

Inhalt

Vorwort – <i>Walter Rossow</i>	4
Kongress 2004 – Schulen auf neuen Wegen – <i>Maren Böddener</i>	6
Kongress 2004 – Tagungsprogramm und Anmeldeformular	7
Umfrageergebnisse zur OVP – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>	12
Blick über den Tellerrand: Schulleitung – quo vadis – <i>Peter Uhlig</i>	18
Arbeitskreis Stellvertreter – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>	22
Informationen aus der Geschäftsstelle – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>	23
Die Aufgabenverteilung im s/vsh	24
Ihre Ansprechpartner in den Kreisen	25
Werbung des s/vsh mit Beitrittsformular	26
Blick über den Tellerrand: Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel	28
Gesetzentwurf: Erweiterte Grundschule	40
Stellungnahme: Erweiterte Grundschule – <i>Olaf Peters</i>	41
<i>Die letzte ...? - Das Letzte!</i> – <i>Ekkehard Klahre</i>	42

Wir möchten alle Kolleginnen und Kollegen bitten, bei

- Namens-, Schul- oder Privatadressenänderungen,
- Eintritt in den Ruhestand oder
- Kontoänderungen

auch an den s/vsh zu denken und diese entweder der

- ◇ **AWU, Kleine Bahnstraße 6, 22525 Hamburg oder**
- ◇ **unserer Geschäftsstelle, Klaus-Ingo Marquardt, Schulstr. 6, 24582 Wattenbek**

umgehend mitzuteilen. So gewährleisten Sie sich den Erhalt der neuesten Informationen und ersparen uns unnötige Kosten und Arbeit! ☺!☺!☺

Vorwort

Walter Rossow

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

alle Schulen Schleswig-Holsteins haben ca. fünf Wochen nach Beginn des neuen Schuljahres Post vom s/vsh erhalten. Dabei ging es uns um die Erfahrungen, die Schulleiter/innen, Ausbildungslehrkräfte und Lehrkräfte in Ausbildung bis zu diesem Zeitpunkt mit der seit Beginn des Schuljahres geltenden neuen Ausbildungsordnung (OVP) gemacht hatten. Sicherlich ein kurzer Zeitraum, doch hatten wir aus den Äußerungen vieler unserer Kolleginnen und Kollegen den Eindruck gewonnen, dass im Rahmen der neuen OVP manches nicht so läuft wie es eine optimale Ausbildung der Referendare erfordert.

Und der fast schon sensationelle Rücklauf von über 100 Äußerungen (eine Zusammenfassung finden Sie in diesem Heft) innerhalb einer Woche bestätigte unsere Vermutungen und Befürchtungen. Man fühlt sich fatal erinnert an die dilettantische Einführung der verlässlichen Grundschule. Damals hatte der slvsh im Vorfeld auf die Risiken und die damit verbundenen Schwierigkeiten bei deren Umsetzung hingewiesen. Gleiches haben wir in etlichen Gesprächen mit Vertretern des IQSH und/oder des Ministeriums auch in diesem Fall getan. Leider ohne Erfolg!

Trotzdem werden wir selbstverständlich weiter am Ball bleiben, ist doch gerade Schulleiterinnen und Schulleitern durch die neue OVP eine erheblich größere Verantwortung für die Ausbildung der jungen Kolleginnen und Kollegen zugewiesen worden als früher. Schon am 20. September (also nach Redaktionsschluss dieser Ausgabe) werden wir ein Gespräch mit dem Direktor des IQSH, Herrn Dr. Riecke-Baulecke, führen, und spätestens zu Beginn des nächsten Halbjahres werden wir alle interessierten Schulen zu einem Gedankenaustausch über die neue OVP einladen!

Beim s/vsh beginnt am Tag nach einem Kongress – wie bei anderen Verbänden auch – die Planung für den nächsten Kongress. Und so haben wir uns schon früh entschieden, Ihnen in diesem Jahr die Möglichkeit anzubieten, viele interessante Projekte schleswig-holsteinischer Schulen kennen zu lernen. Die Einladung haben Sie sicherlich erhalten und ich hoffe, dass – wie in den letzten Jahren – viele von Ihnen sich am 28. Oktober nach Rendsburg aufmachen, nicht nur weil Sie das Thema interessiert, sondern auch, um durch Ihre Teilnahme zu demonstrieren, wie wichtig ein starker Schulleiterverband für Schleswig-Holstein ist!

Bei all unseren Planungen waren wir davon ausgegangen, dass der Kongress wie in all den Jahren vorher und trotz der Ministerinnen-Initiative „Jede Stunde zählt“ um 9.00 Uhr beginnt. Dabei hatten wir uns nicht davon leiten lassen, dass in keinem Bundesland ein Schulleiter-Kongress, veranstaltet durch den jeweiligen Schulleiterverband, später als um 9.00 Uhr beginnt, sondern wir wussten, dass die Schulleiter/innen Schleswig-Holsteins für eine entsprechende Vertretung in ihren Schulen sorgen würden. Auch wenn das große Angebot, das der slvsh an diesem Tag seinen Mitgliedern macht, einen späteren Anfangstermin kaum zulässt, so haben wir doch entschlossen, erst um 11.00 Uhr zu beginnen. Damit glauben wir, es den Schulleiterinnen und Schulleitern kleinerer Schulen leichter zu machen, am Kongress teilzunehmen, allerdings entsprechen wir – und das will ich hier nicht verschweigen – gleichzeitig einer Bitte der Ministerin, die gerne zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sprechen wollte, sich aber bei einem Beginn um 9.00 Uhr dazu nicht in der Lage sah („Jede Stunde zählt“). Ich denke, die Art und Weise des Umgangs von Frau Erdsiek-Rave mit dem s/vsh seit Übernahme ihres Amtes rechtfertigt ein

solches Entgegenkommen.

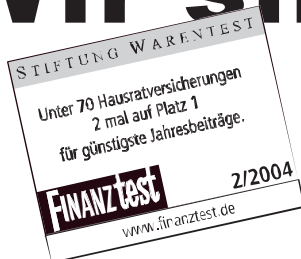
Im Vorfeld der Landtagswahl 2005 haben wir allen bildungspolitischen Sprecher/innen der im Landtag vertretenen Parteien Fragen zum Arbeitsbereich von Schulleitung gestellt und sie um eine schriftliche Antwort gebeten. Diese werden wir in der nächsten s/vsh-information veröffentlichen. Wir werden weiterhin das Gespräch mit den Entscheidungsträgern in der Politik suchen. Dabei werden wir alles tun, um sie von den berechtigten Forderungen des s/vsh zu überzeugen. Um dieses zu schaffen, brauchen wir einen noch stärkeren s/vsh! Wir brauchen möglichst alle Schulleiterinnen und Schulleiter sowie

Stellvertreterinnen und Stellvertreter im s/vsh! Nehmen Sie die Kollegin oder den Kollegen Ihrer Nachbarschule, die/der noch nicht Mitglied ist, mit auf den Kongress, geben Sie Ihre Mitgliederzeitschrift weiter, machen Sie auf unsere Homepage sowie unser s/vsh-e-info und unser s/vsh-e-forum aufmerksam, werben Sie um neue Mitglieder!

