches Profil zu geben...

Die einzelne Grundschule erfüllt ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag besonders wirksam, wenn sie sich ihre pädagogische Arbeit bewußtmacht, diese kritisch einschätzt und weiterentwickelt. Dabei berücksichtigt sie die konkreten Lernbedingungen, nutzt ihre Erfahrungen, setzt bewährte Traditionen fort und bezieht das schulische Umfeld und den

Heimatraum der Kinder in den Unterricht und das Schulleben insgesamt ein.

Auf diese Weise bildet sich durch die Umsetzung der Richtlinien und Lehrpläne das individuelle Schulprogramm einer Schule heraus...

Das Schulprogramm spiegelt die pädagogische Grundorientierung des Kollegiums wider und ist zugleich der Ausdruck der gemeinsamen Verantwortung aller Lehrerinnen und Lehrer und der Eltern für ihre Schule.

Zur Unterscheidung der beiden Begriffe **Schulprofil** und **Schulprogramm** mag folgende Übersicht dienen:

Das Schulprofil - drei Merkmale

1. Jede Schule hat ihr eigenes Profil, das sie von allen anderen Schulen unterscheidet. Es existiert unabhängig davon, ob die einzelne Schule sich dessen bewußt ist, also auch dann, wenn es weder pädagogisch reflektiert noch planvoll gestaltet ist.
2. Das Profil der einzelnen Schule entsteht durch die Summe aller Aktivitäten, Verhaltensweisen und Gegebenheiten, die in der Schule wirksam sind oder von ihr ausgehen, personenbezogen ebenso wie sachbezogen, rational ebenso wie atmosphärisch. Es entsteht unabhängig davon, ob und in welchem Maße dies alles in einen pädagogischen Zusammenhang gebracht wird, also auch dann, wenn die Schule nicht als ein Ganzes verstanden und gestaltet wird und die einzelnen Aktivitäten nicht als Teil dieses Ganzen gesehen und daraufhin geplant und durchgeführt werden.
3. Das Profil einer Schule wird durch jeden einzelnen Lehrer, jede einzelne Lehrerin mitgeprägt. Dies geschieht unabhängig davon, ob die Lehrerinnen und Lehrer sich gemeinsam pädagogischer Zielsetzungen bewußt sind, also auch dann, wenn ihre Handlungen widersprüchlich und weder untereinander noch mit den Eltern und Schülerinnen und Schülern abgestimmt sind.

Das Schulprogramm - drei Merkmale

1. Das Schulprogramm trägt der Individualität der einzelnen Schule bewußt Rechnung; es ist Ausdruck kritischer und planvoller pädagogischer Schulgestaltung.
2. Das Schulprogramm der einzelnen Schule entsteht in dem Maße, wie die einzelnen Aktivitäten, Verhaltensweisen und Gegebenheiten, die in der Schule wirksam sind oder von ihr ausgehen, in einen pädagogischen Zusammenhang gebracht werden und die Schule als Ganzes gestaltet wird.
3. Das Schulprogramm beruht darauf, daß sich alle an der pädagogischen Gestaltung der Schule Beteiligten, insbesondere das Kollegium, der gemeinsamen Verantwortung für ihre Schule bewußt sind, sich beständig um Übereinstimmung in grundsätzlichen Zielsetzungen bemühen und ihre Handlungen miteinander abstimmen.

Vor dem Hintergrund des Schulprogramms läßt sich wiederum ein Profil entwickeln, das später vor dem Hintergrund eines weiterentwickelten Schulprogramms revidiert werden kann, so daß ein Kreislauf entsteht.

8. Schulleitung

Zur Schulautonomie gehört eine neue Schulleiterrolle. Schulleitungen müssen aufgrund des Aufgabenzuwachses gestärkt werden. Darüber besteht nahezu Einverständnis. Die Forschung zeigt, daß es gute Schulen (was immer man darunter versteht) ohne gute Schulleitungen nicht gibt. Das bedeutet aber nicht, daß Schulleiter mit den Rechten des Superchefs ausgestattet werden müssen. Worum es in erster Linie geht, ist ihre Kompetenzen zu stärken in Bereichen der Budgetverwaltung, Personalentwicklung und des Projektmanagements, wobei pädagogisches Engagement und berufswissenschaftliche Fähigkeiten vorausgesetzt werden.

„Gute“ Schulleiter und Schulleiterinnen sind umgekehrt auch nicht als einsame Agenten des Wandels zu verstehen, sondern eher als Teamentwickler und Prozeßhelfer, die Kooperation ermöglichen und gerade dadurch andere motivieren, die Gestaltung ihrer Schule in die eigenen Hände zu nehmen, indem sie nicht nur in der Schule, sondern auch an der Schule und für die Schule arbeiten. Schulleiter müssen im übrigen, vielleicht auch in erster Linie, die Schule führen, allerdings nicht, indem sie Visionen vorgeben und das Kollegium für diese zu gewinnen trachten. Visionen sollten Schulleiter gewiß haben. Aber sie sollten sie dem Kollegium nicht aufzwingen. Tragfähige Visionen der Schule können nur aus der Kooperation und Kommunikation des Kollegiums entstehen - und eine angemessene Führung ermöglicht gerade das: die Entwicklung einer kooperativen und kommunikativen Kollegiumskultur.

