

In Angelegenheiten, für die kein "Prinzip" vorliegt, entscheidet der Schulleiter. Er kann sich bei seinen Entscheidungen grundsätzlich nicht auf **Regeln** berufen, sondern muß die Lehrer aufgrund seiner guten **Argumentation** überzeugen und beeinflussen. Zentrales Anliegen ist es daher, das Vertrauen der Lehrerschaft zu gewinnen. Das geschieht durch die Offenheit des Schulleiters: Alles, was er weiß, muß er weitergeben. Er muß aber auch gut zuhören können.

In einem komplexen Geflecht von Zuständigkeiten und Verantwortung nimmt der Schulleiter die zentrale Position ein. Er muß mit allen Gremien Gespräche führen, verhandeln und Rechenschaft ablegen.

Kernaussage:

„Autonomie kann man nicht machen, ohne den Schulleitern viel Zeit zu geben.“

Österreich - Bernd-Dieter Hönicke

Alois Schuh, geb. 1946, war nach den Lehramtsprüfungen für Volksschulen, Hauptschulen und für Polytechnische Lehrgänge in allen Bereichen der österreichischen Pflichtschule tätig. Seit 1985 leitet er die Hauptschule St. Valentin-Langenhart. Er ist Referent am Wirtschaftsförderinstitut Linz, Schulberater für standortbezogene und autonome Schulentwicklung und übt Planungs- und Vortragstätigkeiten in der Leiterfortbildung in Niederösterreich aus

Mit der persönlichen Vorstellung führte Herr A. Schuh in die Thematik "Autonomie der Schule in Österreich" ein. Bis zum April 1995 leitete er die Hauptschule in St. Valentin in Niederösterreich. Die (Haupt-)Schulen in Österreich erhielten vor zwei Jahren die Möglichkeit zur "inneren Autonomie der Schule", schwerpunktmäßig:

- Lehrplangestaltung (Voraussetzung: Erlass zur schulautonomen Lehrplanbestimmung ist gegeben)
- Stundentafelgestaltung und -umsetzung
- Förderunterricht
- Schulentwicklung.

Die Sekundarstufe I - Lehrpläne für Hauptschulen (5.-8. Klassen plus eventuell weiterer polytechnischer Klassenstufe) und Gymnasien sind identisch, so daß Schüler bei entsprechenden Leistungen (durchgängig erste Leistungsgruppe muß erreicht sein) nach der Hauptschulzeit zum Gymnasium wechseln können.

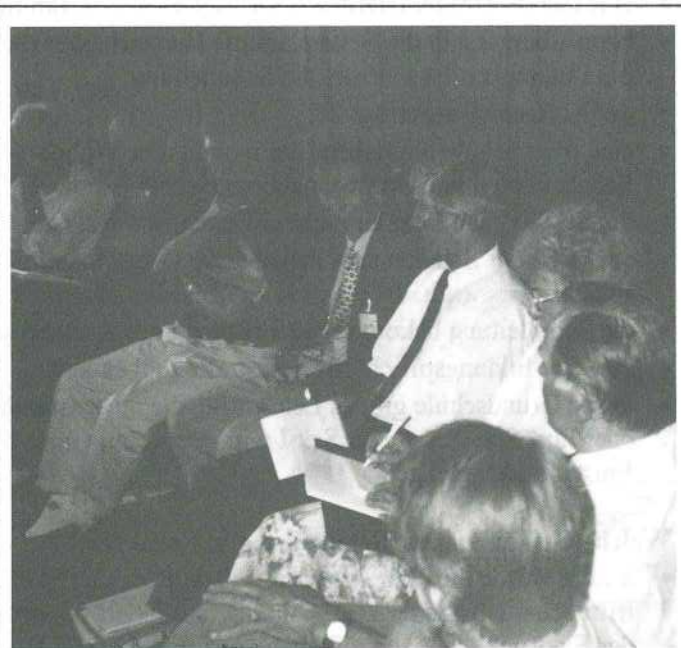
Die Stundentafel bietet dem Schulleiter Möglichkeiten der Unterrichtsstärkung einzelner Fachbereiche. Von 133 Gesamt-Wochenunterrichtsstunden (für vier Jahre (5.-8. Kl.) pro Fach pro Schüler) kann er 16 Stunden zum "Verschieben" nutzen.

Im Durchschnitt hat der österreichische Schüler 34 Wochenstunden in einer vornehmlich 6-Tage-Woche bei 50 Min. Unterrichtszeit/Stunde.

Die Lehrkraft leistet i. a. 23 Wochenstunden zu 50 Minuten.

Ein Schulleiter erteilt ab neun Klassen in seiner Schule keinen Unterricht mehr, hat aber dafür auch ohne Sekretärin die Verwaltungsarbeit zu leisten.

In allen Pflichtunterrichtsfächern ist Förderunterricht möglich - pro Klasse bis zu



Arbeitsgruppe Österreich: Vierter von links Herr Schuh

72 Jahreswochen-Stunden/pro Schüler bis zu 48 Stunden im Schuljahr.

Zur Schulentwicklung stellte Alois Schuh die Situation an seiner Schule dar.

Eine sog. Steuerungsgruppe (Teilnehmer: Der Schulleiter und einige - in kleinen Schulen auch alle - Kollegen) entwickelten im Zeitraum von drei Monaten ein Konzept für innere Schulgestaltung im weitesten Sinne:

- Ideen aufgreifen, ergänzen, erweitern
- Ziele angeben
- Strategien zur Umsetzung entwickeln
- Ziele festlegen und verfolgen
- praktische Durchführung
- Evaluation

Ein intensiver Prozeß des "Denken-Ordnen-Gestalten", der schriftlich fixiert und damit eine gewisse bestimmte Verbindlichkeit erhält.

Ausgangsposition: Die standortgebundenen Ressourcen bestimmen Dehnbarkeit des Handlungsrahmens.

Abschließend begleitete die Teilnehmer die Frage: "Wird Autonomie zur Mängelverwaltung?"

In Österreich wurde bisher die "innere Autonomie" in den Schulen durchgeführt.

Budgetierung hält jedoch zunehmend Einzug, da auch in Österreich die finanziellen Mittel in der nächsten Zukunft wohl stark begrenzt werden müssen.

Frankreich - Holger Arpe

Hervé Brouillet, Personnel de Direction de 1ère catégorie, geb. 1949, studierte Literatur und Geschichte. Seit 1973 ist er Inhaber des Lehramts für das höhere Schulwesen Frankreichs. Derzeit ist er als Studiendirektor Leiter des Gymnasiums Charles-de-Gaulle in Baden-Baden. Er wurde begleitet von Mme Maenner, Deutschlehrerin an dieser Schule, die hervorragend dolmetschte.

Allgemeines über französische Schulen:

- das Schulwesen wird zentral durch das Bildungsministerium gesteuert,
- Einschulung der Kinder mit 5 oder 6 Jahren (franz. Eltern bevorzugen eine frühe Einschulung),
- bis zum 10. Schuljahr gehen die Kinder in eine gemeinsame Schule,
- eine äußere Differenzierung wird vorgenommen, um möglichst homogene Lerngruppen zu erhalten,
- beim Übergang in die Sekundarstufe II entscheiden die Lehrkräfte, Eltern drücken ihre Wünsche aus, bei Uneinigkeit entscheidet die Schulleitung
- der Klassenteiler beträgt 28,
- eine freie Schulwahl haben Eltern nicht, der Wohnort ist entscheidend, dennoch wird häufig die Schule nach ihrem Sprachangebot gewählt,
- die Schule kann Schüler nicht ablehnen, wenn sie aus dem Wohnbereich sind,
- ca. 20 % der Schulen sind Privat- oder Angebotsschulen, sie werden wie staatliche Schulen finanziert,
- die Schulleitung bekommt zur Erfüllung des Auftrages Lehrerstunden vom Ministerium zugeteilt,
- eine Fortbildungspflicht für Lehrkräfte gibt es nicht,
- in der Grundschule gibt es Lehrkräfte, die nur zuständig sind für den Vertretungsunterricht in vier oder fünf Schulen; in der Sek.I wird Vertretung über bezahlte Mehrarbeit oder kurzfristige Einstellungen geregelt.

Welche Befugnisse hat Schulleitung in Frankreich?

- Betont wurde die hohe Autorität (Verantwortung) der Schulleitung in der Sekundarstufe I und II, sie trifft sehr selbständig Entscheidung, besonders bei der Verwaltung der Haushaltsmittel; es entstand der Eindruck, daß wenig Selbstverwaltung bei den Kollegien liegt.

- Lehrerinnen und Lehrer werden jedes Jahr von der Schulleitung benotet und beurteilt (Note zwischen 0 und 40 Punkten; ein guter Lehrer liegt bei 38 - 40 Punkten).
- Schulleitungen haben keine Mitsprache bei der Einstellung von Lehrkräften.



Arbeitsgruppe Frankreich: Mitte links: Brouillet - Maenner - Arpe

Wie wird man Schulleiterin / Schulleiter?

- In der Grundschule (1. bis 5. Schuljahr) sind die Dienstjahre ein wichtiges Kriterium.
- In der Sek. I und II gibt es einen Wettbewerb auf nationaler Ebene (z.B. 12000 Bewerber auf 600 Stellen)

- Schulleitungen werden Dienstwohnungen zur Verfügung gestellt.

Unterrichtspflichtung für Schulleitungen

Anzahl der Klassen	Unterrichtspflichtung/Anteil
0 - 4 (Grundschule)	keine Ermäßigung
5 - 10	die Hälfte
größer als 10	keine Unterrichtspflichtung !!

Die abschließende Frage an unsere französischen Gäste:

Was würden Sie bei sich verändern wollen?

Die Antwort:

Abschaffung der zentralen Verwaltung der Schulen und mehr Mitspracherecht (mit Blick auf Deutschland und das Kongreßthema).

Schottland - Klaus-Ingo Marquardt

Robert H. Graham ist - nach dem Studium und Lehrtätigkeiten an verschiedenen Schulen - seit 1972 Rektor der Alford Academy in Aberdeenshire. Seit 1989 ist er der Vorsitzende des Schulleiterverbandes Nord-Ost-Schottlands.

Von allen am Kongreß beteiligten Ländern dürfte Schottland die Autonomie (Selbstverwaltung) am weitesten vorangetrieben haben. Die Schulen bekommen den Großteil ihrer Lehrer von der Region zugewiesen, können aber zusätzliche Lehrkräfte nach eigenem Ermessen mit kurz- oder langfristigen Verträgen für besondere Aufgaben (Krankheitsvertretung, Projekte etc.) einstellen.

Für die Sachausgaben erhalten sie eine **Globalzuweisung**, über die sie nach Absprache mit den schulischen Gremien frei verfügen können. 10 % des Budgets können auf das nächste Schuljahr übertragen werden. Besonderes Gewicht wird auf die ständige Überprüfung der Schulqualität gelegt. Umfangreiche **interne und externe Evaluationen** verschaffen der Schulleitung ein statistisch abgesichertes Bild des Leistungsstandes der eigenen Schule.

Die Ergebnisse dieser Überprüfungen werden landesweit veröffentlicht. Das zeitliche Ausmaß dieser Evaluationen nimmt nach Aussage des Schulleiters Robert H. Graham einen Umfang an, der es häufig unmöglich macht, deren Ergebnisse in die Praxis umzusetzen.

Schüler und Eltern werden regelmäßig befragt, wie sie die Schule im allgemeinen und Fächer und Lehrer im besonderen beurteilen: Auch diese Ergebnisse dienen dem Zweck, die Schwachstellen aufzudecken, Strategien zu ihrer Überwindung zu entwickeln und so die Qualität der Schule ständig zu verbessern. Für Schwächen, die von der Schule nicht allein zu beheben sind, stehen differenzierte Unterstützungssysteme bereit.