Ich hoffe, viele „alte“ Mitglieder und viele neue Gesichter am 28. Oktober in Rendsburg im Conventgarten begrüßen zu können.

Ihr
Walter Rossow

Wir sind nicht die Guten. Wir sind die Besten.



Getestet, verglichen und bewiesen im Finanztest 2/2004. Unter 70 Versicherungsgesellschaften sind wir nicht nur eine der günstigsten. Der LFV ist sogar die allgünstigste, wenn es um Hausratversicherungen in Metropolen geht. Obwohl gerade hier die höchsten Risikopotenziale bestehen, kostet der LFV nicht mehr und leistet nicht weniger als sonst auch.



LEHRER-FEUERVERSICHERUNGSVEREIN

Um ganz genau zu sein:

- 8.000,00 € als Leistung für die Außenversicherung.
- Keine Abzüge bei „Neu für Alt“.
- Kein Aufpreis bei Fahrraddiebstahl, Autodiebstahl, Vandalismus, Induktionsschäden.
- Kosten für Hotel und Aufräumarbeiten sind mitversichert.

Kongress 2004 – Schulen auf neuen Wegen **Innovativ – bodenständig – pragmatisch – effizient**

Maren Böddener

Auch drei Jahre nach PISA hält die Diskussion um die Leistungsfähigkeit unseres Bildungssystems an. Immer neue Studien, so auch die neueste OECD-Studie, zeigen auf, dass sich bisher nur wenig getan hat, um grundlegende Änderungen in Schule und Hochschule in die Wege zu leiten. Und das, obwohl wir in den letzten Jahren ständig Neuerungen in den Schulen umsetzen mussten, wobei eine sinnvolle Einbindung in den Schulalltag nicht immer nachvollziehbar war!

Schulprogramme, Standards, Mitarbeitergespräche, Rückmeldung für Führungskräfte, Orientierungsstufenverordnung, Lernpläne, Jede Stunde zählt, Verlässliche Grundschule, Ganztagsangebote, Neue Ausbildungsordnung, VERA, EVIT, - viele Antworten auf PISA?

Ob dadurch unser Bildungssystem und damit die Leistungsfähigkeit unserer Schülerinnen und Schüler nachhaltig verbessert werden, wage ich zu bezweifeln. So hätte z. B. durch eine Umverteilung der Ressourcen von „oben nach unten“, so wie es in den vielgepriesenen skandinavischen Ländern, allen voran Finnland, der Fall gewesen ist, eine wirklich sinnvolle verlässliche Halbtagsgrundschule in Schleswig-Holstein entstehen können mit ausreichend Lern- und Erziehungszeit für Schülerinnen und Schüler und mit genügend zeitlichen Möglichkeiten für Eltern, ihrem Beruf nachzugehen. (Wobei es durchaus auch jetzt schon viele positive Aspekte durch die Umsetzung der verlässlichen Grundschule gibt.)

Veränderungen im Bildungswesen und eine verbesserte Leistungsfähigkeit unserer Schülerinnen und Schüler kann man sicher durch veränderte Strukturen und größere Investitionen im Bildungsbereich auf den Weg bringen. Von „außen“ verord-

nete Maßnahmen können hilfreich sein und neue Impulse geben. Die wichtigsten Impulse im Entwicklungsprozess von Schule entstehen aber m. E. durch das Engagement der in ihr arbeitenden Menschen. Durch konstruktive Zusammenarbeit von Schule, Eltern und eingebundenen Institutionen vor Ort erarbeitet sich jede Schule ihr eigenes Konzept, hat sich jede Schule im Rahmen der Schulprogrammarbeit erneut auf den Weg gemacht und ihr Konzept verändert und weiterentwickelt, natürlich mit dem Ziel, Schule so zu gestalten, dass sie dem Entwicklungs- und Lernpotential ihrer Schülerinnen und Schüler gerecht wird. Hier brauchen wir mehr Unterstützung, auch von Seiten des Ministeriums.

Wir Kolleginnen und Kollegen vor Ort sind nicht in der Lage, das Bildungssystem von Grund auf zu verändern, aber wir können uns verstärkt mit unseren Nachbarschulen austauschen und gemeinsam gute Ideen verwirklichen. So ist die Idee entstanden, einmal einen Kongress zu organisieren, auf dem Schulen unseres Landes ihre besonderen Schwerpunkte darstellen. Wir freuen uns, dass wir so viele Schulen dafür gewinnen konnten. Natürlich wissen wir, dass wir damit nur einen kleinen Ausschnitt aus unserer vielfältigen Schullandschaft präsentieren, aber ein Anfang ist gemacht. Vielleicht entsteht später auf regionaler Ebene ein verstärkter Austausch von organisatorischen und pädagogischen Ideen, ohne dass wir darüber hinaus die politischen Ziele, die zu einer Qualitätsverbesserung von Schule führen, aus den Augen verlieren.

Besonders freue ich mich auf das Eingangsreferat von Professor Wallrabenstein, der sich in seiner langen pädagogischen Tätigkeit stets für eine qualitativ

sinnvolle Veränderung von Bildung und Ausbildung eingesetzt hat.

Wir begrüßen es ausdrücklich, dass die Ministerin sich Zeit für den Kongress des s/vsh nimmt.

Den Tagungsbeginn haben wir auf 11.00 Uhr festgelegt. Dadurch ist es den

Schulleitungen kleinerer Schulen sicher eher möglich, an der Veranstaltung teilzunehmen.

Nun wünschen wir uns, dass Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, wie immer zahlreich und mit großem Interesse an unserem Kongress am 28. Oktober 2004 teilnehmen.



Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V.

Die Interessenvertretung für Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter

Einladung zum

s/vsh – Kongress 2004

SCHULEN AUF NEUEN WEGEN

**innovativ-bodenständig
pragmatisch-effizient**

28. Oktober 2004

Conventgarten

Rendsburg

Tagungsverlauf

Zeit

Aktivitäten

ab 11.00 Uhr



Eintreffen der Gäste
(Kaffeebar)

11.15 Uhr

Begrüßung
Walter Rossow, Vorsitzender s/vsh

11.30 Uhr

Eingangsreferat
Professor Dr. Wulf Wallrabenstein

12:30 Uhr

Mittagessen

14:00 Uhr

Rede
Ministerin Ute Erdsiek-Rave

14:30 Uhr

1. Vorstellungsrunde der Schulen
(S1 – S7)

15:30 Uhr



Kaffeepause

16:00 Uhr

2. Vorstellungsrunde der Schulen
(S8 – S14)

17:15 Uhr

Schlusswort
Maren Böddener,
stellvertretende Vorsitzende s/vsh

Vorstellung der Schulen

1. Vorstellungsrunde der Schulen (14:30 Uhr)

- S1** Dörpschool Kronprinzenkoog (GS):
Schule öffnen – von der Grundschule zur „Dörpschool“
- S2** Dannewerk-Grundschule:
Lernen, fördern, leisten – Tabellenzeugnisse, Lernberichte, Übergangsempfehlungen u.a.
- S3** Grundschule Sude West :
Offene Ganztagsgrundschule
- S4** Pestalozzischule Brunsbüttel (FöS):
Offene Ganztagschule
- S5** Wippendorfschule Neumünster (GH):
Wippendorfprojekt – Kleingruppenprojekt für nicht beschulbare Hauptschüler
- S6** Schülerschule Schenefeld (GHR):
Integration von Kindern und Jugendlichen mit und ohne Behinderungen in Kl. 1-10
- S7** Realschule Schafflund:
Konzept Lernen lernen – Projektaufgabe – Jahresaufgabe