Ein großes Problem liegt in der Frage, wie man die Schulleitungen stärken kann, ohne die Kollegien zu schwächen, die durch eine zu starke Schulleitung leicht demotiviert oder entprofessionalisiert werden können, wenn ihnen die Schulleitungen zu viel abnehmen. Damit Schulleitungen nicht zu dominant werden und Kollegien schwächen, ist Kollegiumsentwicklung angesagt. Zudem müssen die Selbstverwaltungsorgane der Schule gestärkt werden, sozusagen als Gegengewicht zur gestärkten Schulleitung. Insgesamt geht es

also um die Stärkung der ganzen Schule. Denn Gestaltungsautonomie ist kooperative Autonomie, und Stärkung der Schule bedeutet, den Zusammenhang zu beachten zwischen Leitung und Kollegium, Schülern und Lehrern sowie Aufsicht und Trägern. Diese Zusammenhänge zu sehen und zu gestalten, verlangt nach systemischem Denken.

Das bedeutet für viele Schulleiter eine Revision ihres Rollenverständnisses. Dominante Schulleiterinnen und Schulleiter müssen lernen, sich zurückzunehmen und zurückzuhalten, damit die Lehrer selber die Chance erhalten, sich für Organisations- und Entwicklungsaufgaben zu qualifizieren. Daß dominante Schulleiter nicht die effektivsten sind, läßt sich auch empirisch belegen. Die Schulleitungsforschung läßt sich darin zusammenfassen, daß weniger der isolierte Schulleiter entscheidend ist, als vielmehr die kooperierenden Teams, in denen und mit denen er arbeitet. Am wirksamsten führen Schulleiter, die es verstehen, mit Teams und im Team zu arbeiten.

Ich fasse zusammen:

Eine Stärkung der Schulleitung kann nicht Selbstzweck sein; sie ist ausschließlich zu sehen als Element einer erweiterten Möglichkeit zur Selbstentwicklung der Schule.

Innerhalb der Schule ist eine neue Balancierung der Gewichte zu schaffen durch Stärkung der Mitwirkungsorgane, mit größerem Einfluß insbesondere auch von Eltern, Schülern, Schulträger.

Auf eine solche neue Konstellation sind alle Gruppierungen nicht genügend vorbereitet. Da zweifellos dem Schulleiter dabei eine Schlüsselstellung zukommt, gerade wenn er nicht ohne weiteres per Anweisung handeln kann, muß künftig erhebliches Gewicht auf die Qualifizierung dieser Berufsgruppe gelegt werden. Nur dann gibt es eine Chance, Ansätze zu einer sich selbst entwickelnden Schule langfristig erfolgreich zu machen.

Kurz und bündig könnte man sagen, Schulleitung ist die Summe aus Führung und Moderation. Dabei darf das Kollegium nicht vergessen werden, denn auch die Geführten führen ihre Führer.

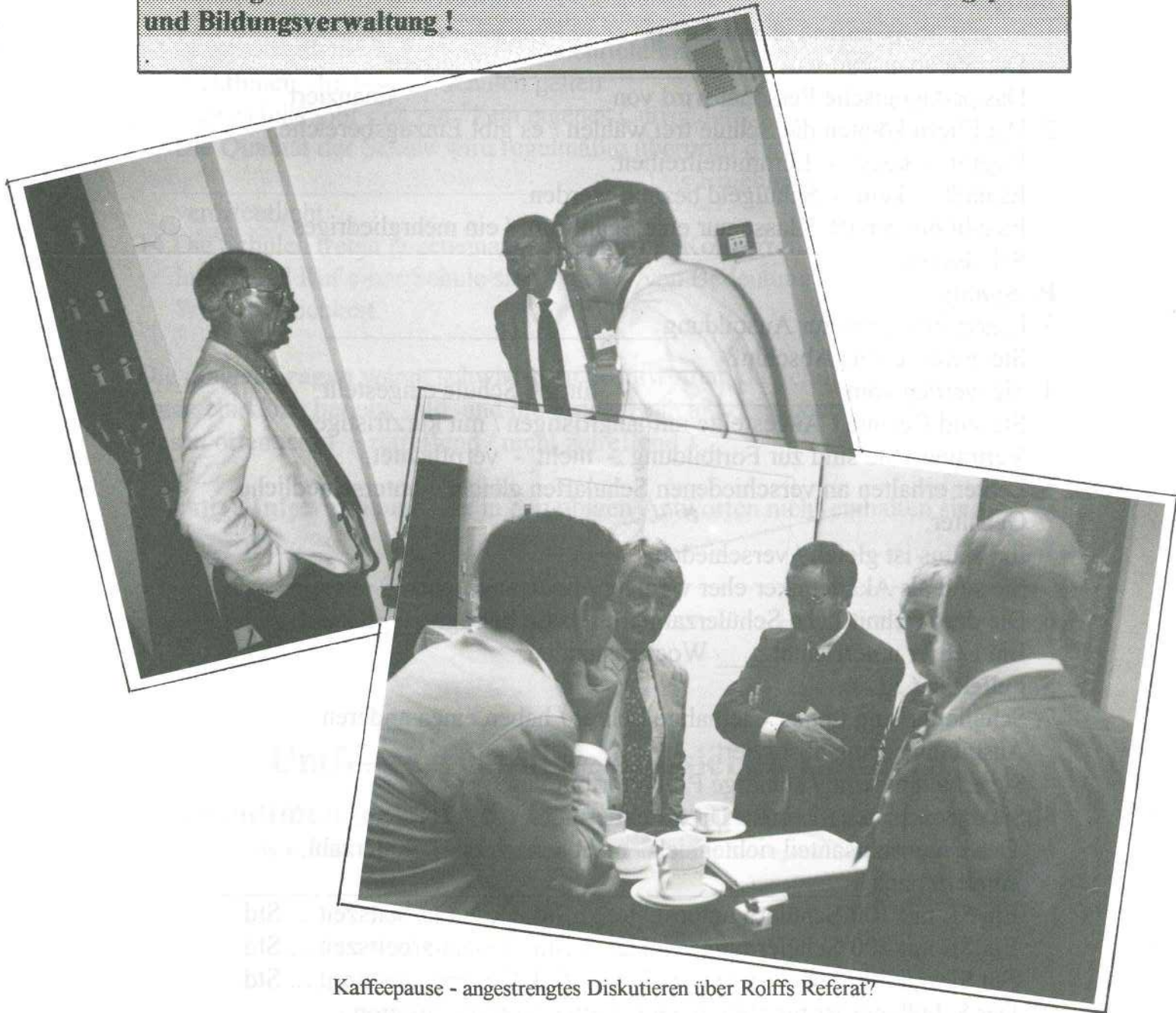
Bei der Schulentwicklung von unten durch die Einzelschule, die sich selber evaluiert und vor dem Hintergrund der Selbstevaluation an das