Bremen - Paul Kniebusch

Gernot Lückert, geb. 1940, war bis 1973 u.a. als pädagogischer Koordinator an der IGS Heinrich-Heine in Bremerhaven tätig, übernahm 1978 im Referat Lernplanung beim Senator für Bildung, Wissenschaft und Kunst die Lehrplanarbeit für den Bereich der Grundschule und der Sekundarstufe I. Es folgte 1986 der Wechsel in die Leitung des Referates Schulaufsicht der Stadt Bremen. Im Rahmen des Projektes „Erweiterte Autonomie für Schulen / Organisationsentwicklung der Behörde“ oblag Lückert u.a. die Federführung für das Pilotprojekt „Veränderte Schulaufsicht“, dessen Implementation mit 20 Schulen angelaufen ist.

Ein Schwerpunkt des neuen Bremer Schulgesetzes ist die inhaltliche Entwicklung der **Einzelsschule** unter Einbeziehung aller an Schule Beteiligten. Dies setzt Gestaltungswillen und Gestaltungsvermögen voraus sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, das zu überprüfen, was in Schule abläuft.

Da aber ein hierarchisches Verhältnis von Behörde und Schule, von zentralistischer Vorgabe und dezentraler Umsetzung immer weniger geeignet ist, angemessene Lösungen für Problemlagen der einzelnen Schulen zu produzieren, muß für die Bremer die Schulentwicklung als umfassender Prozeß bei der systematischen Entwicklung der Einzelsschule ansetzen.

Das Arbeitsfeld von Schule und Schulverwaltung verändert sich grundlegend:

- die Einzelsschule übernimmt eine stärkere Eigenverantwortung für
 - die inhaltliche und unterrichtsorganisatorische Gestaltung der Arbeit
 - die Qualitätssicherung
- die Einzelsschule muß die betroffenen "Abnehmer" (d.h. Schüler, Eltern, Betriebe) in die Beratungen und Entscheidungen der Schule einbeziehen
- die Einzelsschule muß sich selbst und ihrer Schulöffentlichkeit gegenüber Rechenschaft ablegen
- die Schulverwaltung muß ihre bisherige Durchgriffsführung zurücknehmen zugunsten einer standortsbezogenen bzw. regionalen Dezentralisierung und Entscheidungsdelegation
- die Schulverwaltung muß mit den Schulen Hilfen entwickeln
 - zur verstärkten Selbstorganisation (bezogen auf den einzelnen Standort und Region),
 - zur konzeptionellen Arbeit vor Ort (Schulprogramme und Maßnahmen der internen und externen Evaluation),

- zur systematischen Überprüfung der eigenen Arbeit.

Um den interessierten Schulen bei der thematischen Planung des "Schulprogramms" und der Organisationsentwicklung zu helfen, hat Bremen über einen Zeitraum von zwei Jahren 20 Lehrer zu sogenannten Schulentwicklungsmoderatoren ausgebildet (mit Abschlußzertifikat).

Diese Moderatoren kommen nach Anforderung an die Schule und machen System- und Konfliktberatung, helfen bei der Aufstellung eines Schulprogramms, beraten das Kollegium und die Schulleitung bei der Umsetzung ihrer Ideen.

Erweiterte Autonomie findet also ihren Sinn darin, Schulen eine größere Selbstbestimmung bei der Verwirklichung des Zieles "gute Schule" zu geben und sie bei dieser Arbeit nachhaltig zu unterstützen.

Dazu 6 Thesen vom Referenten, Herrn Lückert:

These 1

Erweiterte Autonomie kann nicht nur ein Angebot von oben sein. Mehr Selbständigkeit muß auch von den Betroffenen in der Schule gewollt sein.

These 2

Im Rahmen einer erweiterten Autonomie muß die Schule als eine lernende Organisation verstärkt Eigenverantwortung übernehmen und auch Rechenschaft ablegen.

These 3

Veränderungsprozesse in Schule und Verwaltung können sich nur in enger, gegenseitiger Rückkoppelung entwickeln. Dazu muß zwischen Schule und Verwaltung ein gleichberechtigter Dialog stattfinden, in dem die jeweiligen Sichtweisen und Interessen deutlich werden und Berücksichtigung finden.

These 4

Erweiterte Autonomie ist für Schule und Verwaltung ein Lernprozeß, der

- von einer gemeinsamen Zielperspektive ausgeht,
- kleinschrittig angelegt ist,
- jeder Schule ihren eigenen Weg läßt,
- ein Höchstmaß an Offenheit und Transparenz sichert (auch als Impuls für Schulen, die "noch nicht so weit sind"),
- nicht von einem "Fehlervermeidungsverhalten" geprägt ist, sondern auch Fehler zuläßt, aus denen gelernt werden kann.

These 5

Entwicklungen, die als Lernprozesse angelegt sind, brauchen Zeit; Schule - und noch mehr die Verwaltung - können sich nur schwer von tradierten und "bewährten" Verfahrensweisen trennen.

These 6

Erweiterte Autonomie kann nur in einem strukturierten Lernprozeß konkretisiert werden:

- Was kann Schule schon jetzt selber machen?
- Welche Hilfen und Unterstützung braucht Schule dazu?
- Was könnte im Rahmen von Pilotprojekten erprobt werden?
- Was kann Schule nicht selber leisten?

Erweiterte Autonomie bedeutet nicht Chaos:

Staatliche Verantwortung für das Schulwesen gilt weiterhin

(inhaltliche, rechtliche, finanzielle und personelle Rahmenvorgaben).

Nach den bisherigen Erfahrungen in Bremen sind "Problemlagen" deutlich geworden, auf die verschiedene Teilprojekte, sogenannte "Pilotprojekte" Antworten geben könnten. Das Pilotprojekt soll Schulen und den dort Tätigen helfen, schrittweise in neue Aufgaben und Anforderungen hineinzuwachsen. Dies geschieht nicht in allen Schulen eines Bezirkes, sondern interessierte Schulen können sich für bestimmte Projekte bewerben. Zur Zeit sind 28 Schulen beteiligt, und es liegen 30 weitere Bewerbungen vor. Im Rahmen dieser erweiterten Autonomie können Schulen sich von einzelnen Bestimmungen und Verwaltungsvorschriften des Schulgesetzes auf Antrag "entpflichten" lassen.

Da das **neue Bremer Schulgesetz** als das angeblich - im Hinblick auf Autonomie - fortschrittlichste und am weitest gehende dargestellt wird, finden Sie im folgenden einige Ausschnitte daraus, um sich selbst ein Urteil bilden zu können.

Aufgaben der Schulkonferenz

§ 33

Aufgaben der Schulkonferenz

(1) Die Schulkonferenz ist ein Organ gemeinsamer Beratung und Beschlußfassung der an der Schule beteiligten Personengruppen. Sie ist oberstes Entscheidungsorgan der Schule nach Maßgabe dieses Gesetzes.

(2) Die Schulkonferenz ist verantwortlich für die Entwicklung der schulischen Arbeit und für deren Qualitätssicherung. Sie berät über alle die Schule betreffenden Angelegenheiten. Sie beschließt über diese Angelegenheiten, soweit dieses Gesetz nichts anderes vorsieht, und legt dabei Beschlüsse und Vorschläge der anderen Gremien, insbesondere der Gesamtkonferenz zugrunde. Sie beschließt insbesondere:

Die Schule wird sich in den kommenden Jahren grundlegend verändern. Sie wird auf neue Fragen neue Antworten finden müssen und dabei die eingefahrenen Gleise verlassen. Zwar liegt zwischen dem Inkrafttreten eines neuen Gesetzes und der Umsetzung des bedruckten Papierses ein langer Prozeß. Doch die richtigen Weichen müssen sofort gestellt werden, an den Schaltstellen für innerschulische Entscheidungsprozesse. Eine solche Schaltstelle ist die Schulkonferenz. Von ihr sollen wichtige Impulse zur Veränderung der Schule ausgehen. Eltern sowie Schülerinnen und Schüler sind in diesem zentralen Gremium künftig stärker vertreten. Durch erheblich erweiterte Kompetenzen erfährt die Schulkonferenz eine deutliche Aufwertung gegenüber den Konferenzen der Lehrerinnen und Lehrer.

Weichenstellung

Mehr Rechte für Eltern, Schülerinnen und Schüler

Zusammensetzung der Schulkonferenz

§ 34

Zusammensetzung der Schulkonferenz

(1) Die Zahl der stimmberechtigten Mitglieder der Schulkonferenz beträgt an Schulen mit

1. bis zu 500 Schülerinnen und Schülern acht,
2. 501 bis 1000 Schülerinnen und Schülern 16,
3. über 1000 Schülerinnen und Schülern und an Schulen nur der Sekundarstufe II 24.

An Schulen mit Ausbildungsbeirat sind zusätzlich vier Vertreter oder Vertreterinnen des Ausbildungsbeirats stimmberechtigte Mitglieder der Schulkonferenz. Der Schulleiter oder die Schulleiterin ist Mitglied ohne Stimmrecht.

(2) Die Zahl der Mitglieder nach Absatz 1 Satz 1 besteht zur Hälfte aus Mitgliedern der Gesamtkonferenz und des nichtunterrichtenden Personals im Verhältnis von eins zu eins, soweit nicht rechtzeitig vor der Wahl der Schulkonferenzmitglieder durch übereinstimmende Beschlüsse der Gesamtkonferenz und des Beirats des nichtunterrichtenden Personals eine andere Regelung festgelegt wird, und zur Hälfte aus Vertretern und Vertreterinnen des Eltern- und des Schülerbeirats. Diese Hälfte wird aufgeteilt

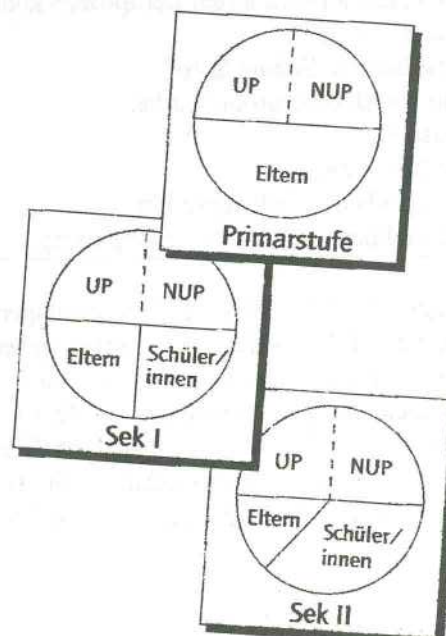
(3) Maßgebend für die Größe der Schulkonferenz ist die Zahl der Schülerinnen und Schüler zehn Unterrichtstage nach Schuljahresbeginn.

Der Schulkonferenz gehören je nach Größe der Schule acht bis 24 Mitglieder an. An Schulen mit Ausbildungsbeirat kommen vier weitere Mitglieder hinzu. Die Schulleiterin oder der Schulleiter sind Mitglied ohne Stimmrecht. Sie üben nicht mehr qua Amt den Vorsitz aus. Die Konferenz wählt sich aus ihrer Mitte eine Vorsitzende/einen Vorsitzenden. Das kann auch die Schulleiterin/der Schulleiter sein.