2. Vorstellungsrunde der Schulen (16:00 Uhr)

- S8** Grundschule Bünningstedt:
Kooperationsprojekt Kindergarten und Grundschule
- S9** Grundschule Seth:
Erlernen einer Feedback-Kultur im Kollegium, im Unterricht
- S10** Johann-Hinrich-Fehrs-Schule Neumünster (GS):
Kinder- und Jugendhilfemaßnahme Hallig-Projekt
- S11** Löhmannschule Flensburg (HS):
Integrationsarbeit in einer gebundenen Ganztagschule
- S12** Realschule im Schulzentrum Bad Segeberg:
Bilingualer Unterricht in Geschichte und Erdkunde
- S13** Realschule Westerland:
Unterricht gestalten nach Ideen von Montessori
- S14** PAT – Projekt Assistant Teacher der Universität Flensburg:
Einsatz von Studierenden im ersten Studienjahr in Schule und Unterricht

Ausstellungen:

Realschule Preetz: Landschaftspflege

Albert-Schweitzer Realschule Raisdorf: „Lernbüro“

Realschule Schönberg: Offene Ganztagsangebote in Kooperation mit offener Jugendarbeit

Bitte per Fax an: 04322 888922

Ich nehme am s/vsh-Kongress teil

Ich möchte teilnehmen an:

Name	Vorname
Straße	PLZ/Wohnort
Schulart	

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14

☐ Ich habe den Betrag von 10,- Euro (Mitglieder) bzw. von 30,- Euro (Nichtmitgliedern) auf das Konto Nr. 10188000 bei der Raiffeisenbank Bad Bramstedt (BLZ 200 691 30) unter dem Stichwort „s/vsh-Kongress 2004“ überwiesen.

Ich bin Mitglied im s/vsh ☐ Ja ☐ Nein

Unterschrift

Notizen zum Kongress

[illegible]

Umfrageergebnisse zur OVP

Klaus-Ingo Marquardt

Landesverordnung über die Ordnung des Vorbereitungsdienstes und die Zweiten Staatsprüfungen der Lehrkräfte Ausbildungs- und Prüfungsordnung Lehrkräfte II – OVP

Der s/vsh hat seit langem gefordert, die Verantwortung für die Ausbildung der Lehrkräfte in Ausbildung (LiA) stärker in die Schulen zu verlagern. Er hat ebenso gefordert, das Studium als Grundlage der Tätigkeit in der Schule so zu verändern, dass die erste Forderung überhaupt erfüllt werden kann. Wir haben bereits im Vorwege darauf hingewiesen, dass die Neufassung der OVP bedeutet, den zweiten Schritt vor dem ersten zu tun. Die LiA kommen ohne ein methodisches Grundgerüst in die Schulen. Dieses Grundgerüst sollen sie in Modulen erwerben, für die sie teilweise erst im Frühjahr einen Platz zugewiesen bekommen. Da sie aber vom ersten Tag an vor der Klasse stehen – einige sofort als Klassenlehrer – fühlen sich viele verunsichert und allein gelassen. Die Ausbildungslehrer (AL) und die Schulleiter können dieses Defizit in der Kürze der ihnen zugewilligten Zeit nicht abdecken.

Auf unsere Umfrage gab es ein sehr lebhaftes Echo. Fast 100 Schulen haben mehr oder weniger umfangreiche Stellungnahmen abgegeben. Allein diese hohe Zahl von Rückläufern und die daraus erkennbare Aktualität dieses Themas in den Schulen zeigt die Notwendigkeit einer frühzeitigen Behandlung der aufgeworfenen Fragen, zumal die genannten Schwächen zum größten Teil nicht auf Anlaufschwierigkeiten, sondern auf Strukturdefizite zurückzuführen sind. Es gab vereinzelt auch positive Rückmeldungen, die aber fast ausschließlich die gute Betreuung in den Schulen betrafen.

Die Auswertung gestaltete sich insofern schwierig, weil nicht auf konkrete Fragen

geantwortet, sondern eine freie Beschreibung abgegeben wurde. In der folgenden Auswertungsübersicht der Lehrkräfte in Ausbildung (LiA) und der Ausbildungslehrer (AL) habe ich Originalaussagen benutzt und diesen dann sinngemäße weitere Aussagen zugeordnet. Die Größe des Pfeils, die Größe der Schrift und die Reihenfolge der Anmerkungen zeigen die Gewichtung.

Für die Schulleiter wurde keine besondere Auswertung erstellt, denn sie machen sich in ihren Äußerungen durchweg zu Fürsprechern ihrer AL und LiA. Sie weisen im Zusammenhang mit den langen Anfahrten zu den Modulen auf die Fürsorgepflicht des Dienstherrn hin, die sie nicht gewährleistet sehen. Die exemplarischen Anmerkungen eines Schulleiters und einer LiA finden sie im Anschluss an die Übersichten.

Es gab einige wenige Stimmen, die die Umfrage lieber erst später gesehen hätten, bei einer Schule traten die Probleme, die von allen anderen Schulen beschrieben wurden nur in sehr abgeschwächter Form auf. Hierbei wurde die Vermutung geäußert, die negative Stimmung werde von den ehemaligen Studienleitern in die Schulen getragen. Dem steht entgegen, dass die Anmerkungen der LiA objektive Beschwerden beinhalten, die ihnen nicht eingeredet werden können, sondern die sie eben so empfinden und „erleiden“.

Anmerkungen der Lehrkräfte in Ausbildung (LiA) zur OVP



- Die Anfahrtswege zu den Modul-Veranstaltungen sind zu lang. (Bis zu 210 km einfache Fahrt = 3 Stunden)
- Dazu kommen dann noch 8 Stunden Modularbeit. Das hält keiner aus.



- Durch den Wegfall der gegenseitigen Unterrichtsbesuche und die ständig wechselnde personelle Zusammensetzung der Module entfällt die notwendige wechselseitige Unterstützung und der Erfahrungsaustausch der LiAs untereinander.
- Es fehlt der externe Berater (Seminarleiter) als Mittler zwischen LiA, Schule und IQSH.



- Die Betreuung durch die Ausbildungslehrer und die Schule ist insgesamt ist sehr gut.
- Die AL wissen aber häufig auch nicht Bescheid, weil sie parallel zu den LiA ausgebildet werden.