Gesamtsystem koppelt, hat die Schulleitung eine zentrale Rolle.

Fazit:

Es geht darum, die **Schulleitung** zu stärken, ohne das Kollegium zu schwächen.
Schulleiter ist die deutlich gemachte Balance von Führung und Moderation.
Schulleitung heute ist die Anleitung zur Weiterentwicklung von Schule.
Schulleiterinnen und -leiter sind die Schlüsselpersonen der Schulentwicklung.

Deshalb gebührt ihnen eine erhöhte Aufmerksamkeit durch Bildungspolitik und Bildungsverwaltung !



Kaffeepause - angestregtes Diskutieren über Rolffs Referat?

Auf Europa schauen! Von Europa lernen?

Fragebogen an die Gastreferenten aus 7 Ländern

Land _____ Referent _____ Tätigkeit _____

Nichtzutreffendes bitte streichen bzw. Lücken füllen

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatliche / private Finanzierung der Schulen .
Der Sachhaushalt wird von _____ finanziert.
Das pädagogische Personal wird von _____ finanziert.
2. Die Eltern können die Schule frei wählen / es gibt Einzugsbereiche.
Es gibt - keine - Lernmittelfreiheit.
Es muß - kein - Schulgeld bezahlt werden.
Es gibt bis zur 10. Klasse nur eine Schulform / ein mehrgliedriges Schulsystem.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung _____
Sie erwerben als Abschluß _____
4. Sie werden vom _____ für die Schule eingestellt.
Sie sind Beamte / Angestellte mit langfristigen / mit kurzfristigen Verträgen. Sie sind zur Fortbildung - nicht - verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an verschiedenen Schularten gleiche / unterschiedliche Gehälter.
Ihr Status ist gleich / verschieden.
Sie sind als Akademiker eher weniger / hoch angesehen.
6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse beträgt _____ Kinder
Ein Lehrer unterrichtet _____ Wochenstunden.

Schulleiter (SL):

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer / haben einen anderen Ausbildungsgang absolviert: _____
Sie erhalten keine / ständige Pflichtfortbildung.
8. Sie müssen auch / keinen Unterricht erteilen.
Der Unterrichtsanteil richtet sich - nicht - nach der Schülerzahl, sondern nach _____
Ein SL mit 100 Schülern unterrichtet ... Std, Gesamtarbeitszeit ... Std
Ein SL mit 300 Schülern unterrichtet ... Std, Gesamtarbeitszeit ... Std
Ein SL mit 500 Schülern unterrichtet ... Std, Gesamtarbeitszeit ... Std
Der Schulleiter ist für Verwaltung / Unterrichtsorganisation /

pädagogische Arbeit / Lehrerfortbildung / Lehrerbeurteilung /
Lehrereinstellung / Lehrerentlassung / Finanzierung / Schüler-
beförderung / Elternarbeit / Gebäudeerhaltung / _____
_____zuständig.

Schullorganisation:

9. In jeder Schule gibt es eine Sekretärin mit _____ Wochenstunden, die von _____ bezahlt wird. Außerdem einen hauptberuflichen Hausmeister und _____
10. Dienstvorgesetzte von Lehrern und Schulleitern sind _____. Sie sind in der Hauptsache Berater / Kontrolleure.
11. Es gibt ein / kein Mitbestimmungsgesetz. In allen Personalfragen ist der Schulleiter zur Zusammenarbeit mit dem Personalrat - nicht - genötigt.
12. Es gibt staatliche Lehrpläne / Rahmenrichtlinien / Schulgesetze / grobe Richtlinien, die für alle Schulen gelten.
Jede Schule gibt sich ein / kein eigenes Curriculum.
13. Die Qualität der Schule wird regelmäßig überprüft durch _____. Das Ergebnis wird - nicht - veröffentlicht.
14. Die Schulen treten gegeneinander - nicht - in Konkurrenz.
Image und Ruf einer Schule sind - nicht - von Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Die obigen **Fragen** waren schwierig zu beantworten, da Schulen sehr unterschiedlich bei uns sind, und die Fragen sich am deutschen Schulwesen orientieren (zutreffend / nicht zutreffend).