Vorsitz

Parität

Die Schulkonferenz setzt sich je zur Hälfte aus den "Dienstleistern" (unterrichtendes und nichtunterrichtendes Personal) und den "Nutzern" der Schule (Schülerinnen und Schüler und deren Eltern) zusammen. Lehrerinnen und Lehrer und das nicht unterrichtende Personal der Schule besetzen eine Hälfte der Sitze, in der Regel im Verhältnis eins zu eins, aber einvernehmlich ist auch eine abweichende Regelung möglich (SchVwG. § 34, Abs.2). Die andere Hälfte teilen sich Vertreterinnen



an Schulen mit Ausbildungsbeirat zusätzlich vier Vertreter/innen des Ausbildungsbeirats

UP: Unterrichtendes Personal
NUP: Nichtunterrichtendes Personal

Folgende Projekte sind in Arbeit bzw. geplant:

- Projekt **"Neue Lernplanung"**, das die Konsequenzen erweiterter Schulautonomie für staatliche Rahmensetzung und für Unterstützung der Schulen bei der Arbeit an Schulprogrammen erkundet.
- Projekt **"Schulinspektion"**, das die Umwandlung der klassischen Aufsicht zu einem System der Qualitätssicherung durch Beratung und Evaluation beabsichtigt.
- Projekt **"Erweiterte Schüler/innenbeteiligung"**, in dem systematisch Wege einer verstärkten Beteiligung von Schülern und Schülerinnen bei der Gestaltung von Unterricht und Schulleben gesucht werden sollen.
- Projekt **"Wirtschaftliche Autonomie von Schulen"**, das Schulen größere Handlungsspielräume in Haushaltsfragen zum Zwecke einer flexibleren inneren Schulgestaltung erproben läßt.
- Projekt **"Schulbau und Schulbetrieb"**, das eine umfassende Integration der Schulbau- und Schulbetriebsfragen beabsichtigt, um zu einer ganzheitlichen dezentralen, schulnahen und serviceorientierten Schulbetriebsverwaltung zu kommen.

Vorgesehen sind ferner eine "Abspeckung" und Neukonzipierung der Behördenstruktur mit dem Ziel, neue "Potentiale" für die Schulen zu gewinnen.

Voraussetzung für das Gelingen dieser neuen Bremer Schulreform ist nach Meinung von Herrn Lückert ein Höchstmaß an Offenheit und Transparenz.

In der abschließenden Gesprächsrunde wurden folgende Themen angesprochen:

- Budgetierung.
- Leistungsanforderung an den Schulen.
- Lehrerarbeitszeit (Bremer Vorstellungen).
- Knappe Ressourcen - daher Autonomie?
- Bedeutung der Schulaufsicht.
- Berater der Schule auch Dienstvorgesetzter?
- Motivation des Kollegiums - Mehrarbeit.

Nordrhein-Westfalen - Gudrun Ihrle-Glagau

Dieter Peters, Ministerialrat Bezirksregierung Münster

Manfred Wielens, Realschulrektor in Gescher

Autonomiebestrebungen in NRW sind in ihren theoretischen Grundlagen entscheidend durch die Arbeit von Prof. Dr. Rolff geprägt.

Das Wort Autonomie wird bewußt vermieden und durch **Selbständigkeit** ersetzt.

Durch größere Selbständigkeit soll die einzelne Schule Stärkung erfahren.

Durch eine schulspezifische innere Schulentwicklung wird die Schule in Richtung Qualitätsverbesserung und größere Selbständigkeit in der Organisation weiterentwickelt.

Die Inhalte des Veränderungsprozesses werden in einem Zielklärungsprozeß von der Schule gewählt.

Die Schule soll dabei (evtl. in Teilbereichen schulischer Arbeit) ihr eigenes Schulprofil entwickeln.

Die innere Schulentwicklung findet statt auf der Basis einer engen Zusammenarbeit von Kollegium, Schulleitung und Schulaufsicht. Externe Schulentwicklungsmoderatoren unterstützen diesen Prozeß.

Der Ablauf sollte in folgenden Schritten geschehen

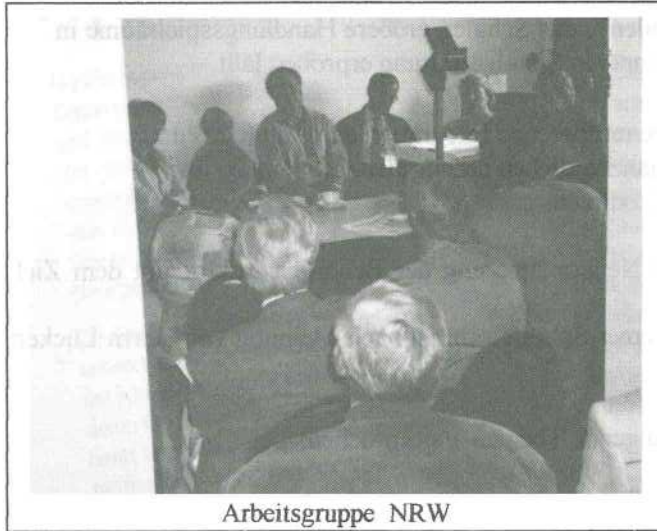
- Sammeln von Daten
- Formulieren von Entwicklungszielen
- Planen des Entwicklungsprozesses

- Durchführen der Entwicklung
- Evaluation der Ergebnisse

Diesen Bestrebungen liegt das Projekt **Entwicklung und Qualitätssicherung von Schulen (QUESS)** des Kultusministeriums in NRW zugrunde.

In den einzelnen Regierungsbezirken werden unter steuernder und beratender Mitarbeit von Schulaufsichtsvertretern einzelne Schulen ausgewählt, die sich zur Mitarbeit in diesem Projekt **Schulentwicklung** verpflichten. Unter dieser Vorgabe stellt sich Schulentwicklung dann so dar:

Eine Schule macht sich auf eigenen Wunsch und in Eigenverantwortung auf den Weg zu lernen,



Arbeitsgruppe NRW

wie sie gemeinsam und in einer strukturierten, prozeßorientierten Form für die gemeinsam definierten Probleme / Aufgaben Lösungsansätze finden, ausprobieren und überprüfen kann, die für alle Beteiligten "tragbar" sind und auf Dauer zur Verbesserung der Qualität dieser Schule führen.

Ziel eines Schulentwicklungsprozesses ist es, die Problemlösefähigkeit einer Schule als Ganzes zu stärken.

Externe Schulentwicklungsmoderatoren unterstützen diesen Prozeß.

In Gescher wurde an der Realschule ein Quess-Projekt nach Abstimmung im

Kollegium auf den Weg gebracht. Nicht alle Kollegen stimmten freudig und begeistert zu und arbeiteten engagiert und begeistert mit.

1. Positive Erfahrungen:

- andere Formen der Zusammenarbeit mit Schulaufsicht wurden erfahren (nicht Kontrolle, sondern konstruktive Beratung)
- angenehme Atmosphäre, große Offenheit und zielgerichtetes Engagement in der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen in der Steuerungsgruppe
- in Teilen des Kollegiums hat sich die Zusammenarbeit verbessert (z. B. bezgl. der Form der Hausaufgaben, Bereitstellung eines Nachmittagsangebotes, gemeinsame Aktivitäten von Eltern, Schülern und Lehrern)
- positive Auseinandersetzung mit den neuen Richtlinien und Lehrplänen
- externe Schulentwicklungsmoderatoren haben die Arbeit in der Steuerungsgruppe positiv beeinflusst

2. Probleme:

- Bereitschaft zur Mitarbeit in dem Projekt QUESS kam nicht aus dem Gesamtkollegium, SL mußte Kollegen motivieren, in der Steuerungsgruppe mitzuarbeiten
- positive Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe konnte nicht auf das Gesamtkollegium übertragen werden
- erhöhter Zeitaufwand durch zusätzliche Konferenzen / Besprechungen führten bei einigen Kollegen zur Einschränkung in der Mitarbeit
- Beschlüsse und Ergebnisse der Steuerungsgruppe wurden nicht vom Gesamtkollegium übernommen

Ergebniskontrollen zu dem noch nicht abgeschlossenen Projekt sind in der Vorbereitung.

Geplant sind Fragebögen, z.B. an Schüler, die die Schule jetzt verlassen bzw. vor einigen Jahren verlassen haben.

Podiumsdiskussion der Länderreferenten zu Budget, Personal und Qualitätssicherung - Angelika Sing

Unter der Leitung von Herrn Heiner Spönemann von der Bildungsakademie Tannenfelde fand nach der Mittagspause eine gut einstündige Podiumsdiskussion der neun Referenten der Arbeitsgruppen zu den Themenschwerpunkten **Budgetierung, Personal und Qualitätssicherung** statt.

Für Frankreich sprachen Frau Maenner und Herr Brouillet, für Dänemark Frau Bach und Herr Rönberg, für Bremen Herr Lückert, für Nordrhein-Westfalen die Herren Peters und Wielens, für Schottland Herr Graham (in schottischem Englisch !) und für Österreich Herr Schuh, wobei die Herren Rönberg, Graham und Schuh durch pointierte Aussagen mit trockenem Humor zur Auflockerung der eher schwerfälligen Thematik beitrugen.

Da jeder Teilnehmer des Kongresses am Vormittag nur an einer Arbeitsgruppe zu einem Land teilnehmen konnte, bestand jetzt die Möglichkeit, in den oben genannten brisantesten Schwerpunktthemen zur Schulautonomie mehr über alle sechs vertretenen Länder zu erfahren. In der Tagungsmappe waren die Antworten auf einen Fragebogen zusammengestellt, die detaillierte Vergleiche der Situation von Schulleitung und Schule insgesamt ermöglichen. Zum Verdauen der vielfältigen Informationen werden die meisten Tagungsteilnehmer wohl erst zu Hause gekommen sein - sie sind auch in diesem Heft abgedruckt.

Nachdem Herr Spönemann die anwesenden Schulleiter im Rückgriff auf Prof. Rolffs Referat als „Führer, Manager und Zauberer“ begrüßt hatte, sprang er mit der Frage, wie beim heutigen Durchschnittsalter der meisten Kollegien und der „Schulleiterpopulation“ Autonomie mit all ihren Neuerungen eigentlich umgesetzt werden sollte, in medias res; den Referenten schien das aber weniger das eigentliche Problem zu sein, da sie entweder - wie Österreich - ein wesentlich geringeres



Das PODIUM - Brouillet, Maenner, Bach, Lückert, Spönemann

Durchschnittsalter vorweisen können oder - wie Bremen - der Meinung sind, daß Lernen und Reformen - wenn man sich ausreichend Zeit dafür läßt - in jeder Schule möglich sind; wichtiger sei dabei die Stärkung des Wir - Gefühls, durch das sowohl der Einzelne als auch das Kollegium und die Schule im ganzen gestärkt würden. NRW - mit einem besonders hohen Durchschnittsalter von über 50 Jahren in einigen Städten - sah den Ansatz für Reformprozesse in Initiativgruppen besonders Engagierter, die dann auf Dauer auch die „Müderen“ mitziehen können. Für Dänemark war Rolffs These maßgebend, „die Schulleitung zu stärken, ohne das Kollegium zu schwächen“ - und zwar auf Nachfrage des Autors - durch viele, viele Überzeugungsgespräche und absolute Offenheit bei allen Informationen des Schulleiters gegenüber allen an Schule Beteiligten.

Auf die Frage, wie die Kompetenzen erweitert werden könnten, die von Schulleitern für Autonomie benötigt werden, antwortete NRW ausweichend; durch mehr Entscheidungen vor Ort statt der oft unsinnigen derzeitigen

Verwaltungspraxis der langen Wege kann Verwaltungsvereinfachung umgesetzt werden.

Für Österreich liegt das Problem in der jahrzehntelangen Gewohnheit österreichischer Schulleiter, strikt nur nach Weisungen zu arbeiten. Plötzlich ist jetzt Entscheidungsfähigkeit gefragt, ohne daß dafür ein Konzept zur Fortbildung besteht - obwohl viele Kollegen absolut „fortbildungsfrei“ gelebt haben.

Bremen fordert schon bei der Entscheidung, welche Kompetenzen vorhanden sein sollten, die Eigeninitiative von Schulleitung, die sich Hilfe von der Verwaltung erbitten kann. Andererseits müssen die Schulämter auch bereit sein, Verantwortung an kompetente Schulleiter abzugeben.