- Es werden zu wenig Module angeboten.
- Die Auswahl und Buchung per Internet ist schwierig, die Verteilung undurchsichtig.
- Das wichtige Modul Unterrichtsmethoden ist bis Februar 2005 ausgebucht.



- Es ist unbegreiflich, dass der Ausbildungslehrer, der uns 2 Jahre betreut und als einziger weiß, welche Fortschritte wir gemacht haben, keinen Sitz in der Prüfungskommission hat.
- Der SL kommt nicht so häufig und der Modulleiter gar nicht in den Unterricht.



- Niemand kann Fragen zur Prüfung, zum Portfolio, zur Anzahl der Unterrichtsvorbereitungen, zur Hausarbeit und zum Orientierungsgespräch beantworten



- Die Verzahnung von Modularbeit und Arbeit in der Schule fehlt.
- Das Grundgerüst für den Unterricht fehlt



- Die Module sind teilweise chaotisch organisiert.
- Die Modulleiter informieren unterschiedlich über neue Ausbildung.
- Die Modulatoren sind nur über Email zu erreichen.
- Die Informationen werden als Puzzleteile geliefert und müssen mühselig zusammengesetzt werden, ohne dass man das Gesamtbild kennt.



- Es ist nicht klar, wie man an der GS und an der HS Prüfung machen soll, wenn man zur Zeit der Prüfung nur an einer Schulart unterrichtet. (Gilt nur für Kooperationsschulen)

Anmerkungen der Ausbildungslehrer (AL) zur OVP



- Die bisherige Tätigkeit als Mentorin wird nicht gewürdigt bzw. nicht als vorhandene Qualifikation anerkannt.
- Der Zeitaufwand von 16 x 4 Zeitstunden ist zu hoch.
- Dass das Zertifikat nur anerkannt wird, wenn alle Veranstaltungen besucht worden sind, stellt eine unnötige Verschärfung dar, zumal nicht einmal Abwesenheit wegen Krankheit oder Klassenfahrt anerkannt wird.
- Diese Modalitäten waren vorher nicht bekannt.
- Für „alte“ Mentoren ist die Fortbildung Zeitverschwendung



- Der „Rote Faden“ in der Ausbildung besteht aus einem Wollknäuel.
- Es fehlt ein einheitlicher Informationsfluss.
- Die Qualifizierung der AL hätte mit Beginn des Schuljahres 2004/2005 abgeschlossen sein müssen.
- Eine Planung der Arbeit mit den LiAs ist nicht möglich, weil wichtige Informationen häppchenweise verabreicht werden.
- Durch Wegfall der Unterrichtsbesuche durch Studienleiter ist die Verantwortung der AL zu groß.
- Die AL werden mit den LiAs allein gelassen



- Der Ausschluss von der Prüfung ist inakzeptabel.
- Die OVP ist nicht zu Ende gedacht. Keiner weiß, was am Ende der Ausbildung (Prüfung) gekonnt werden soll.
- Es gibt keine verbindlichen Angaben zu z.B. Anzahl der schriftlichen Unterrichtsvorbereitungen, zum Portfolio, zur Prüfung.



- Bei den IQSH-Veranstaltungen werden zeitverschwendende Vermittlungsmethoden angewandt. Überschriften der OVP werden auf OHP gelegt und vorgelesen. Diese Art der Fortbildung ist eine Zumutung.
- Das IQSH bietet keine Hilfe. Die Schulen sollen die Arbeit des IQSH und des Ministeriums übernehmen.



- Die Praxis-Theorie-Verbindung ist nicht intensiv genug.
- Die Vernetzung erfordert einen zusätzlichen hohen Zeitaufwand. Die Entlastung von 2 Stunde pro Fach ist in keiner Weise angemessen.

Stellungnahme einer Ausbildungslehrkraft an einer Grund- und Hauptschule

An der XXX- Schule bin ich als Ausbildungslehrkraft für das Fach HSU tätig, nebenamtlich bin ich in diesem Schuljahr noch Studienleiterin für den Heimat- und Sachunterricht.

Der Beginn der Ausbildung gestaltete sich für die neuen Lehrerinnen in Ausbildung sehr schwierig, da sie auch von ihren Ausbildungslehrkräften nur wenig Unterstützung hinsichtlich der neuen Ausbildungsverordnung bekommen konnten, denn diese waren auch noch nicht auf ihre neue Aufgabe vorbereitet worden. Besonders schwierig ist es für die Kolleginnen und Kollegen, die noch keine Erfahrungen als Mentoren nach der alten OVP gesammelt haben.

Zunächst ist es schwierig mit den neuen Begriffen klar zu kommen, denn nichts soll mehr bleiben wie es war und nichts soll mehr so genannt werden wie vorher. Wir sind übrigens jetzt Ausbildungslehrkräfte, keine Mentoren mehr.

Die Einweisung der Ausbildungslehrkräfte hätte viel früher beginnen müssen. Wir absolvieren im Moment die Säule A, die fachliche Einweisung in der Säule B wird erst im Sommer beendet sein, da haben wir schon ein Jahr ausgebildet.

Welche im Vorwege erbrachten Qualifizierungsmaßnahmen, Fortbildungsveranstaltungen außerhalb der Säulen B und beruflichen Erfahrungen anerkannt werden, ist völlig unklar. Obwohl ich als Studienleiterin mit über 5jähriger Erfahrung nach Aussage von Frau Erdsiek-Rave bei einem Besuch unserer Schule qualifiziert genug sein sollte, muss ich an allen Veranstaltungen der Säule A teilnehmen oder nachweisen, dass ich das schon kann. Aber wem gegenüber? Soweit es die neue Ausbildungsverordnung betrifft, bin ich auch gerne bereit teilzunehmen, aber

Unterricht vorbereiten, Unterrichtsbeobachtungen dokumentieren und Stunden besprechen kann ich. An den 14tägigen Sitzungen der Säule A werde ich jetzt trotzdem teilnehmen, um eigene Erfahrungen weiter zu geben. Wichtig ist auch, dass wir in diesen Gruppen die Probleme besprechen können und eventuell den Lehrkräften in Ausbildung Hilfen anbieten können.

Zu Beginn der Ausbildung sollten wir Orientierungsgespräche führen, ohne selbst informiert zu sein. Das Buchungsverfahren zu Beginn war eine Terminjagd, um irgendwie die notwendigen Ausbildungsveranstaltungen für das 1. Semester zusammen zu bekommen. Vor allem in den 2. Fächern gestaltet es sich sehr schwierig, da als Beispiel Mathematik und HSU sich alle 4 Wochen überschneiden und am Anfang des Semesters nicht deutlich wurde, dass einige Veranstaltungen zweitägig sind.

Ansprechpartner gibt es nur wenige im IQSH, die sich hinter e-mail- Adressen verstecken und bei denen man auf eine Antwort sehr lange warten muss.

Jede Schule soll individuelle Ausbildungskonzepte erstellen, aber die Ausbildung muss doch gleichen Maßstäben unterliegen, um eine Vergleichbarkeit für den Abschluss zu gewährleisten. In welcher schriftlichen Form Unterrichtsvorbereitungen dokumentiert werden sollen, obliegt der Schule, was zu erheblichen Unterschieden bezüglich der Qualität der Ausbildung und der Arbeitsbelastung führen kann. Nirgends steht eine Zielvorgabe für die Ausbildung und was in der Prüfung erwartet wird.