Wichtige Informationen, die in den obigen Antworten nicht enthalten sind:

Umfrageergebnisse aus sieben Ländern*

zusammengestellt von Olaf Peters und Klaus Marquardt

*die hier noch aufgeführten Niederländer ließen uns wegen Terminproblemen leider im Stich

Dänemark

Budget:

1. Es gibt eine überwiegend kommunale Finanzierung der Schulen
2. Die Eltern können die Schule frei wählen. (Es gibt Einzugsbereiche.) Es gibt Lernmittelfreiheit.

Schulgeld wird nicht bezahlt.

Es gibt bis zur 10. Klasse nur eine Schulform.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung ein Seminar. Sie legen als Abschluß ein Lehrerexamen ab.
4. Lehrer werden von der Gemeinde für die Schule eingestellt. Sie sind Beamte oder Angestellte mit langfristigen Verträgen. Sie sind zur Fortbildung verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten gleiche Gehälter. Ihr Status ist gleich. Sie sind als Akademiker eher weniger angesehen.
6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse (Richtwert) beträgt 19 Schüler. Ein Lehrer unterrichtet 22 Wochenstunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten ständige Pflichtfortbildung.
8. Schulleiter müssen auch Unterricht erteilen. Der Unterrichtsanteil richtet sich nach der Stellen- bzw. Schülerzahl. Ein SL mit 100 Schülern unterrichtet 10, ein SL mit 300 Schülern unterrichtet 4 und ein SL mit 500 Schülern unterrichtet 0 Stunden. Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerfortbildung, Lehrerbeurteilung, Finanzierung, Schülerbeförderung, Elternarbeit, Gebäudeerhaltung und Schulfreizeiteinrichtungen zuständig.

Schulorganisation:

9. In fast allen Schulen gibt es eine Sekretärin mit einer Wochenstundenzahl, die an die Schülerzahl gekoppelt ist. Außerdem gibt es einen Hausmeister.
10. Dienstvorgesetzte von Lehrern und Schulleitern sind Verwaltungschefs. Sie sind in der Hauptsache Berater.
11. Es gibt ein Mitbestimmungsgesetz; in allen Personalfragen ist der Schulleiter zur Zusammenarbeit mit dem Personalrat genötigt.
12. Es gibt staatliche Lehrpläne, Rahmenrichtlinien, Schulgesetze und grobe Richtlinien, die für alle Schulen gelten. Jede Schule gibt sich ein eigenes Curriculum.
13. Die Qualität der Schule wird nicht regelmäßig überprüft.
14. Die Schulen treten gegeneinander in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind von Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Wichtige Informationen, die in den obigen Antworten nicht enthalten sind:

Das dänische Schulgesetz ist ein Rahmengesetz. Die Gemeinden und die Schulen können über vieles selbst entscheiden - viel Dezentralisierung. Deshalb sind die Arbeitsverhältnisse der Schulleiter sehr unterschiedlich.

Niederlande

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatlich finanzierte Schulen. Der Sachhaushalt und das pädagogische Personal wird vom Staat finanziert.
 2. Die Eltern können die Schule frei wählen. Es gibt Einzugsbereiche. Es gibt Lernmittelfreiheit. Schulgeld wird nicht bezahlt.
- Es gibt bis zur 10. Klasse nur eine Schulform.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung die pädagogische Akademie. Sie erwerben einen Abschluß und eine Lehrqualifikation.
4. Lehrer werden von der Gemeinde für die Schule eingestellt. Sie sind Beamte. Sie sind zur Fortbildung verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten unterschiedliche Gehälter. Ihr Status ist verschieden. Sie sind als Akademiker eher hoch angesehen.

6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse beträgt 20 Schüler. Ein Lehrer arbeitet 38 Wochenstunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten ständige Pflichtfortbildung.
8. Schulleiter müssen auch Unterricht erteilen. Der Unterrichtsanteil richtet sich nach der Schülerzahl. Ein SL mit 100 Schülern unterrichtet 22, ein SL mit 300 Schülern unterrichtet 0 Stunden. Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerfortbildung, Finanzierung, Schülerbeförderung, Elternarbeit und Gebäudeerhaltung zuständig.