In Dänemark empfinden es die Lehrer als sehr positiv, daß Entscheidungen vor Ort vom Schulleiter und nicht anonym von der Schulbehörde gefällt werden, weil sie so Mitspracherechte wahrnehmen können.

Die dritte Frage bezog sich auf den Schulleiter auf Zeit, denn „schließlich gäbe es ja auch keinen Manager auf Lebenszeit“ (Zitat Spönemann). In Österreich besteht eine Art „Kompromißmodell“. Nach vier Jahren Probezeit als Neu-Schulleiter, werden Schulleiter „Lebenslängliche“; wobei ein Modell „Schulleiter auf Zeit“ ganz klar abgelehnt wird, um opportunistischen Entscheidungen vorzubeugen.

In Frankreich gibt es - von der Sekundarstufe I an - eine Art Wettbewerb vor der Ernennung durch die nationale Behörde, danach sind sie ebenfalls fest etabliert und üben keinerlei unterrichtliche Tätigkeit mehr aus.

Von Schottland berichtet Mr. Graham, daß er in 20 Schulleiterjahren jährlich drei Trainingsfortbildungen erhalten habe. Was er beklagt, ist der Zeitmangel für das Management, obwohl ihm zusätzlich vier Fachkräfte für die Finanzen zur Verfügung stehen.

NRW plant, eine Steuergruppe für vier Wochen in die Schule zu entsenden, um auf diese Art, das Vertrauen zur Schulaufsicht und Beratung zu steigern.

Aus der Tatsache, daß in vielen Ländern die Gemeinden die Schulen zumindest teilfinanzieren, ergab sich die Frage, ob in Zukunft in der Stadt die guten Lehrer, auf dem Land dagegen die schlechten zu finden sind. Diese Frage wird von Österreich klar verneint. Im Gegenteil, dort werden in der Stadt an den

Hauptschulen nur noch Junglehrer „verheizt“, bei den Erfahrenen hat die Flucht aufs Land eingesetzt. In den Städten ist die Konkurrenz der Schulen groß, einigen Schulen laufen die Schüler davon - da braucht es keine Qualitätsuntersuchungen.

In Dänemark gibt es nach der 9. und 10. Klasse landesweit gleiche Prüfungen, wodurch Qualitätsvergleiche möglich sind. Ansonsten ist jede Schule für ihre Qualität selbst verantwortlich - entscheidend ist dabei das Vertrauen zu Lehrerkollegium und Schulleitung. Frau Bach berichtet, daß sie für 520 Schüler 46 Lehrer hat, wobei sie mit jedem Lehrer etwa eine Stunde pro Jahr über seine Arbeit spricht. Dadurch gewinnt sie einen guten Einblick in die Probleme und die Qualitäten der Kollegen und Klassen. Abgelehnt wird alles, was nach „Kontrolle“ aussieht.

Bremen spricht sich für eine gewisse Menge „Wettbewerb“ als anregend und zur vorsichtigen Veränderung animierend aus; deswegen werden die Einzugsbereiche in der Sekundarstufe I auch kleinräumig geöffnet; die Aufnahmekapazitäten sind allerdings geregelt; Schulprofile werden regional abgestimmt.

Aus Schottland wird ein ganz einfaches Meßinstrument für Schulqualität vorgeschlagen: Wenn 300 Schüler ruhig sitzen und zuhören, dann sind Unterricht und Lehrer in Ordnung! In der Realität werden die Prüfungsergebnisse aller Schulen und Schüler über jeweils drei Jahre veröffentlicht, wodurch die Eltern glauben, Schulqualität vergleichen zu können. Daß dieses nur ein einseitiges Bild von Pädagogik zeigt, darauf weist Herr Graham nachdrücklich hin, wobei sich die Frage nach den Kriterien einer guten Schulbildung überhaupt stellt. Er hält Hilfen zur Selbstevaluation der Lehrer im Unterricht für einen wichtigen Lernprozeß.

In NRW werden ehemalige Schüler über ihre nachträgliche Beurteilung ihrer Schulerfahrungen befragt. Ähnliches ist in der Wirtschaft und an den Universitäten schon länger usus. Problematisch ist dabei der auch immer wieder von der Industrie geäußerte angebliche Widerspruch zwischen Grundwissen und den sog. Schlüsselqualitäten.

Das vorletzte Thema betraf die Finanzverwaltung: In Frankreich bestehen immense Unterschiede zwischen Grundschulen ohne finanzielle Autonomie und den Sekundarschulen mit totaler Finanzautonomie: Der Schulleiter bereitet das Budget vor, der

Verwaltungsrat verabschiedet es, der Schulleiter gibt das Geld aus, der Verwalter bezahlt die Rechnungen; kontrolliert wird im Nachhinein. Was übrig bleibt, geht selbstverständlich ins nächste Jahr hinüber.

In Dänemark beschließen die Gemeinden den finanziellen Rahmen, abhängig von ihren Möglichkeiten, d.h. in Kopenhagen werden 40000 Kronen, in Nordwestjütland 20000 pro Schüler ausgegeben. Dafür gibt es die Möglichkeit, einerseits 5% des Etats zu sparen, andererseits diesen aber auch um 5% zu überziehen! So können beispielsweise auch Putzfrauen gekündigt und dafür Lehrer eingestellt werden.

In NRW gibt es verschiedene Budgetierungsmodelle (z.B. das Münsteraner Modell). Schulen können sich gegenseitig Kredite geben; der Schulträger vermietet sein Gebäude der Schule, diese kann dann beispielsweise an Vereine untervermieten. Skepsis ist bei Baumaßnahmen angebracht. Experimentiert wird mit Verbesserungen (btx) und damit, welche Aufgaben (z.B. Pflege der Grünanlagen) selbst erledigt und dadurch eingespart werden können. Auch haben Schulen die Möglichkeit, für den Nachmittagsbereich selbst Leute einzustellen und die Finanzmittel für Vertretungskräfte selbst zu verwalten, d.h., auch entsprechende Personen selbst anzustellen.

In Bremen fehlte lange Zeit das Bewußtsein, was Schule eigentlich kostet (z.B. Heizkosten, Warmwasserduschen in Turnhallen ...). Bei der Eigenbudgetierung wächst das Interesse am Sparen. In der Verwaltung kann durch Entsendung der Verwaltungsfachkräfte direkt an die Schule eine Vereinfachung der Abläufe und entsprechende Einsparung erzielt werden.

Für Österreich erklärt Herr Schuh, daß es in den Zeiten reichlich fließender Mittel keine Eigenverantwortung der Schule gab; die jetzige Mängelverwaltung wird nun großzügig den Schulleitern zugeschoben.

Schottland kann 2% seines Budgets für Krankheitsvertretungen ausgeben. Dort ist es selbstverständlich, daß nur die Schule selbst wissen kann, welche Prioritäten bei den Kosten zu setzen sind.

Die letzte und recht provokante Frage Herrn Spönemanns lautete, ob eigentlich das geistige Potential des teuren „akademischen Personals“ in der Schule wirklich ausgeschöpft werde.

Schottland meint dazu, man müsse die Ideen der Kolleginnen und Kollegen nutzen. Es ist nicht nötig, daß der Schulleiter alle Neuerungen initiiert. Bei kollegialen Initiativen wird von den anderen meist begeistert mitgemacht.

Österreich berichtet, daß die lehrertypische Abschottung nachgelassen hat, es findet mehr Austausch und Öffnung mit- und zueinander statt und wird als wohltuend empfunden. Kollegiumseigene Lösungen führen zu mehr Identifikation mit der Schule, zu mehr Selbstverwirklichung und damit zu größerer Arbeitszufriedenheit. Ein zusätzlicher Austausch über eine Ideenbörse, durch die sich auch mehrere Schulen untereinander - auch international - „bereichern“ können, wird gerade aufgebaut.

NRW stellt fest, daß immer mehr Arbeit bei denselben engagierten Kollegen landet, die allmählich zermüht werden. Hier fehlen Arbeitszeitmodelle, die die „andere“ Arbeit außerhalb des Unterrichts und den Einsatz des Einzelnen gerechter berücksichtigen. Auch Teamarbeit könnte dem Verschleiß Älterer vorbeugen helfen.

Bremen hält es für wichtig, neben der unterrichtlichen Tätigkeit die soziale Erziehungsarbeit, die Betreuungstätigkeiten, die ... in eine andere Arbeitszeitverordnung miteinzubringen.

Aus Dänemark nennt Herr Rönberg zu den dortigen Erfahrungen mit dem neuen Arbeitszeitmodell die Zahlen seiner Schule: 17000 Unterrichtsstunden + 17000 Vorbereitungsstunden + 10000 Stunden für Elternarbeit, Fortbildung, ... Der Elternrat seiner Schule achtet z.B. darauf, daß die Lehrer genug Kurse besuchen. So empfehlenswert das Modell als Idee erscheint, so ist der Zeit- und Gesprächsaufwand für eine gerechte Verteilung der Aufgaben und Stunden und den Nachweis dafür nicht zu unterschätzen, erläutert Frau Bach.

Zum Abschluß dankte Herr Spönemann den Teilnehmern für ihre offenen Antworten und die angenehme Gesprächsatmosphäre, in der auf langatmige Statements verzichtet wurde, so daß stattdessen ein lebendiges Bild von den vielfältigen Möglichkeiten autonomer Schulen in Europa mit ihren erstrebenswerten Stärken und vielleicht vermeidbaren Gefahren entstehen konnte.

Streitgespräch von Bildungsministerin Böhrk, Prof. Rolff und Michael Doppke zur Autonomie - Friedrich Jeschke -

Prof. Dr. Hans-Günter Rolff und der Vorsitzende des slvsh Michael Doppke diskutierten zum Schluß des Schulleiterkongresses am 30. Mai 1995 mit der Ministerin Gisela Böhrk über die Einführung von Autonomie in den Schulen Schleswig-Holsteins.

Der Berichterstatter kann aus der umfangreichen Diskussion nur die wichtigsten Aussagen und verkürzt wiedergeben, weil sonst der Umfang dieser Zeitung gesprengt werden würde. Wer dabei war, weiß, es war ein sehr pointiertes, lebhaftes Gespräch mit vielen interessanten Aussagen.

Zu Beginn fragte Prof. Dr. Rolff die Ministerin nach den persönlichen Motiven ihres Einsatzes für die Autonomie. Es sei ihre Absicht, antwortete Gisela Böhrk, gute Arbeitsergebnisse und Arbeitszufriedenheit durch mehr Eigenverantwortung mit möglichst dezentralen Entscheidungen in den Schulen vor Ort zu erreichen. Autonomie bedeute nicht nur eine Änderung der Verwaltung, sondern biete auch eine Antwort auf veränderte Lerninhalte, die nicht von oben her verordnet werden könne.

Es gebe noch keine Verwirklichungsstrategie, wie Prof. Dr. Rolff und Michael Doppke forderten, sondern nur Strukturelemente. Dazu gehöre das Diskussionspapier, das im März an alle Schulen verschickt wurde und das nach zweijähriger ergebnis- aber nicht zieloffener Diskussion zu in der Schule praktikablen Ergebnissen führen soll. Ziel sei, den Schulen mehr Selbstverantwortung zu geben. Der Weg dazu solle durch Moderation, Schulleiterfortbildung und schulinterne Lehrerfortbildung (SCHILF) erleichtert werden. Im Rahmen des sehr offenen Schulgesetzes, dürften Schulen schon jetzt Versuche zur Autonomie starten. Michael Doppke bezweifelte die Ergebnisoffenheit. Die Erfahrungen der letzten Jahre ließen die Sorge zu, daß nach langer Diskussion dann doch von oben herab anders entschieden werde. Die Ministerin sah gerade in der Tatsache, daß noch kein fester Aktenplan

vorliege ein Zeichen für die Ergebnisoffenheit der Diskussion im Lande. Auf Befragen von Prof. Dr. Rolff sagte sie konkret, im Nachtragshaushaltsplan 1995 seien zusätzliche Mittel für die Finanzierung der Moderatoren beantragt worden. Nach deren Bewilligung sollte nach der Sommerpause von der Lenkungsgruppe den Schulen ein Katalog über Moderatoren und deren Fachthemen und über die Anforderungsmodalitäten zugesandt werden.