Die Lehrkräfte in Ausbildung im nördlichen Schleswig-Holstein müssen oft sehr weite Fahrwege auf sich nehmen, wobei sie am Mittwoch manchmal 11 – 12 Stunden unterwegs sind, Für die Lehrer/innen, die

von den Inseln kommen, stellen sich noch viel größere Probleme. Es müssen ganz dringend im 2. Halbjahr mehr Veranstaltungen im Norden angeboten werden.

Die Ausbildungslehrkräfte, die jetzt die Module besuchen, sind verunsichert wegen der politischen Situation und evtl. Zurücknahme der OVP durch eine evtl. neue Landesregierung. Wir machen jetzt das Zertifikat mit 64 Zeitstunden und können evtl. gar nichts damit anfangen.

Das grundsätzliche Problem der neuen OVP, die nämlich Theorie und Praxis wieder trennt, wird durch die Verunsicherung der Lehrerinnen in Ausbildung immer deutlicher. Die jungen Lehrer/innen sehen Unterricht nur bei erfahrenen Lehrer/innen. Ihnen fehlt der Vergleichsmaßstab zu Leuten, die in der gleichen Ausbildungs-

phase stecken wie sie und auch Anfängerfehler machen. Durch den Unterrichtsbesuch bei anderen Lehrerinnen in Ausbildung würden Sie auch viele Ideen und Anregungen für ihren eigenen Unterricht bekommen.

Was fehlt, sind auch die Ausbildungsgruppen, die sich kennen und nicht ständig neu zusammengesetzt werden. Nur wenn ein gewisses Vertrauensverhältnis besteht, können die LiAs sich öffnen, über ihre Probleme reden und sehen, dass auch andere keine Naturtalente im Unterrichten sind. Eine der dringendsten Maßnahmen, um den jungen Menschen, die jetzt in der Ausbildung stehen zu helfen, wäre der Aufbau von regionalen Seminargruppen. Gegenseitige Unterrichtsbesuche unter kompetenter Anleitung sollten möglich gemacht werden. Aber wer soll das bezahlen?

Stellungnahme eines Schulleiters einer Realschule zur OVP

Lieber Kollege,

ich faxe Ihnen eine Stellungnahme zu den bisher gesammelten Erfahrungen mit der neuen OVP aus der Sicht unserer Lehrkraft i.A. zu. Dieser Bericht drückt auch unsere Unzufriedenheit (sprich: Frust!!!!) mit der neuen OVP aus.

„Seit nunmehr vier Wochen im Schuldienst als Realschullehramtsanwärter mit den Fächern Deutsch und Sport und nach dem Besuch von zwei Einführungsveranstaltungen und drei Modulen des IQSH entsteht für mich nach und nach ein Bild der OVP, die meiner Ausbildung zu Grunde liegt.

Zunächst fühle ich mich als Einzelkämpfer. Ich suche im Internet meine Module und treffe Woche für Woche bzw. Mittwoch für Mittwoch auf neue Gruppenkonstellationen. Das Fehlen von festen Gruppen auf der theoretischen bzw. überschulischen Seite des dualen Systems schätze ich deutlich negativ ein. Der kontinuierliche Besuch von anderem Unterricht und die gemeinsame und vor allem periodische Reflexion über Unterricht kommt nicht mehr vor. Freilich besuchen mich meine Mentoren im Unterricht und ich hospitiere bei ihnen, aber darüber hinaus steht nur das vage und undefinierte System der Kooperationsschulen, das aus organisatorischen Gründen nicht kontinuierlich betrieben werden kann.

Weiterhin stelle ich ein Vakuum fest, in dem sich die meisten Beteiligten dieses Ausbildungssystems befinden. Die Referenten der Module können beispielsweise fast keine Angaben zur Form und zum Inhalt der Hausarbeiten geben, die im Rahmen der dualen Ausbildung geschrieben werden müssen. Die Ausbildungslehrkräfte, denen in diesem System die meiste Arbeit zukommt, was die fachdidaktische und methodische Ausbildung betrifft, werden erst nach und nach in

Fortbildungen, die zum Teil auch nicht widerspruchsfrei sind, auf ihre Arbeit vorbereitet, obwohl sie mit der Anwärtbetreuung bereits beginnen mussten. Für mich als Lehramtsanwärter selbst steht kein unmittelbarer Ansprechpartner des IQSH zur Verfügung, mit dem ich regelmäßig in Kontakt komme. Worüber ich mir nach so kurzer Zeit noch kein Urteil erlauben möchte, ist die Qualität der Module des IQSH.

Für mich persönlich als positiv anzumerken, in dieser Unruhe, ist das Engagement meiner Ausbildungslehrkräfte und meines Schulleiters, was meine Ausbildung an der Schule betrifft.“

Eine weitere Kommentierung dieser Stellungnahme möchte ich mir ersparen, da ich mich sonst nur noch in Rage schreiben könnte. Nur so viel: wir werden unter den gegebenen Bedingungen zukünftig nicht mehr als Ausbildungsschule zur Verfügung stehen, da wir diese Form der Lehrerbildung für völlig unzureichend ansehen.

Mit freundlichen Grüßen

Name Schulleiter

Schulleitung – quo vadis?

Peter Uhlig, herausgesucht von Ekkehard Klahre

Ekkehard Klahre: In der Juli/August Ausgabe der Zeitschrift „Schulverwaltung“ fand ich den im Folgenden abgedruckten Artikel „Schulleitung – quo vadis“ von Peter Uhlig, Ministerialrat im niedersächsischen Kultusministerium, der sich mit den Veränderungen bei der Stellung und Rolle der Schulleitungen beschäftigt. Er weist ausdrücklich darauf hin, dass er seinen Beitrag als Anstoß zur Diskussion der Rolle und Funktion von Schulleiterinnen und Schulleitern vor dem Hintergrund der Eigenverantwortlichen Schule betrachtet.

Ich finde es immer wieder interessant, über unseren Landeshorizont hinauszublicken und festzustellen (ob direkt oder zwischen den Zeilen!), dass es bereits auf der anderen Seite der Elbe neben vielen Gemeinsamkeiten doch teils schon erhebliche Unterschiede bezüglich der Rechte, Pflichten oder des Selbstverständnisses von Schulleitung gibt.

Neben Vorschlägen, die bei uns schon lange Wirklichkeit sind (z.B. Schul- und Lehrerkonferenzen mit den beschriebenen Rechten und Funktionen), nicht zuletzt auch initiiert durch den slvsh (z.B. „Leistungszeit“), nennt der Autor Aspekte, die vom slvsh schon seit längerem gefordert werden.

Alles in allem scheint es auch in den Ministerien anderer Bundesländer Menschen zu geben, die es als notwendig erachten, die Tätigkeit der Schulleiterin bzw. des Schulleiters nicht mehr nur als die eines Lehrers mit erweiterten Aufgaben, sondern als eigenständiges Berufsbild zu verstehen.