Schulorganisation:

9. In den Schulen gibt es keine Sekretärin und keinen Hausmeister.
10. Dienstvorgesetzte von Lehrern und Schulleitern ist die Gemeindeverwaltung. Sie ist in der Hauptsache Berater.
11. Es gibt ein Mitbestimmungsgesetz; in Personalfragen ist der Schulleiter nicht zur Zusammenarbeit genötigt.
12. Es gibt Schulgesetze und grobe Richtlinien, die für alle Schulen gelten. Jede Schule gibt sich ein Curriculum.
13. Die Qualität der Schule wird regelmäßig durch staatliche Inspektoren überprüft. Das Ergebnis wird nicht veröffentlicht.
14. Die Schulen treten gegeneinander nicht in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind von Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Frankreich

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatlich finanzierte Schulen. Der Sachhaushalt wird von der Region, das pädagogische Personal wird vom Staat finanziert.
2. Die Eltern können die Schule frei wählen. Es gibt Einzugsbereiche. Es gibt Lernmittelfreiheit. Schulgeld wird nicht bezahlt.
Es gibt bis zur 10.Klasse nur eine Schulform.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung die Universität. Sie erwerben einen Universitätsabschluß und eine Lehrqualifikation.
4. Lehrer werden vom Staat für die Schule eingestellt. Sie sind Beamte. Sie sind nicht zur Fortbildung verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten unterschiedliche Gehälter. Ihr Status ist verschieden. Sie sind als Akademiker eher weniger angesehen.
6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse beträgt 26 Schüler. Ein Lehrer unterrichtet 18 Wochenstunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten keine ständige Pflichtfortbildung.
8. Schulleiter müssen keinen Unterricht erteilen. Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerbeurteilung, Lehrerfortbildung, Finanzierung, Schülerbeförderung, Elternarbeit und Gebäudeerhaltung zuständig.

Schulorganisation:

9. In den Schulen gibt es eine Sekretärin mit 39 Wochenstunden, die vom Staat bezahlt wird. Außerdem gibt es einen Hausmeister.
10. Dienstvorgesetzter von Lehrern und Schulleitern ist ein Inspecteur. Er ist in der Hauptsache Kontrolleur und Berater.
11. Es gibt kein Mitbestimmungsgesetz und keine Personalräte.

12. Es gibt staatliche Lehrpläne, Rahmenrichtlinien und Schulgesetze, die für alle Schulen gelten. Es gibt kein eigenes Curriculum.
13. Die Qualität der Schule wird kaum überprüft. Das Ergebnis wird nicht veröffentlicht.
14. Die Schulen treten gegeneinander nicht in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind ohne Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Schottland

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatlich finanzierte Schulen. Der Sachhaushalt und das pädagogische Personal werden von der Region finanziert.
2. Die Eltern können die Schule frei wählen. Es gibt Lernmittelfreiheit. Schulgeld wird nicht bezahlt. Es gibt bis zur 10. Klasse nur eine Schulform.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung die Universität. Sie erwerben einen Universitätsabschluß und eine Lehrqualifikation.
4. Lehrer werden von der Region für die Schule eingestellt. Sie sind Angestellte mit langfristigen Verträgen. Sie sind bis zu einem gewissen Grade zur Fortbildung verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten gleiche Gehälter. Ihr Status ist gleich. Sie sind als Akademiker hoch angesehen.
6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse beträgt 20 Schüler. Ein Lehrer unterrichtet 27,5 Wochenstunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten eine gewisse Pflichtfortbildung.
8. Schulleiter müssen keinen Unterricht erteilen. Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerbeurteilung, Lehrerfortbildung, Finanzierung, Elternarbeit und Gebäudeerhaltung zuständig.

Schulorganisation:

9. In unserer Schule gibt es zwei Sekretärinnen mit zusammen 73 Wochenstunden, einen Hausmeister und 4 technische Hilfskräfte, die von der Region bezahlt werden. (keine Angabe der Schülerzahl)
10. Dienstvorgesetzter von Lehrern und Schulleitern ist der Gebietsmanager. Er ist in der Hauptsache Kontrolleur.
11. Es gibt kein Mitbestimmungsgesetz und keine Personalräte.
12. Es gibt staatliche Lehrpläne, Rahmenrichtlinien und Schulgesetze und grobe Richtlinien, die für alle Schulen gelten. Jede Schule gibt sich zu einem gewissen Grade ein eigenes Curriculum.
13. Die Qualität der Schule wird regelmäßig durch den Gebietsmanager und die Inspektoren Ihrer Majestät überprüft. Das Ergebnis wird veröffentlicht.
14. Die Schulen treten gegeneinander nicht in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind ohne Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Wichtige Informationen, die in den obigen Antworten nicht enthalten sind:

Wir unterrichten PSE (Personal/ Social Education).

Es gibt ein Zentralexamen.

Es gibt Schulaktivitäten außerhalb des Lehrplans.

Österreich

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatlich finanzierte Schulen. Der Sachhaushalt wird von den Gemeinden, das pädagogische Personal wird vom Staat finanziert.
2. Die Eltern können die Schule frei wählen. Es gibt Einzugsbereiche. Es gibt Lernmittelfreiheit. Schulgeld wird nicht bezahlt.

Es gibt bis zur 10.Klasse ein mehrgliedriges Schulsystem.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung die Universität. Sie erwerben einen Universitätsabschluß und eine Lehrqualifikation.
4. Lehrer werden vom Staat für die Schule eingestellt. Sie sind Beamte. Sie sind nicht zur Fortbildung verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten unterschiedliche Gehälter. Ihr Status ist verschieden. Sie sind als Akademiker eher weniger angesehen.
6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse beträgt 23 Schüler. Ein Lehrer unterrichtet 23 Wochenstunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten keine ständige Pflichtfortbildung.
8. Schulleiter müssen Unterricht erteilen. Der Unterrichtsanteil richtet sich nicht nach der Schülerzahl, sondern nach der Zahl der Klassen.(ab ca. 300 Schüler kein Unterricht). Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerbeurteilung und Elternarbeit zuständig.