Prof. Dr. Rolff fragte nach der Meinung der Ministerin über die Einführung des Schulleiters auf Zeit. Die Ministerin ist für die Möglichkeit der Verleihung von Beförderungssämtern auf Zeit. Das lasse das Bundesbeamtenrechtsrahmengesetz aber noch nicht zu. Es gibt eine Bundesratsinitiative zur Änderung. Prof. Rolff wies auf die schlechten Erfahrungen nach der Einführung des Schulleiters auf Zeit in Spanien hin. Auch bei uns könnte dann die Schulleiterfunktion unattraktiv werden. Der Schulleiter müsse wissen, was ihn nach seiner Schulleitertätigkeit erwartet.

Michael Doppke bemerkte, daß in Flächenländern wie Schleswig-Holstein die Übernahme einer Schulleitertätigkeit in der Regel mit einem Ortswechsel verbunden sei. Für fünf Jahre Schulleitertätigkeit sei dieser Ortswechsel nicht zumutbar, zumal es kaum noch Dienstwohnungen gibt und Mietwohnungen auf dem Lande schwer zu bekommen sind. Gisela Böhrk meinte, Leitungszeit auf Zeit sei schon attraktiv; sonst gäbe es keine Bewerber für Ministerposten. Sie wünsche sich mehr und nicht nur räumliche Mobilität. Es müsse allerdings darüber nachgedacht werden, wie sich solche Qualifikationen, die man als Schulleiter erwirbt, weiter verwerten lassen. Es gebe dazu keine Erfahrungen. Wäre auch eine Probezeit wie in Österreich vorgesehen, fragte Prof. Dr. Rolff. Michael Doppke erinnerte, daß Schleswig-Holstein als einziges Land in der Bundesrepublik schon eine Probezeit habe.

Schulen sollen nach Frau Böhrks Meinung in Zukunft an Personalentscheidungen stärker beteiligt werden. Dabei könne man wegen der Anders-artigkeit der geschichtlichen Entwicklung nicht auf Modelle aus Dänemark oder Holland zurück-greifen. Erreicht werden solle außerdem die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Haushaltspositionen. Reisekosten, Fortbildungsmittel sollten in den Verantwortungsbereich der Schulen ausgegliedert werden. Michael Doppke wies auf das Problem der Vertretung bei kurzfristigen Erkrankung von Lehrkräften hin. Dadurch würden Lehrer/innen Schüler und Eltern sehr belastet. Wenn man den Schulen Geld statt Stellen übergebe, könnten sie ihre Probleme autonom lösen. Frau Böhrk sieht die Problematik der kurzfristigen Krankheitsausfälle, will aber die knappen Mittel zunächst für dringliche andere Fälle verbrauchen.

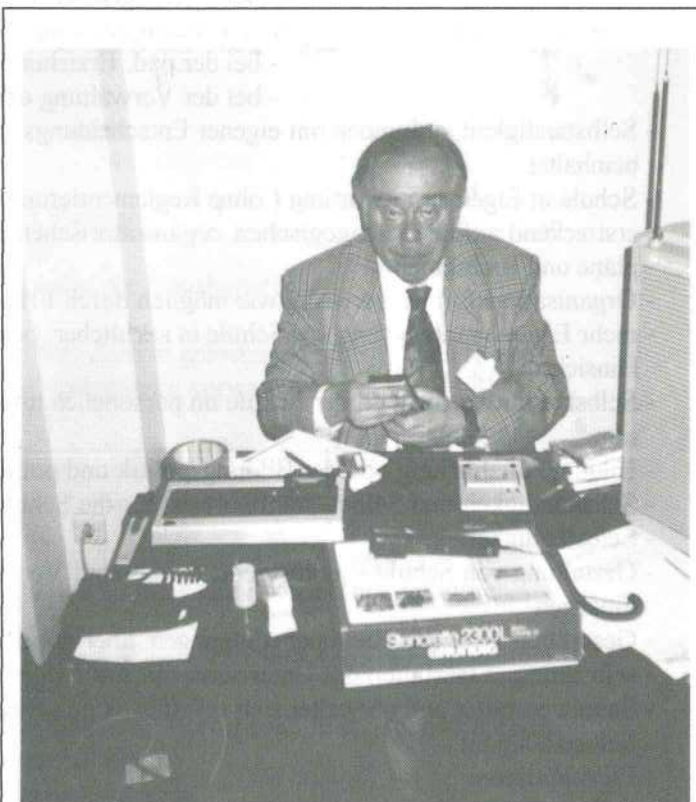
Michael Doppke forderte: Die Schule braucht nicht den Schulleiter auf Zeit, sondern der Schulleiter braucht mehr Zeit für die Schule. Die Ministerin antwortet, mehr Zeit bedeute auch mehr Geld. Öffentliches zusätzliches Geld für die Bildung sei aber zur Zeit nur zu erreichen, wenn die öffentliche Meinung und die anderen Interessenten zustimmen. Eine Finanzierung über höhere Steuern oder über Kredite sei nicht möglich. In absehbarer Zeit sei keine Arbeitszeit-entlastungen für Schulleiter vorgesehen, auch wenn die Überbelastung besonders der Schulleiter kleinerer Schulen bekannt sei. Als Lohn für stärkeren Einsatz könne nur die stärkere Motivation und die Arbeitszufriedenheit gelten.

Prof. Dr. Rolff forderte die Ministerin auf, die Kreativität vor Ort, die Schule als gestalteten Lebensraum und die Ideen und Reformbereitschaft der Schulleiter zu nutzen.

Die Ministerin bedankte sich für die offene Diskussion.

Michael Doppke schloß mit dem Hinweis auf den Leitspruch des s/vsh:

Gemeinsam mit uns - Herausforderungen erkennen - Aufgaben anpacken - Probleme lösen!



Friedrich Jeschke bei der Aufnahme des Streitgesprächs

Auswertung der Mitgliederbefragung des s/vsh zur Autonomie - Gudrun Ihrle-Glagau

1. Was verstehen Sie unter dem Begriff Autonomie?

- in erster Linie mehr Spielraum für eigene Entscheidungen, auch was Personalplanung anbetrifft
- Eigenständigkeit - finanziell, personell
- weniger Bürokratie
- mehr Freiheit im pädagogischen Bereich

- Erstellen eines eigenen Schulprofils
- Mitsprache bei der Einstellung von Lehrkräften der Schule
- nicht zu eng gefaßte Lehrpläne
- größere finanzielle Freiheiten und Garantien (Schule nicht als Bittsteller beim Schulträger)
- in der Schule nicht Selbständigkeit, sondern bestenfalls erweiterte Selbstverwaltung in Teilbereichen
- auf keinen Fall Aufbau eines Schulprofils durch Verdrängung der sozial Schwachen
- größere Unabhängigkeit
- Freiheit bzgl. der Gestaltung des Schullebens
- mehr Eigenverantwortung
 - in finanziellen Fragen
 - bei Personalentscheidungen
 - bei pädagogischer, methodischer Rahmengenbung
- selbständiges Handeln
 - in der Schulgestaltung
 - bei der päd. Erziehung
 - bei der Verwaltung der Finanzmittel
- Selbständigkeit verbunden mit eigener Entscheidungsfreiheit, die natürlich auch Verantwortung beinhaltet
- Schule in Eigenverantwortung (ohne Reglementierung durch Schulamt und Ministerium), sich erstreckend auf alle pädagogischen, organisatorischen und finanziellen Fragen (ohne Rahmenpläne und Richtlinien)
- Organisationsformen so wenig wie möglich durch Erlasse regeln
- mehr Eigenverantwortung der Schule in sachlicher, personeller und unterrichtlich-inhaltlicher Hinsicht
- Selbstverantwortlichkeit der Schule im personellen und sachlichen Bereich, ohne Mogelpackung zu sein
- Bildung, unabhängig von der Bildungspolitik und politischen Richtungen, zu vermitteln
- Selbständigkeit und Selbstverantwortung für die Schule und das Kollegium
- Selbständigkeit
- Gestaltung von Schule - weitestgehend autonom! Von der Einstellung der Lehrer bis zu den Finanzen
- Gestaltung zwar **mit** Rahmenbedingungen, aber **ohne** die bisherigen engen Bedingungen
- selbständiges Gestalten des Unterrichts mit mehr Eigenverantwortlichkeit
- Schule gestaltet und verwaltet sich selbst in vorgegebenem Rahmen
- Selbständigkeit
- Eigeninitiative
- Selbstverwaltung
- Eigenständigkeit
- die Möglichkeit, der einzelnen Schule, inhaltlich, personell und finanziell auf die individuellen Bedingungen und Notwendigkeiten ihres Einzugsgebietes adäquat einzugehen
- Selbständigkeit
- Unabhängigkeit
- vgl. Stellungnahme VBE in "information 13"
- ist hinreichend definiert; bedeutet aber vor allem schlicht und einfach: mehr Arbeit für SL und Kollegium. Arbeit, die nur auf "good will" angewiesen ist
- freie Verfügung über die Gelder einschließlich der Möglichkeit, über Jahre anzusparen
- Entwicklung eines schultypischen pädagogischen Profils
- viel mehr Mitsprache bei Planstellenbesetzung
- Autonomie ist eine selbständige Form der Organisation, ohne die Abhängigkeit von übergeordneten Stellen. Im Sinne der gegenwärtigen Diskussion ist der Begriff unglücklich, weil es eine solche Unabhängigkeit in dem strukturierten Bildungswesen nicht gibt.
- uneingeschränkte inhaltliche, juristische, fachliche Eigenständigkeit
- uneingeschränkte moralische, fachliche und juristische Eigenständigkeit
- eigenverantwortliche Handhabung der Finanzen ohne Kontrolle durch Schulträger
- eigenverantwortliche Organisation des gesamten Schullebens
- Mitspracherecht bei Einstellung und Entlassung von Lehrkräften

- Freiraum in Sachen des Etats
- Freiraum in Sachen der Lehrplangestaltung
- Selbständigkeit - hier: mehr pädagogische Verantwortung, mehr Freiräume, mehr Sitzungen der Ausschüsse, mehr finanzielle Möglichkeiten, erhöhter Personalaufwand, Mehrarbeit für Schulleitung und Verwaltung