Schulleitung – quo vadis Veränderungen bei Stellung und Rolle der Schulleitungen

Aktuelle Situation der Schulleiterinnen und Schulleiter

Die Situation einer niedersächsischen Schulleiterin oder eines Schulleiters lässt sich mit dem Spannungsfeld zwischen § 43 NSchG, wonach die Schulleiterin oder der Schulleiter die Gesamtverantwortung für die Schule trägt, und § 34 des NSchG, wonach die Konferenzen über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule entscheiden, treffend beschreiben. Nach dem Schulgesetz vertritt die Schulleiterin oder der Schulleiter die Schule nach außen, führt die laufenden Verwaltungsgeschäfte und den Vorsitz in der Gesamtkonferenz, ist verantwortlich für die Einhaltung der

Rechts- und Verwaltungsvorschriften und der Schulordnung und hat ein Entscheidungsrecht in Eilfällen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter besucht die an der Schule tätigen Lehrkräfte im Unterricht und berät sie. Außerdem wurde die Verantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule in das Gesetz aufgenommen.

Damit wird eine Entwicklung, die in den 90er-Jahren begonnen hat, zu mehr Entscheidungsbefugnissen für die Schulleiterinnen und Schulleiter konsequent fortgesetzt. Die Erweiterung der Schulleiterkompetenzen bezüglich Unterricht und Schulqualität unterstützt eine Akzentver-

schiebung des öffentlichen Interesses an Schule: Es werden weniger die Rahmenbedingungen der schulischen Arbeit, sondern mehr deren Ergebnisse Gegenstand der Auseinandersetzung. Sicher ist die Frage der guten Lehrerversorgung für eine einzelne Schule von besonderer Bedeutung, diese nimmt aber deutlich ab, wenn die grundsätzliche Frage nach dem Erfolg aller Schulen und der Einzelschule für die Vorbereitung der jungen Generation auf die Zukunft gestellt wird. Die internationalen Studien belegen, dass dieser wesentliche Gesichtspunkt in Deutschland an den Rand des Interesses geraten war. Es ist richtig, die Qualität von Unterricht verstärkt in den Blick zu nehmen.

Die Übertragung formaler Aufgaben von der Schulbehörde auf die Schulleiterinnen und Schulleiter ist aber noch nicht abgeschlossen, denn sie erfolgte nicht mit der erforderlichen Konsequenz. So darf eine Schulleiterin oder ein Schulleiter zum Beispiel zu einer Ausnahmeregelung nach § 63 Abs. 3 NSchG zwar ja, aber nicht nein sagen; das Recht der negativen Entscheidung obliegt weiterhin der Schulbehörde. Bei der Gewährung von Sonderurlaub aus gewerkschaftlichen Zwecken enthält die Aufgabenübertragung Detailregelungen, die in der Zuständigkeit der Schulbehörde nie so praktiziert wurden. Eine Schulleiterin oder ein Schulleiter darf zwar in der Frage der Lebenszeitverbeamtung die Eignung einer Beamtin oder eines Beamten auf Probe feststellen; für die Feststellung der Nichteignung ist wiederum die Schulbehörde zuständig. Dieses Mehr an Aufgaben und Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen für die Schulleiterin oder den Schulleiter wird weiterhin begrenzt durch die schon zitierte Allzuständigkeit der Konferenzen. Die Ausbalancierung dieser beiden Rechte wird wesentlich von dem Selbstbewusstsein und der Praxis der Konferenzen beziehungsweise der Leitungskompetenz oder Persönlichkeit der Schulleiterin oder des Schulleiters abhängen.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben in den letzten Jahren deutlich mehr Aufgaben erhalten; die ihnen dafür zur Verfügung stehende Leitungszeit ist aber weitgehend gleich geblieben. Dieses stellt insbesondere an kleineren Schulen ein großes Problem dar. Eine Schulleiterin einer kleinen Grundschule mit 9 Anrechnungsstunden für ihre Leitungsaufgaben ohne Konrektorin oder Konrektor hat zum Beispiel eine Unterrichtsverpflichtung von noch 20 Wochenstunden. Unter diesen Voraussetzungen wird die gewissenhafte Leitung einer Schule allein zeitlich eine sehr schwierige Angelegenheit.

Schulleitung einer eigenverantwortlichen Schule

Das Selbstverständnis einer Schulleiterin oder eines Schulleiters einer eigenverantwortlichen Schule sollte darin bestehen, einem eigenständigen Beruf nachzugehen. Eine Schulleiterin oder ein Schulleiter kann nicht eine Lehrerin/ein Lehrer mit zusätzlicher Leitungsverpflichtung sein, sondern muss sich als Persönlichkeit mit Leitungskompetenz und zusätzlicher Unterrichtsverpflichtung verstehen. Die lange Zeit übliche Vorstellung von einer Schulleiterin oder einem Schulleiter als „primus inter pares“ ist nicht länger aufrechtzuerhalten. Diese Vorstellung reduziert die Funktion von Schulleiterinnen und Schulleitern auf Beratung und Ermahnung; das ist für eine eigenverantwortliche Schule eindeutig zu wenig. Man sollte den Mut entwickeln, den Schulleiterinnen und Schulleitern umfassende Dienstvorgesetzteneigenschaften zu übertragen, sie als Schulmanager mit pädagogischer Qualifikation anzusehen und ihnen konsequent die Rechte und Umsetzungsmöglichkeiten zuzubilligen, die sie für ihre komplexen Aufgaben benötigen. Eine Rechenschaftslegung über schulische Qualität gegenüber der Öffentlichkeit und der Schulaufsicht im weiteren

Sinne setzt voraus, dass es für diese schulische Qualität klare Verantwortlichkeiten gibt. Selbstverständlich ist jeder Einzelne an der Schule für den eigenen Bereich verantwortlich, die Gesamtverantwortung kann aber nicht kollektiv, sondern nur individuell getragen werden. Nach § 43 NSchG kommt dafür nur die Schulleiterin oder der Schulleiter infrage. Die Aufgabe der Überwachung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ist so umfangreich, dass eine Schulleiterin/ein Schulleiter diese nicht allein bewältigen kann, deshalb muss über die Einbeziehung weiteren Leitungspersonals - sofern vorhanden - neu nachgedacht werden.

Eine eigenverantwortliche Schule muss eine weitgehende Budgetverantwortung besitzen. Dieses muss vom Umfang her Spielräume für tatsächliche schulische Entscheidungen ermöglichen. Die Verlagerung einer behördlichen Mangelverwaltung auf die Schulen ist abzulehnen. Den verantwortlichen parlamentarischen Gremien sollte bewusst sein, dass die gewünschte Eigenverantwortlichkeit nicht ohne finanziellen Mehraufwand zu haben ist.

Von der Schulleiterin/vom Schulleiter wird konsequenterweise eine verstärkte haushalterische Kompetenz gefordert, diese hat bisher schon übliche schulinterne Aspekte (Interessenausgleich; Schulhaushaltsplan) und neu gewichtete Aspekte der Außenvertretung. Schulen, vertreten durch Schulleiterin oder Schulleiter, werden verstärkt direkter Vertragspartner von Handel und Wirtschaft.