Schulorganisation:

9. In unserer Schule gibt es keine Sekretärin, nur einen hauptberuflichen Hausmeister.
10. Dienstvorgesetzter von Lehrern und Schulleitern ist der Landesschulinspektor. Er ist in der Hauptsache Kontrolleur.
11. Es gibt kein Mitbestimmungsgesetz und keine Personalräte.
12. Es gibt staatliche Lehrpläne, Rahmenrichtlinien und Schulgesetze, die für alle Schulen gelten. Jede Schule gibt sich ein eigenes Curriculum.
13. Die Qualität der Schule wird nicht regelmäßig überprüft.
14. Die Schulen treten gegeneinander nicht in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind ohne Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Wichtige Informationen, die in den obigen Antworten nicht enthalten sind:

Derzeit schnürt die österreichische Bundesregierung ein Sparpaket, das möglicherweise auf dem Bildungssektor gravierende Änderungen zur Folge hat. Genauer steht erst in einigen Monaten fest.

Bremen

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatlich finanzierte Schulen. Der Sachhaushalt und das pädagogische Personal werden vom Staat finanziert.
 2. Die Eltern können die Schule frei wählen. Es gibt Einzugsbereiche. Es gibt Lernmittelfreiheit. Schulgeld wird nicht bezahlt.
- Es gibt bis zur 10.Klasse ein mehrgliedriges Schulsystem.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung die Universität. Sie erwerben einen Universitätsabschluß.
4. Lehrer werden vom Land für die Schule eingestellt. Sie sind Beamte oder Angestellte mit kurz- bzw. langfristigen Verträgen. Sie sind zur Fortbildung verpflichtet.
5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten unterschiedliche Gehälter. Ihr Status ist verschieden.
6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse (Richtwert) beträgt 25 - 30 Schüler (+ 10% Überfrequenz). Ein Lehrer unterrichtet in der Regel in der GHS 26 Wochenstunden, in der RS 25 Std und im GYM 23 Stunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten keine Pflichtfortbildung.

8. Schulleiter müssen Unterricht erteilen. Der Unterrichtsanteil richtet sich nach der Stellen- bzw. Schülerzahl. Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerfortbildung, Lehrerbeurteilung und Elternarbeit zuständig.

Schulorganisation:

9. In jeder Schule gibt es eine Sekretärin mit einer Wochenstundenzahl, die an die Schülerzahl gekoppelt ist. Außerdem gibt es einen Hausmeister.

10. Dienstvorgesetzter von Lehrern und Schulleitern sind Schulaufsichtsbeamte im Auftrage des Schulsenators. Sie sind Kontrolleure und Berater.

11. Es gibt ein Mitbestimmungsgesetz; in allen Personalfragen ist der Schulleiter zur Zusammenarbeit mit dem Personalrat genötigt.

12. Es gibt staatliche Lehrpläne und Schulgesetze, die für alle Schulen gelten. Die Schule erstellt auf der Grundlage der Richtlinien und Lehrpläne einen eigenen Lehrplan.

13. Die Qualität der Schule wird regelmäßig durch Schulleitung und Schulaufsicht überprüft. Das Ergebnis wird veröffentlicht.

14. Die Schulen treten gegeneinander nicht in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind ohne Bedeutung für ihre Akzeptanz.

Nordrhein-Westfalen

Budget:

1. Es gibt überwiegend staatlich finanzierte Schulen. Der Sachhaushalt wird vom Schulträger, das pädagogische Personal wird vom Land finanziert.

2. Die Eltern können die Schule frei wählen. Es gibt Lernmittelfreiheit. Schulgeld wird nicht bezahlt. Es gibt bis zur 10. Klasse sowohl Gesamtschulen als auch ein mehrgliedriges Schulsystem.

Personal:

3. Lehrer besuchen zur Ausbildung die Universität. Sie erwerben einen Universitätsabschluß (1. Staatsexamen).

4. Lehrer werden vom Land für die Schule eingestellt. Sie sind in der Regel Beamte; es gibt auch Angestellte mit langfristigen Verträgen. Sie sind zur Fortbildung verpflichtet.

5. Lehrer erhalten an den verschiedenen Schularten z.Z. unterschiedliche Gehälter. Sie sind als Akademiker eher weniger angesehen.

6. Die durchschnittliche Schülerzahl pro Klasse (Richtwert) beträgt in der GHS 24 Schüler, in der RS und im Gym 28 Schüler und in der Sek. II 19,5 Schüler. Ein Lehrer unterrichtet in der Regel in der GHS 27 Wochenstunden, in der RS 26,5 Std und in GS und GYM 23 Stunden.

Schulleiter:

7. Schulleiter sind immer ehemalige Lehrer. Sie erhalten keine Pflichtfortbildung.

8. Schulleiter müssen Unterricht erteilen. Der Unterrichtsanteil richtet sich nach der Stellen- bzw. Schülerzahl. Ein Schulleiter mit 100 Schülern bekommt 5 Std, ein Schulleiter mit 300 Schülern 10 Stunden, ein Schulleiter mit 500 Schülern 14 Stunden Ermäßigung. Der Schulleiter ist für Verwaltung, Unterrichtsorganisation, pädagogische Arbeit, Lehrerberatung und Elternarbeit zuständig.