2. Was wäre für Sie davon für die Einzelschule wünschenswert?

- Freiraum für pädagogische und wirtschaftliche Ideen
- Änderung der überkommenen Hierarchie
- offene Wege zu mehr Wettbewerb
- Personalplanung, Etat
- Anreiz für Leistung = Beförderung von Lehrern
- eigene Auswahl der Lehrkräfte
- garantierter Schuletat
- eigenverantwortliche Lehrpläne
- eigenverantwortliche Schwerpunktsetzung im päd. Bereich
- eigenverantwortliche Verteilung der Lehrerstunden
- mehr Freiheiten hinsichtlich der päd. Gestaltung sowie des Haushaltsrechts
- Haushaltsgelder ungebunden einsetzen
- Personalfragen (Lehrereinsatz, -verteilung) von Schulleitern gemeinsam entscheiden lassen
- jährliche Haushaltsmittel für Lehr- und Lernmittel selbständig verwalten
- nichts
- keine Stundentafel
- keine Vorgaben für Klassengrößen
- personelle Entscheidungsbefugnisse
- Berichtszeugnisse
- mehr Eigenverantwortung der Schule in sachlicher, personeller und unterrichtlich-inhaltlicher Hinsicht
- selbständiges Handeln in der Schulgestaltung, päd. Erziehung und Verwaltung der Finanzmittel
- Freiräume zu erhalten, in die nicht hineingefuscht werden darf
- Schule ist an allen Entscheidungen verantwortlich beteiligt, z.B. Personal, Etat, Baumaßnahmen etc.
- Mitbestimmung bei der Auswahl der Lehrkräfte an der Schule
- finanzielle Unabhängigkeit, Verteilung der Lehrer und -stunden
- mehr Eigenverantwortlichkeit
- Gesamthaushalt
- Mitsprache bei Stellenbesetzungen
- Selbstverwaltung der finanziellen Mittel
- vorallem: eigene Personalplanung
- Eigenverantwortung für Klassenbildung, Stundenverteilung - dafür mehr Hilfspersonen
- vgl. VBE
- mehr Ruhe
- Fortbildung; vorallem für SL in Richtung "Wirtschaftsmanagement"
- freie Verfügung über die Gelder einschließlich der Möglichkeit, über Jahre anzusparen
- Entwicklung eines schultypischen pädagogischen Profils
- viel mehr Mitsprache bei Planstellenbesetzung
- selbständige Formen der Personallenkung, Unterrichtsgestaltung und -angebote; nicht aber die finanztechnische Organisation der Schule als Wirtschaftsunternehmen
- fachliche Eigenständigkeit - echte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung
- fachliche Eigenständigkeit, echte Delegation von Kompetenz und Verantwortung, auch vonseiten des Schulleiters
- dem Kollegium gegenüber
- eigenverantwortliche Handhabung der Finanzen ohne Kontrolle durch Schulträger
- eigenverantwortliche Organisation des gesamten Schullebens

- Mitspracherecht bei Einstellung und Entlassung von Lehrkräften
- Erweiterung der Freiräume an unserer Schule in unserem Schulverband
- Autonomie wäre für die Schule sowohl pädagogisch als auch finanziell wünschenswert, wenn sie mit allen Konsequenzen eingerichtet würde

3. Welche Voraussetzungen müßten Ihrer Meinung nach gegeben sein, damit Sie ein höheres Maß an Autonomie übernehmen würden?

- vereinfachtes und überschaubares Schulrecht ohne überflüssige Regelungen
- Schulämter zurückfahren
- Schwerpunktbildung = Profil der eigenen Schule muß möglich sein
- Entlastung von nebensächlichen bürokratischen Hemmnissen
- weniger Zeitaufwand mit überflüssigen Meldungen und Statistiken
- sicherer finanzieller Rahmen
- Erwerb von Fachkompetenz im Bereich Verwaltung
- Information über päd. Zielsetzung der Regierung
- größere Gestaltungsräume erfordern mehr zeitlichen Einsatz -->> Notwendigkeit der Reduzierung von Unterrichtsverpflichtungen
- andere Strukturen in der bisherigen Verwaltung
- mögliche Voraussetzungen sollen durch Veranstaltungen dieser Art eigentlich erst bei mir herauskristallisiert werden
- von Ideologie freie und redliche Kompetenz
- von Wohlwollen getragene Bildungsbehörde, die die Schule nicht bei jeder passenden Gelegenheit anpinkelt
- ausreichende Planstellenzuweisung
- Geldschwemme
- entbeamtete LehrerInnen, die Verantwortung übernehmen können
- höhere Besoldung
- keine
- Bereitschaft von Eltern und KollegInnen dazu
- Ausbildung in finanziellen Angelegenheiten
- höhere Stundenermäßigung
- bessere Bezahlung
- ausgebildetes+qualifiziertes Personal (Sekretariat, Hausmeister)
- der Schulleiter sollte Manager der Schule sein
- die hohe **Unterrichtsverpflichtung**, die Reglementierung und Verwaltung müßten gesenkt werden
- Schulung in Verwaltung und Management
- größere Selbständigkeit für die Schule ohne Veto
- kleinere Klassen
- mehr Planstellen
- ausreichendes Raumangebot
- Erlaubnis
- Stärkung der Finanzkraft
- Überprüfung und Abbau von Erlassen
- Fortbildung
- Information
- finanzielle Spielräume
- entsprechende Honorierung der neuen zeitaufwendigen Zusatzaufgaben
- auf jeden Fall: Nicht zum Nulltarif!
- beratende Tätigkeit der Schulaufsicht
- Geld
- andere Ausbildung der Schulleiter/-innen
- päd. Autonomie zu erreichen, ist m. M. nach nicht illusorisch; Probleme bereiten vielmehr die Bestrebungen des Schulträgers, die "Finanzautonomie" der Schule (wie in Eutin!) durchzupowern!
- da noch mehr Zeit aufgewendet werden muß, muß auch eine Besoldungsänderung erfolgen

- Übertragbarkeit der Haushaltsstellen
- Ansparmöglichkeiten für größere Objekte
- verwaltungstechnische Unterstützung durch Schulträger
- Entlastung für Sekretärin und Schulleitung
- Mehrarbeit verlangt nicht nur ideelle, sondern auch finanzielle Anreize
- Verwaltungstätigkeiten müssen kompetent (Fortbildungsveranstaltungen) und durch Schaffung neuer Verwaltungseinheiten für die Schulen umgesetzt werden
- adäquate professionelle Qualifikation aller in der Schule Tätigen
- höherer Personalspiegel
- ansprechende sächliche Ausrüstung bzw. Ausstattung
- bessere Besoldung
- unterrichtliche Entlastung
- Einschränkung des Elternrechts
- adäquate professionelle Ausbildung aller in der Schule Tätigen
- Einschränkung des Elternrechtes
- höheren Personalspiegel
- bessere Besoldung
- unterrichtliche Entlastung des Schulleiters
- Übertragung bisheriger Kompetenzen (Schulträger, Schulamt, Bildungsministeriums) in die Verantwortung von Schule
- Stundenreduzierung
- engerer Gedankenaustausch mit der Stadt
- **klare** Erklärungen aus Kiel
- hochmotivierte Kollegen
- Fachverstand bei den Eltern
- genaue Vorgaben für das pädagogische Muß
- mehr Personal
- erweiterte Verwaltung
- junge Kollegien

4. Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihres Kollegiums ein, mehr Eigenverantwortung an Ihrer Schule mitzutragen?

- sehr hoch
- sehr hoch
- bei echter Eigenverantwortung: Sehr hoch! Nicht nach dem Motto: Ihr dürft autonom den Mangel verwalten (s. Diskussion um Sport- oder Religionsunterricht) : Die Schule darf beschließen, was wir wollen.
- da z. Zt. erst Vorüberlegungen angestellt wurden, kann noch keine Aussage gemacht werden Grundsätzliche Bereitschaft vorhanden
- ohne Kompensation für notwendigen Mehreinsatz: **B e g r e n z t !**
- gemischt
- hoch, weil z. Zt. ganz tief, was Motivation angeht
- im allgemeinen gut - wobei immer Ausnahmen vorhanden sind
- bedingt positiv (d. h., es müßte sich durch Ermäßigungsstunden oder Geld auszahlen)
- positiv
- bei den Jüngeren: große Bereitschaft
- zum momentan bestehenden Rahmen gleich Null
- bei einigen hoch; bei anderen nur, wenn es keine Arbeit macht
- recht hoch
- sehr gering
- wir üben bereits
- die Bereitschaft ist begrenzt vorhanden, bzw. vorhanden, wenn es keine große zusätzliche Belastung bedeutet

- inzwischen angesichts der allgemeinen Motivationslage durchaus zweifelhaft
- gemischt - weil alle zusätzliche Tätigkeit von wenigen geleistet wird
- sehr gering
- sehr gut - wenn die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen eingerichtet werden können
- eingeschränkte Bereitschaft
- außerordentlich positiv - Wir könnten und würden vieles besser, effektiver und schneller entscheiden und durchführen
- positiv
- eingeschränkte Bereitschaft
- unterschiedlich - teilweise große Motivation, teilweise kein Bedürfnis, mehr Ideen in den Schulen umzusetzen

5. Behindern Ihrer Meinung nach zur Zeit bestehende Vorschriften (Verordnungen, Erlasse, Verfügungen) mehr Autonomie in der Schule?

- im Rahmen der Erlasse etc. durchaus möglich
- gültiger Rahmen des Lehrplans (überholt)
- Sponsoring (Pseudoautonomie)
- Personalbörse (problematisch)
- positiv lediglich: Finanzautonomie - Schulprofil

a. Autonomie behindernde Vorschrift:

- z. B. Stundentafel, Fächerkanon, Teile des Haushaltsrechts
- Klassenteiler
- enge Lehrpläne
- keine echte Entscheidungsbefugnis bei Berichtszeugnissen: Ja / Nein
- Schule als Bittsteller bei finanziellen Verhandlungen
- bei Zuweisung von Lehrerstellen
- ständige Übernahme von Aufgaben, für die an der Schule keine ausgebildeten Fachkräfte zur Verfügung stehen
- WPK-Gruppengrößen
- Zahl der schriftl. Leistungsnachweise
- Klassenteiler
- § 45 SchG
- § 122 SchG
- Gleichstellungsgesetz
- festgelegte Stundentafel
- Klassenteiler
- keine Festlegung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel
- Spielräume zu eng: Sachbereich/Schulträger gibt Finanzetat frei für Gestaltung
- Grenzen im Bereich "vermögenswirksam" und Personalbereich (Hausmeister, Sekretärin)
- Zeugnisverordnungen
- Ferienordnungen
- Stundentafeln
- Lehrpläne
- nicht Vorschriften, aber Tatsachen: Zu geringe Lehrerstundenzuweisung; das Fehlen von mindestens einer LehrerInnengeneration
- Mitsprache der Schulkonferenz verhindert schnelle Umsetzung von Ideen / Wünschen
- Stundenplanvorgabe
- Erlass über Ausgleichstunden
- Stundentafel
- bei der Stundenplangestaltung (Stundentafel)
- Lehrpläne (als Rahmenpläne gestalten)
- zu geringe Verwaltungspoolstunden

- Klassenteiler
- mit Sicherheit! Alle bestehenden Vorschriften wären im Detail auf die Autonomiebestrebungen hin zu überprüfen!