Welche Änderungen sind erforderlich?

Es bedarf einer klaren Aufgabenverteilung zwischen Schulleitung und Konferenzen. Pauschale Aufgabenzuweisungen sind dabei wenig hilfreich. In Gesetzes- oder Erlasstexten sollte deshalb konsequenterweise die Umsetzung der Aufgaben regelmäßig den Schulleiterinnen und Schulleitern zugewiesen werden. Meine Forderungen und Veränderungswünsche führen

dazu, dass sich das Verhältnis von Konferenzen zu Schulleiterin/Schulleiter zu deren Gunsten verschiebt. Deshalb muss auch über die Schulverfassung nachgedacht werden. Die Stärkung der Stellung der Schulleiterinnen und Schulleiter fordert entsprechende schulinterne Kontrollgremien, denen Rechenschaft abzulegen ist. Ein solches Kontrollgremium könnte eine Schulkonferenz sein. Diese nicht zu große Schulkonferenz wäre aus Eltern, Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften beispielsweise zu gleichen Teilen zu besetzen und von der Schulleiterin oder dem Schulleiter als stimmberechtigtem

Vorsitzenden beziehungsweise stimmberechtigter Vorsitzender zu leiten. Diese Schulkonferenz tagt regelmäßig und beschließt über die Dinge (überwiegend organisatorischer Art), die nicht allein in der Zuständigkeit der Schulleiterin/des Schulleiters liegen. Außerdem nimmt die Schulkonferenz halbjährlich den Rechenschaftsbericht der Schulleiterin /des Schulleiters entgegen und berät sie/ihn. Hierbei ruht das Stimmrecht der Schulleiterin / des Schulleiters. Der § 39 NSchG lässt mit der Einrichtung eines Eltern-Lehrer-Schüler-Ausschusses (ELSA) ein solches Gremium bereits zu. Diese Möglichkeit sollte meines Erachtens verstärkt genutzt werden. Neben der Schulkonferenz ist die Einrichtung einer Lehrerkonferenz sinnvoll. In bestimmten, vor allem unterrichtlichen Fragen sollte die Lehrerkonferenz gegenüber der Schulkonferenz ein Vetorecht erhalten. Über die Stellung und Bedeutung der beiden vorgeschlagenen neuen Konferenzen im Verhältnis zur Gesamtkonferenz muss ergebnisoffen reflektiert werden.

Diese nicht unerhebliche Aufgabenerweiterung können Schulleiterinnen und Schulleiter nicht ohne Unterstützung durchführen. Deshalb ist es erforderlich, vorurteilsfrei und ohne Blick auf die Stellenpläne über die Ausstattung der Schulen mit einem nicht pädagogischen Verwaltungsleiter oder einer Verwaltungsleiterin nachzudenken. Vor dem

Hintergrund einer zunehmenden Budgetverantwortung für die einzelne Schule wird die Bedeutung einer solchen Funktion noch verstärkt.

Wünschenswert ist eine Diskussion über diesen Vorschlag, die völlig unabhängig von den üblichen Finanzierungsfragen zwischen Land und Schulträgern, allein an der Aufgabenbewältigung orientiert, erfolgt.

Ein wesentliches Signal für die Stärkung der Stellung von Schulleiterinnen und Schulleitern wäre die Festlegung von Leitungszeit statt der Vergabe von Anrechnungsstunden. Es muss selbstverständlich sein, dass die Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter das Leiten der Schule ist und dass diese daneben im bestimmten Maße Unterricht geben. Diese Unterrichtsverpflichtung ist allerdings unverzichtbar.

Im Interesse einer reibungslosen Durchführung der Aufgaben der Schulleitung sollte das Binnenverhältnis des Landes zu den Schulträgern neu diskutiert und im Sinne der Schulleitungen verändert geregelt werden. Es ist nicht sinnvoll, Schulsekretärinnen als Schreibkräfte zu betrachten und diese vom Schulträger konsequenterweise auch so bezahlen zu lassen. Eine erfolgreiche Schulleiterin oder ein erfolgreicher Schulleiter benötigt Unterstützungspersonal mit Sachbearbeiterkompetenz. Die bisherigen Regelungen sind unzureichend. Die generelle Aufgabenverteilung zwischen Land und Schulträgern muss infrage gestellt werden dürfen.

Die Klärung rechtlicher, insbesondere steuerrechtlicher Fragen, ist dringend erforderlich. Eigenverantwortliche Schulen benötigen ein eigenes Budget, das nicht nach Mitteln des Landes und des Schulträgers unterscheidet. Einnahmen aus wirtschaftlicher Betätigung müssen problemlos in dieses Budget integriert werden können.

Qualifikation und Auswahl der Schulleiterinnen und -leiter

Die aktuelle Schulgesetzänderung, die eine Bestellung einer Lehrkraft als Schulleiterin oder Schulleiter an der bisherigen Schule nur als Ausnahme zulässt, ist sinnvoll, weil die Aufgabenerfüllung eine absolute Unabhängigkeit erfordert. Potenzielle Schulleiterinnen und Schulleiter sollten im Rahmen einer Vorqualifikation die Gelegenheit erhalten, sich für diese angestrebte Aufgabe zu prüfen. Die unter Kapitel 2 genannten neuen Aufgaben einer Schulleiterin oder eines Schulleiters einer eigenverantwortlichen Schule verlangen nach einer „Ausbildung für den Schulleiterberuf“. Diese Ausbildung sollte zum einen vor der Ernennung als Schulleiterin/Schulleiter und zum anderen als Begleitfortbildung verpflichtend angeboten werden.

Bei der Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern sollten die neuen Aufgaben in den Vordergrund rücken.

Arbeitskreis Stellvertreter

Klaus-Ingo Marquardt

Titel Konrektorin/Konrektor sofort für alle!

Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) setzt sich seit seiner Gründung für die Belange der Stellvertreterinnen und Stellvertreter an den allgemein bildenden Schulen in unserem Lande ein.

Fast täglich erreichen mich Anrufe und Schreiben erboster Kolleginnen und Kollegen, die nicht einsehen wollen, dass sie trotz Übernahme der Tätigkeit der Stellvertreterin/des Stellvertreters jahrelang auf die Einweisung in ihre Funktionsstelle, die ihnen zustehende Bezahlung und die Ernennung zur Konrektorin/zum Konrektor warten müssen. Wegen der klammen Finanzen ist nicht abzusehen, wann dieses unwürdige Verfahren ein Ende finden soll.

Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein fordert deshalb:

Jede Lehrkraft, die langfristig als Stellvertreterin bzw. Stellvertreter eingesetzt wird, erhält ab Beginn dieser Tätigkeit den Titel

Konrektorin auf Probe (a.P.) bzw. Konrektor auf Probe (a.P.)

Die Ernennung erfolgt unabhängig von der Bezahlung.