Schulorganisation:

9. In jeder Schule gibt es eine Sekretärin mit einer Wochenstundenzahl, die je nach Schulträger an die Schülerzahl gekoppelt ist. Außerdem gibt es einen Hausmeister.

10. Dienstvorgesetzter von Lehrern und Schulleitern sind die untere Schulaufsicht (GHS) bzw. die obere Schulaufsicht für die übrigen Schulformen. Sie sind Kontrolleure und Berater.

11. Es gibt ein Mitbestimmungsgesetz; für Personalfragen ist die Schulaufsicht zuständig. Sie arbeitet mit dem Bezirks- Personalrat zusammen.

12. Es gibt staatliche Lehrpläne und Schulgesetze, die für alle Schulen gelten. Die Schule erstellt auf der Grundlage der Richtlinien und Lehrpläne einen eigenen Lehrplan.

13. Die Qualität der Schule wird nicht regelmäßig überprüft.

14. Die Schulen treten vereinzelt gegeneinander nicht in Konkurrenz. Image und Ruf einer Schule sind ohne Bedeutung für ihre Wirtschaftlichkeit.

Wichtige Informationen, die in den obigen Antworten nicht enthalten sind:

In einzelnen Städten kommt auf die Schulleiter eine Budgetierung zu (Vereinzelt in vollem Umfang; die Schule als Mieter des Gebäudes).

Protokolle der Arbeitsgruppen der Länder

Dänemark - Friederike Griebmann

Bent Rönberg, geb. 1940, war nach dem Studium u.a. Lehrer auf Grönland. Nach der Tätigkeit als Konrektor in Viborg wurde er 1977 Rektor der Volksschule in Hojer. Seit 12 Jahren ist er Mitglied im Vorstand des Schulleiterverbandes für Südjütland und Südschleswig, z.Z. 1. Vorsitzender.

Inger Bach, geb. 1944, begann ihre Lehrtätigkeit nach einem Auslandsaufenthalt in Israel auf der Insel Alsén, wechselte nach Rotenkrug (b. Apenrade), wo sie auch Konrektorin wurde. Seit 1993 ist sie Rektorin der Volksschule in Skaerbaek.

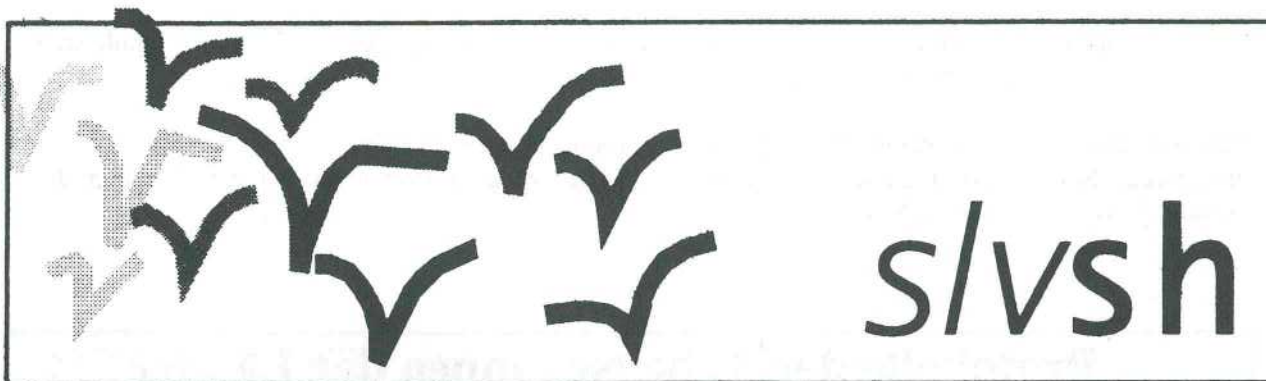
Dänemark hat die Schulautonomie weit vorangetrieben. Unklar ist nach den Worten von Herrn Rönberg jedoch, ob es sich dabei wirklich um Autonomie oder nur um Selbstverwaltung handelt. Die Schulen arbeiten autonom, sind aber in ein System von verschiedenen Beeinflussungsebenen eingebunden:

- Der **Minister** gibt die Lehrpläne heraus.
- Der **Gemeinderat** legt die Ziele und den finanziellen Rahmen fest; er entscheidet in Personalsachen und trifft übergeordnete Entscheidungen; er hat die oberste Verantwortung.
- Der **Schulvorstand** (für 4 Jahre gewählte Elternvertreter; nicht ständige Mitarbeiter und Schüler) legt "Prinzipien" fest, nach denen in der Schule gearbeitet wird. Für jedes Schuljahr wird ein neues Prinzipienbuch erarbeitet. Außerdem entscheidet er über den Haushaltsplan und führt die Aufsicht über die Schule. Dabei sind ihm Grenzen gesetzt: Der Schulvorstand kann z.B. nicht ohne die Zustimmung und die Begleitung des Schulleiters in eine Klasse gehen.

Innerhalb des gegebenen Rahmens der "Prinzipien" und des Budgets legt die Schule die Organisation des Unterrichts fest. Mit dem Budget kann flexibel gearbeitet werden. Einsparungen, Umschichtungen und Übertragung in das nächste Haushaltsjahr sind in Grenzen möglich.