- Haushaltsrecht, hier: fehlende Übertragbarkeit des Verwaltungshaushaltes
- finanzielle Einschränkungen und Beschränkungen
- gesetzlicher Rahmen muß nur ausgeschöpft und die Autonomiebestrebungen der Landesregierung festgeschrieben werden
- Lehrerdienst- und Laufbahnverordnung
- Kontrolle der Haushaltsführung durch Schulträger
- Diskrepanz an Lehrerzuweisung und Stundentafel
- Planstellenzuweisung im z. Zt. geltenden Umfang
- Lehrerdienst- und -laufbahnverordnung

b. Autonomie verhindernde Vorschriften:

- Personalzuteilung
- Schulaufsicht (zu restriktiv)
- Haushaltsrecht
- Teile des Beamtenrechts
- Katalog zugelassener Schulbücher
- Planstellenerlaß
- § 121 (3) SchG
- ideologisches Festhalten an der Gesamtschule
- völlige Integration aller Kinder
- Wandererlaß
- Ordnungsmaßnahmen gem. § 45 SchG
- Land stellt Rahmen für Personalzuweisung auf, keine Einflußmöglichkeiten als SL
- Arbeitszeitverordnungen
- Verwaltungs- und div. Rechtsvorschriften
- Zensurenzeugnisse im 4. Schuljahr
- kommunales Haushaltsrecht
- Planstellenbemessungsverfahren
- mit Sicherheit! Alle bestehenden Vorschriften wären im Detail auf die Autonomiebestrebungen hin zu überprüfen!
- Klassenbildung bei wenig Schülern
- Streichung oder Erhöhung von Fachstunden (nur 2 Std. Englisch in 7 - 9)
- im Moment die "alten" Lehrpläne
- kein Einfluß auf Personalbewirtschaftung (z. B. auch außerschulische Fachkräfte)
- Beamtenrecht
- Wandererlaß
- Schulgesetz, z. B. Elternrecht, Konferenzordnung
- Vergabeordnung des Schulträgers
- Einstellungskompetenz für Lehrer liegen beim Schulumt und dem Ministerium
- finanziell einengende Vorschriften wie z. B. die Bindung von Geldern an Verwaltungsrichtlinien und Nichtübertragbarkeit in andere Haushaltsjahre
- Schulgesetz - z. B. Konferenzordnung und Elternrecht

6. Welche zur Zeit geltenden Vorschriften und Regelungen sollten auf keinen Fall geändert werden?

- zu überdenken sind alle
- Schulleiter muß Landesbeamter bleiben (Unabhängigkeit von örtlichen Gremien)
- Lehrkräfte bleiben Beamte bei flexiblerem Dienstrecht
- Personalvertretung

- Schulleiternbeirat
- Amtsverschwiegenheit
- Schülervertretung
- ergibt sich nach einer Festlegung (Definition) des Begriffes Autonomie
- Berufsbeamtentum - Funktionsstellen auf Zeit möglich
- Vorschriften für den Lehrplan
- Gemeinden sollten weiterhin Schulgebäude und Einrichtung verwalten
- Mehr Verantwortung für die Schulleitung, kurz: Rückkehr zum 1. Schulgesetz von S. - H. , also: Einschränkung der Autonomie!
- entfällt
- es ist alles in Frage zu stellen
- Sommerferienregelung
- die neue Realschulordnung möge sich bewähren
- Anstellung von Personal
- Besoldung von Personal
- Anzahl der Klassenarbeiten in HS
- Rolle der Schulaufsicht (für Vergleichbarkeit notwendig)
- mit Sicherheit! Alle bestehenden Vorschriften wären im Detail auf die Autonomiebestrebungen hin zu überprüfen!
- Einzugsbereiche müssen erhalten bleiben!
- keine Abschaffung des Beamtentums!
- kein Gesamthaushalt (auch wenn es die Verfasser des s/vsh-Entwicklungsprogramms schmerzt !!)
- GS-O
- HS-O
- Zeugnisordnungen
- keine befristete Wahl des Schulleiters
- es müssten die Vorschriften über Mindestanforderungen im pädagogischen Bereich sowie im verwaltungstechnischen Bereich überdacht und festgehalten werden
- Ferienordnung
- Lehrerversorgung durch Bildungsministerium
- Gesamtverantwortung der Schulleitung
- keine befristete Wahl des Schulleiters

7. Welche Kompetenzen - über die zur Zeit in den Rechts- und Verwaltungsvorschriften festgelegten hinaus - sollen Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten?

- Mitbestimmung bei Einstellung und Versetzung der Lehrkräfte an die Schule
- Mitbestimmung bei Reduzierung des Beschäftigungsumfanges
- Mitsprache bei Planstellenzuweisung
- Mitbestimmung bei der Auswahl der Lehrkräfte an der Schule
- Einstellung von Mitarbeitern (pädagogische und andere Kräfte)
- Schulleiter sollte **Manager** der Schule sein
- Schulleiter ist **Disziplinarvorgesetzter** für Kollegium, Hausmeister und Sekretärin
- Ausbildung in finanziellen Angelegenheiten
- personelle Entscheidungsrechte
- Recht über Ordnungsmaßnahmen gem. internen Vorgaben
- automatischer Vorsitz in Lehrer- und Schulkonferenz
- Mitspracherecht bei der Einstellung und Entlassung von Lehrkräften
- Mitspracherecht bei der Erarbeitung von Lehrplänen und sonstigen Anliegen, die zur Zeit von ominösen Gremien nur in Absprache mit Elternbeiräten und Personalräten (im wesentlichen ohne Schulleitungen) gelöst werden
- Klassenteiler
- Notenzugnisse statt Berichtszeugnisse oder Kombination in Kl. 1 - 3
- mehr Rechte bei der Festlegung und Verteilung der Haushaltsmittel
- dienstliche Beurteilung von Lehrkräften

- mehr Rechte bei der Zuweisung, Versetzung oder Abordnung von Lehrkräften
- mehr Mitsprache bei Personalangelegenheiten
- mehr finanziellen Spielraum
- mehr Einfluß bei der Versetzung von Lehrkräften
- Mitsprache bei Einstellungen
- verantwortlich für ein echtes Schulprofil
- Leistungsbeurteilung -->> Beförderung, Rückstufung, Entlassung, Abmahnung
- Personalplanung -->> Einstellung von Lehrern
- Etatplanung -->> z. B. Rücklagen bilden können
- Mitsprache bei der Personalplanung
- keine zusätzlichen Kompetenzen
- Möglichkeit, die eigene Personalplanung mitzubestimmen
- alle jene, die sie durch das neue Schulgesetz verloren haben!
- Klassengrößen selbst festzulegen
- Mitsprache bei Planstellenbesetzung und -zuteilung
- Beschaffung von Geräten auch über 800,--DM hinaus (Verwaltungshaushalt)
- Austausch von Kolleginnen unter den Schularten
- die Fortbildungsmöglichkeiten des Dienstherrn für seine Schulleiterinnen und Schulleiter sind grundsätzlich z. Zt. miserabel (Schulleiter als Autodidakten).
- bereits jetzt sind wir verwaltungstechnisch so schlecht ausgestattet, daß Verhandlungen (z. B. mit der Gemeinde) nur unzureichend geführt werden können
- nicht nur die Kompetenzen, sondern auch die Arbeitszeitberechnungen für Schulleiter müssen völlig neu geregelt werden
- Schulamtskompetenzen: z. B. - Beschulungsbescheide
 - Personaleinstellungen
 - Personalversetzungen
- Vorsitz in sämtlichen Konferenzen mit der Möglichkeit der Delegierung
- Vorschlagsrecht zur Entlassung unfähiger Lehrer
- mehr Mitsprache bei Personalfragen, Versetzungen usw.
- ausgeweitetes Vetorecht bei Beschlüssen der verschiedenen Gremien
- mehr disziplinarische Möglichkeiten (Schüler)
- Vorsitz in Schulkonferenz (generell)
- Beurlaubung "problematischer Schüler"
- Schulamtskompetenz: z. B. Beschulungsentscheide, Personaleinstellung, Personalversetzung
- Vorsitz in sämtlichen Konferenzen mit der Möglichkeit ungeteilter Delegation

Freiwillige persönliche Angaben

Alter	Geschlecht	Funktion	seit....Jahren	Schulform	Schüler	Lehrer	Klassen
51	männl	SL	10	GHS	535	24	30
50	männl	SL	10	GHS	425	15*	25 *+3Vkl
45	männl	SL	14	GHS	500	23	30
48	männl	SL	13	GHS	400	21	26
49	weibl	Stv	14	GHS	720	32	40
46	männl	SL	3	GHS	320	15	22
53	männl	SL	18	GHS	170	9	9
57	männl	SL	14	GHS	392	19	28

53	männl		18	GHS/FöS	210	13	13
42	männl	SL	5	GS	280	13	15
36	männl	SL	4,5	GS			
48	männl		2	GS	230	13	16
60	weibl		14	GS	210	10	11
46	männl	SL	6	GS	140	8	8
54	männl	SL	15	GS	65	4	3
53	männl	Stv	3,5	Gym	500	23	41
48	männl	SL	11	HS	320	15	25
58	männl		6	HS	250	12	18
52	männl	SL	11	HS	240	10	16
49	männl		7	HS/RS	340	17	29
60	männl		3	RS	380	17	30
54	männl	Stv	12	RS	452	19	36
45	männl			FöS	63	5	
54	männl	SL	15	GS	180	8	10
53	männl		11		465	21	29
56	männl	SL	20	FöS		9	14
39	männl	SL	7	FöS	72	8	11

Durchschnitts- alter	durchschnittl. Jahre als SL/Stellv.	Summe:	Summe:	Summe:
50,3	10,3	7859	368	535

Zur Diskussion

Leserbrief zu "Leitung auf Zeit" - Heidi Garling

Die Forderung, zur Qualitätsverbesserung des Öffentlichen Dienstes Leitungsfunktionen (also auch Schulleitungen) auf Zeit zu vergeben, wird von Michael Doppke verneint.

Ich stimme ihm zu, aus eigener Erfahrung und aus Verantwortung für eine leistungsfähige Schule, jedoch keineswegs aus Sorge, meine Funktionsstelle - die im Verhältnis zur Aufgabenstellung eher gering bezahlte - zu verlieren.

Zur Begründung „,meine“ Geschichte, die wahrscheinlich übertragbar ist:

Nach vielen Jahren als Klassen- und Fachlehrerin, als Kollegin in Konferenzen und Arbeitsgruppen, als örtliche Personalrätin, als nebenamtliche Studienleiterin in der Aus- und Fortbildung, als Mutter eines Sohnes, d.h. als Elternteil in Schule, glaubte ich, gut vorbereitet und gewappnet zu sein für das Aufgabenfeld Schulleitung.

Doch weit gefehlt:

Die Anforderungen, die an mich gestellt wurden, waren etwas komplizierter als sie in den Rollenspielen im „Schnupperkurs“ für Schulleitungsinteressenten erprobt wurden. Auch die Fortbildungsveranstaltungen für gewählte Schulleiter und Schulleiterinnen waren eher „Tropfen auf heiße Steine“, ermutigend oft nur die „Gespräche am Rande“ mit Kollegen und Kolleginnen in ähnlichen Situationen.

Gelernt habe ich vor allem „on the job“:

Ich lernte, Strategien zu entwickeln im Umgang mit Zeitmangel und der daraus resultierenden Dauerbelastung.

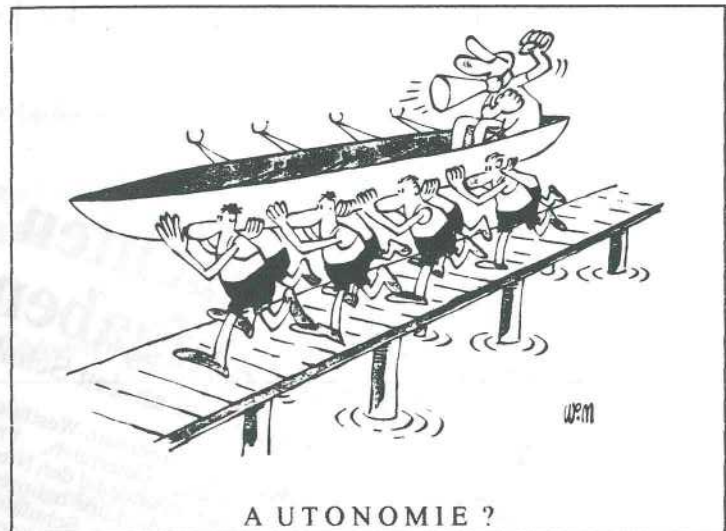
Ich lernte zu balancieren zwischen Unterrichtsverpflichtung,

Verwaltungsarbeit und Schulpädagogik.

Ich lernte, Fragen, Hinweise, Probleme einzuordnen.

Ich lernte, zuzuhören, zu beraten, abzuwägen, schnell Entscheidungen zu treffen.

Ich lernte meine Kolleginnen und Kollegen kennen, deren Stärken und Individualität und erkannte das Potential, das in der Verschiedenartigkeit liegen kann.



Ich lernte zu informieren und delegieren, nachdem ich selbst die Komplexität des „Gesamtwerkes“ Schule erkannt hatte.

Ich lernte, Vermögen zu verwalten und die finanziellen Möglichkeiten zu verbessern.

Ich lernte, den Verwaltungsapparat des Schulträgers und die Zuständigkeiten der einzelnen Ämter zu durchschauen.-

Ich lernte auf Fortbildungsveranstaltungen, in Gesprächen, in Arbeitsgruppen.

Lernen bedeutet, etwas besser zu können als vorher. Tagtäglich erlebe ich, daß vieles in der Schule noch zu optimieren wäre, wobei manches nicht erlernbar ist:

Spaß am Beruf, Liebe zu den Kindern, Lust, Neues zu entwickeln und Perspektiven zu entwerfen.

Voraussetzungen für diese Lernerfahrungen aber bildet die Sicherheit eines langfristig angelegten Bezugsrahmens und nicht etwa eine limitierte Amtszeit.

Wie sollen sich Kompetenzen effizient entwickeln können ohne Verlässlichkeit, Kontinuität, Stabilität - nicht zu verwechseln mit Starrheit -, in einer Welt, in der sich oft schon Eltern, Kinder und Lehrer fremd geworden sind? Wir müssen lernen anzuerkennen, daß Fortschrittlichkeit in der Schule nicht gleichzusetzen ist mit raschem Wandel und vorschnellem Wechsel, sondern festzumachen ist an definierter Erziehungs- und Leistungskultur, an Freundlichkeit und Nähe, an mehr verlässlicher Zeit - auch zum Probehandeln - für Kinder, Lehrer, Eltern und Schulleiterinnen und Schulleiter.

Die Schule braucht gut ausgebildete, verantwortungsbewußte „Kapitäne“ (dieses Bild mag in Kiel vertraut sein), die im Team mit gut ausgebildeten, verantwortungsbewußten „Mannschaften“ das ihnen anvertraute, oft überfrachtete „Schiff“ Schule durch alle „Gewässer“ sicher und kompetent

„steuern“ und die nicht bei etwaigen „Stürmen“ als erster das „Rettungsboot“ erklimmen oder gar, weil es die „Großwetterlage“ zuläßt, „über Bord gehen“.

Gute Fahrt - und nicht Kiel oben!

Heidi Garling

Pinneberg, den 27.4.95

PRESSESPIEGEL

Rektoren machten ihre Hausaufgaben Kongreß zu mehr Autonomie an den Schulen

Kieler Nachrichten

vom 31.5.95

Bad Segeberg (com) Schulen sollen selbständiger werden. Gestern setzten sich 200 Rektoren freiwillig auf den Hosenboden und um von anderen Staaten und Bundesländern in Sachen Schulautonomie zu lernen sowie eigene Ideen zu entwickeln. Das Land aber, monierten die Teilnehmer am ersten Kongreß des Schulleiterverbandes Schleswig-Holstein (slvsh) gestern in Bad Segeberg, habe keinen Plan, wie die Vorschläge in ein Gesamtkonzept eingehen sollten.

Anfang 1995 hatte Bildungsmi-
nisterin Gisela Böhrk (SPD) das
„Autonomie-Papier“ für mehr
schulische Eigenverantwortung
vorgelegt. Binnen zwei Jahren
sollen Schulen konkrete Reform-
vorschläge zuliefern. Slvsh-Vor-
sitzender Michael Doppke: „Zur
Zeit ist das Verfahren zum Schei-
tern verurteilt, weil es kein erfah-
renes Expertengremium gibt, das
den Diskussionsprozeß steuert.“
Daß die (Di-)Rektoren bei der
Modernisierung von Schulen mit-
ziehen wollen, daran kann es kei-
nen Zweifel geben: Der Verband
hatte sich 1991 unter anderem mit
dem Ziel gegründet, für die Schu-
le mehr Selbständigkeit und Ent-
scheidungsfreiheit zu erreichen.
Gut ein Drittel aller Schulleiter
sind im slvsh organisiert. Jeder
zweite hatte sich gestern in eine
der Arbeitsgruppen eingetragen,
die erprobte Konzepte aus Bre-

men, Nordrhein-Westfalen, Däne-
mark, Österreich, Frankreich,
Schottland und den Niederlanden
unter die Lupe nahmen.
Wieso der Schulautonomie so
viel Bedeutung zukommt, machte
der Dortmunder Schulentwick-
lungsforscher Prof. H.-G. Rolff
klar: Erstens sei pädagogische
Autonomie, „also didaktische und
methodische Freiheit“, Grundla-
ge für eine auf die Bedürfnisse
von Kindern und Jugendlichen
zugeschnittene Erziehung. „Zwei-
tens ist organisatorische Autono-
mie Basis für jede innere Schulre-
form“, sagte er.

Laut Rolff, der auch Schulleiter
und Schulaufsichtsbeamte fort-
bildet, müssen (Di-)Rektoren und
Kollegium gleichzeitig gestärkt
werden, damit die Schule etwa in
Personalfragen Verantwortung
übernehmen kann. Gezeigt habe
sich auch, daß pädagogische wie
organisatorische Reformen regel-
mäßig von schulinternen wie ex-
ternen Aufsichtsgremien be-
leuchtet werden müßten. Rolff:
„Mit Schnüffelei hat das nichts zu
tun. Die Entscheidung, was sich
verändert, muß die Schule selbst
haben.“ Voraussetzung für Selb-
ständigkeit, so Rolffs Erfahrung,
ist ein Fortbildungsprogramm für
Schulleiter, das Teamgeist, Kon-
fliktfähigkeit, Führungs- und Ma-
nagementqualitäten fördert. Dazu
Doppke: „All das gibt es in Schles-
wig-Holstein bislang nicht.“

Mitteilungen des Vorstandes

TERMINE für regionale Arbeitskreise zur **POSITIONSFINDUNG** des s/vsh
zur **SCHULAUTONOMIE**

Montag	4.9.95	15 Uhr	Silberstedt, Schimmelreiter
Montag	11.9.95	15 Uhr	Lübeck, Hotel Wakenitzufer
Mittwoch	20.9.95	15 Uhr	Itzehoe, Amönenhöhe

Zur Information:

Die **ASD** (Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands) hält ihre **Herbsttagung** dieses Jahr in Schleswig-Holstein und zwar in Burg auf Fehmarn vom 28.9. - 30.9.95 ab.

Kassenwart

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

beim Einzug des Mitgliederbeitrags hat es in einigen Fällen Schwierigkeiten gegeben. Die Gründe sind nur zu vermuten in der Änderung

- der Bankverbindung,
- der Bankleitzahl oder
- der Kontonummer.

Einzelne Banken nehmen bis zu 7,50 DM „Strafgebühren“ für Rückbuchungen.

Ich möchte Sie bitten, mir alle Änderungen, die sich ergeben, bitte umgehend mitzuteilen. Sie erleichtern uns die Arbeit und die Kassenführung im Verband erheblich.

Mitglieder, deren Beitrag noch aussteht, werde ich in der nächsten Zeit anschreiben und um Überweisung auf das Konto vom

Schulleiterverband Schleswig- Holstein

Raiffeisenbank Bad Bramstedt

Bankleitzahl 200 691 30

Konto Nr. 188 000

bitten.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Ihr Kassenwart

Hans-Peter Drosdatis

Fleederbusch 9, 24576 Bad Bramstedt, Tel. p. 04192/ 4521 dienstl. 040/ 5235451 FAX 040/ 5283367

slvsh - Vorstand

Nachname Vorname Titel	Telefax Schule Telefax priv. PLZ	Name d. Schule Straße Dienort	PLZ	Privatstraße Privatort	Schullefon Privat-Telefon Funktion
Arpe Holger Rektor	04344/3571 24217	Grund- und Hauptschule Schulweg 3 Schönberg	24217	Mühlenberg 11c Schönberg	04344/1645 04344/3926 Beisitzer
Doppke Michael Rektor	04106/78867 25335	Grundschule Kaltenweide Amandastraße 42 Elmshorn	25479	Birkeneck 3 Ellerau	04121/84278 04106/73762 Vorsitzender
Drosdatis Hans-Peter Rektor	040/5283367 22848	Grundschule G.Keller-Straße Sandweg 39b Norderstedt	24576	Fleederbusch 9 Bad Bramstedt	040/5235451 04192/4521 Kassierer
Flach Walther Rektor	25920	Nis Albrecht-Johnnsen-Schule Dorfstraße 260 Risum-Lindholm	25920	Broonköol 1 Risum-Lindholm	04661/8158 04661/4257 Berater
Grißmann Friederike Rektorin	04822/8636 25548	Hauptschule Danziger Straße 40 Kellinghusen	25524	Breitenburger Straße 50 Itzehoe	04822/2430 04821/2392 Beisitzerin
Hönicke Bernd-Dieter Rektor	04542/89828 23881	Grund- und Hauptschule Schulstraße 17 Breitenfelde	23627	Am Waldrand 40 Groß Grönau	04542/800140 04509/1005 Berater
Ihrle-Glagau Gudrun Sonderschulkonre	040/5229582 22844	Erich-Kästner-Schule Am Exerzierplatz 24 Norderstedt	22844	Hans-Scharoun-Weg 5e Norderstedt	040/5251414 040/5229582 Beisitzerin
Jeschke Friedrich Rektor	04371/3749 23769	Grund- und Hauptschule Ohrstraße 33 Burg auf Fehmarn	23769	Meisenweg 11 Burg auf Fehmarn	04371/9813 04371/2402 Stellvertreter
Kniebusch Paul Rektor	04852/51074 25541	Hauptschule Kopernikusstraße 1 Brunsbüttel	25704	Westerstraße 29 Meldorf	04852/51074 04832/5254 Beisitzer
Koch Uwe Realschulrektor	04841/61695 25813	Ferdinand-Tönnies-Schule Flensburger Chaussee 30 Husum	25813	Schobüller Straße 57 Husum	04841/73715 04841/4267 Beisitzer
Marquardt Klaus-Ingo Konrektor	24582	Grundschule Schulstraße 6 Wattenbeck	24582	Pommernweg 33 Wattenbek	04322/5650 04322/2362 Berater
Peters Olaf Rektor	04642/82179 24376	Gorch-Fock-Schule Mürwiker Straße 7 Kappeln	24392	Heisterweg 11 Süderbrarup	04642/81858 04641/933146 Schriftführer
Rossow Walter Rektor	04123/2326 04542/836601 25355	Geschwister-Scholl-Schule Schulstraße Barmstedt	23881	Am Sportplatz 8 Breitenfelde	04123/68137 04542/89274 Stellvertreter
Sing Angelika Rektorin	04542/89274 23896	Grund- und Hauptschule Poggenseer Straße 29 Nusse	23881	Am Sportplatz 8 Breitenfelde	04543/474 04542/89274 Beisitzerin

Schulleiterverband Schleswig-Holstein
c/o Walter Rossow, Am Sportplatz 8
23881 Breitenfelde
Postvertriebsstück, Entgelt bezahlt
V 12646 F

*00050*****

Herrn
Burkhard Hitz
SL-Verlag
Helmstedter Straße 84
38126 Braunschweig

Gemeinsam mit uns Herausforderungen erkennen Aufgaben anpacken Probleme lösen

Juni 95

IMPRESSUM

Herausgeber und Verlag:
Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.
c/o Walter Rossow
Am Sportplatz 8
23881 Breitenfelde

Verantwortlich:
Angelika Sing
Walter Rossow

Auflage:
600 Exemplare
(Für Mitglieder ist der Bezugspreis im Beitrag enthalten)

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

Für namentlich
gekennzeichnete Beiträge ist
der/die Unterzeichnende verantwortlich