Die Qualität des Unterrichts liegt in der Verantwortung der einzelnen Schule. "Qualität ist Vertrauenssache." (Frau Bach) "Wenn einer etwas über Kontrolle sagt, dann wird uns kalt." (Herr Rönberg über einen Versuch, in Dänemark Maßnahmen zur Qualitätssicherung, ähnlich wie in England, einzuführen. "Da ging ein eisiger Wind über das Land.")

Es gibt große Unterschiede von Schule zu Schule. Es hängt vom Verhandlungsgeschick, der Zusammensetzung und der regionalen Lage (Kopenhagen oder ländlicher Bereich) ab, wie sie im einzelnen arbeiten können. So ist z. B. die Unterrichtsverpflichtung unserer dänischen Referenten unterschiedlich geregelt: Während Bent Rönberg seine ganze Zeit uneingeschränkt für seine Leitungsaufgaben zur Verfügung hat, muß Inger Bach, trotz wesentlich höherer Schülerzahlen, 4 Unterrichtsstunden erteilen. Auch in anderen Bereichen gibt es beträchtliche Unterschiede. Sehr kompliziert ist die Berechnung der Unterrichtsverpflichtung für die einzelnen Lehrer. In ihr sind neben der Vorbereitungszeit auch Pauschalen für Konferenzen, sowie für besondere Aufgaben enthalten. Die Erstellung ist extrem zeitaufwendig, die völlige Gerechtigkeit ist nicht erreichbar; daher muß die Zukunft entscheiden, wie lange man daran festhalten kann.



Geschäftsstelle:
Walter Rossow,
Am Sportplatz 8, 23881 Breitenfelde

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.
*Die Interessenvertretung für
Schulleiterinnen und Schulleiter,
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

Der s/vsh ist die Interessenvertretung für Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und stellvertreter aller Schularten. Ihm gehören z.Zt. etwa 400 Mitglieder an.

Der s/vsh stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl von Schulleitungen durch Gedankenaustausch und gegenseitige Unterstützung.

Der s/vsh vertritt die Belange seiner Mitglieder gegenüber

- dem Ministerium
- der Schulaufsicht auf allen Ebenen
- den Schulträgern
- den Eltern- und Personalvertretungen
- und allen demokratischen Parteien.

Der s/vsh setzt sich ständig für die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Schulleitungen ein.

Der s/vsh macht deutlich, daß Führungsaufgaben unverzichtbarer Bestandteil von Schulleitung sind.

Der s/vsh erarbeitet Konzepte für Schulentwicklung und strebt ihre Umsetzung an.

Der s/vsh organisiert Fortbildungsveranstaltungen und Fachtagungen für Schulleitungen und fördert dadurch die Kompetenz seiner Mitglieder u.a. für Leitungsaufgaben, Rechtsfragen, schulpädagogische Themen, etc. ...

**Gemeinsam mit uns
Herausforderungen erkennen
Aufgaben anpacken
Probleme lösen**

BEITRITTSERKLÄRUNG

zum s/vsh e.V.

- Bitte in Blockschrift ausfüllen -

Name	Vorname	Geburtsdatum	
Dienstbezeichnung/Funktion	Schulart	zuständiges Schulaufsichtsamt	
Name und Anschrift der Schule			
Dienst - Telefon	Telefax	Privat - Telefon	Telefax
Privatanschrift			
Ich erkläre hiermit meinen Beitritt zum Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.			
Ort, Datum	Unterschrift		
Ich bin damit einverstanden, daß der monatliche Beitrag von DM 10,- jährlich im voraus von meinem Konto			
Kontonummer	Bankinstitut	Bankleitzahl	abgebucht wird.
Eintrittsdatum	Unterschrift		

Ihre Wünsche, Anregungen, konstruktive Kritik sind uns wichtig und für eine effektive Verbandsarbeit unerläßlich! Also rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns!

Ich habe folgende Anregungen für die Verbandsarbeit:

Ich biete meine Mitarbeit (pauschal, zu bestimmten Themen, für spezielle Aufgaben) an:

Ich wünsche mir mehr Informationen zu folgenden Themen:

s/vsh

Schulleiterverband Schleswig - Holstein e.V.

Vorsitzender:

Michael Doppke
Birkeneck 3
25749 Ellerau
04106 - 73762 (priv.)
04121 - 84278 (dienstl.)
04106 - 78867 (Fax)

stellvertr. Vorsitzender,

Mitgliederverwaltung, Rechtsfragen:

Friedrich Jeschke
Meisenweg 11
23769 Burg a. Fehmarn
04371 - 2402 (priv.)
04371 - 9613 (dienstl.)
04371 - 3749 (Fax)

Stellvertr. Vorsitzender,
Geschäftsstelle:

Walter Rossow
Am Sportplatz 8
23881 Breitenfelde
04542 - 89274 (priv. Fax)
04123 - 68137 (dienstl.)
04123 - 2326 (Fax)

Beisitzer,

Ausbildung, Fortbildung:

Holger Arpe
Mühlenberg 11c
24217 Schönberg
04344 - 3926 (priv.)
04344 - 1645 (dienstl.)
04344 - 3571 (Fax)