Um das weitere Vorgehen zu diskutieren, treffen sich die Konrektoren und Konrektorinnen am

**Donnerstag, dem 30. September 2004
von 15.30 Uhr - 17.30 Uhr
im Hotel ConventGarten in Rendsburg**

Teilen Sie mir bitte mit, wer länger als 12 Monate auf seine Ernennung zur Konrektorin bzw. zum Konrektor wartet. Ich werde eine Anfrage ans Ministerium richten, um zu erfahren, wann die nächsten Ernennungen erfolgen sollen.

Geschäftsstelle: Schulstraße 6 – 24582 Wattenbek

Geschäftsführer: Klaus-Ingo Marquardt · Telefon: 04322 5650 · Telefax: 04322 691493

Telefon (privat): 04322 2362 · Telefax (privat): 04322 888922 · e-mail: klaus.marquardt@t-online.de

Informationen aus der Geschäftsstelle

Als neue Mitglieder begrüßen wir ganz herzlich:

Rektor	Volker Schatkowski	Grundschule Kronsburg	Kiel
Konrektorin i.W.	Cornelia Kumnick	Grundschule Wellsee	Kiel
Rektor	Peter Empen	Ferdinand-Tönnies-RS	Husum

Service für die Schulleitung

s/vsh-e-info · s/vsh-e-forum

einfach und schnell online anmelden können.

Seit Dezember 2003 werden über unseren Internet-Dienst s/vsh-e-info aktuelle Informationen aus der Geschäftsstelle versandt. Wer sich noch nicht angemeldet hat, sollte dies schnell nachholen. Auf unserer Homepage www.slvsh.de finden Sie ein Anmeldeformular, mit dem Sie sich

Unser Forum s/vsh-e-forum bietet allen angemeldeten Mitgliedern die Möglichkeit, mit anderen Teilnehmern in Kontakt zu treten, um Fragen zu stellen, Meinungen zu äußern und Antworten zu geben. Auch hierfür melden Sie sich bitte auf unserer Homepage an.

Rechtsberatung durch den s/vsh – ein Service für unsere Mitglieder

Haben Sie Fragen zum Dienstrecht? Fühlen Sie sich ungerecht behandelt? Wenn ja, dann wenden Sie sich unseren Kollegen Karl-Heinz Werner. Er wird sie mit

Rat und Tat versorgen und Sie ggf. an unseren Vertragsanwalt weiterleiten. Wenn Sie kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen und Ihre Pension berechnet haben möchten, wenden Sie sich bitte an Friedrich Jeschke.

Den s/vsh stärken – Mitglieder werben!

An vielen Schulen sind neue Schulleiterinnen und Schulleiter gewählt worden oder dieses steht noch bevor.

Treten Sie dafür ein, dass diese neuen Kollegen, Mitglied im slvsh werden. Sprechen Sie sie auf Schulleiterdienstversammlungen auf unseren Verband an.

Schicken Sie die Adressen von Interessierten formlos per Fax an die Geschäftsstelle oder faxen Sie mir eine Liste Ihres Schulaufsichtsbezirks zu, auf der Sie die neuen Kolleginnen und Kollegen kenntlich machen. Nur wenn wir stark bleiben, können wir die Interessen von Schulleitung kraftvoll vertreten.

Die Aufgabenverteilung im s/v sh

Postanschrift:									
Geschäftsstelle	Klaus-Ingo Marquardt	Geschäftsführer	04322-5650	04322-691493	04322-2362	04322-888922	kmarquardt@slvsh.de		
Schulstraße 6	24582 Wattenbek								
Zuständig für:	Name	Funktion im Vorstand	Tel. dienstlich	Fax dienstlich	Tel. privat	Fax privat	e-mail		
	Walter Rossow	1. Vorsitzender	04123 - 68 3 10	04123 - 68 31 21	04101 - 37 27 80	04101 - 37 27 82	wrossow@slvsh.de		
ASD			04123 - 68 3 10	04123 - 68 31 21	04101 - 37 27 80	04101 - 37 27 82	wrossow@slvsh.de		
Fortbildung	Maren Böddener	stv. Vorsitzende	04103 - 91 21 70	04103-91 21 720	04103 - 88 2 43	04103 - 91 29 87	mboeddener@slvsh.de		
Finanzen	Reinhard Einfeldt	Schatzmeister	04621 - 25 0 29	04621 - 98 99 65	04621-99 90 024	04621 - 24 7 67	reinfeldt@slvsh.de		
Homepage	Uwe Niekiet	Beisitzer	04852 - 2321	04852 - 98 20 70	04825 - 9121		uniekiet@slvsh.de		
Schritfführer	Günter Orgis	Schritfführer	0481 - 850 86 30	0481-85 086 15	0481 - 82 2 44	0481 - 82 2 66	gorgis@slvsh.de		
Kreisorganisation	Rolf Jacoby	Beisitzer	04822 - 37 67 10	04822 - 37 67 15	04192 - 89 74 40		arjacob@slvsh.de		
Pensionäre	Friedrich Jeschke				04371- 2402	04371 - 3749	Friedrich.Jeschke@t-online.de		
Rechtsauskünfte	Karl-Heinz Werner		04121 - 79 1 50	04121 - 79 15 18	04121 - 91 0 21		khwerner@slvsh.de		
Arbeitskreise									
Zeitung	Ragna Bordel	Beisitzerin	040 - 524 15 48	040 - 529 35 16	0170 - 24 78 229		rbordel@slvsh.de		
Neue Schulleiter	Ekkehard Klahre	stv. Vorsitzender	04193 - 76 04 22	04193 - 76 04 23	04193 - 95 5 77	04193 - 3323	eklahre@slvsh.de		
Kleine Schulen	Christiane Franz		04121 - 83 8 06	04121 - 83 8 04	04121 - 84 08 44	04121 - 84 09 90	cfranz@slvsh.de		
Realschulen	Manfred Helmert	Beisitzer	04342 - 1028	04342 - 1029	0431 - 69 79 79		mhelmert@slvsh.de		
F&Z - Integration	Nora Siegmund	Beisitzerin	0431 - 72 29 33	0431 - 72 10 69	0431 - 78 78 94	0431 - 78 59 171	nsiegmund.slvsh.de		
Anhörungen	Olaf Peters	stv. Vorsitzender	04642 - 98 46 00	04642-98 46 016	04641 - 93 31 46		opeters@slvsh.de		
Stellvertreter	Klaus-Ingo Marquardt	Geschäftsführer	04322 - 5650	04322 - 88 89 22	04322 - 2362	04322 - 88 89 22	kmarquardt@slvsh.de		

Die Ansprechpartner in den Kreisen finden Sie ab sofort auf einer eigenen Seite.

Ihre Ansprechpartner in den Kreisen

Kreis	Schulart	Name	Tel. dienstlich	Fax dienstlich	Tel. privat	Fax privat	e-mail-Adresse
NF	RS	Hans-Jörg Rickert	04863 - 9150	04863 - 9151	04863 - 3605		hjricket@slvsh.de
HEI	RS	Günter Orgis	0481 - 850 8630	0481 - 85 08 615	0481 - 82 2 44	0481 - 82 2 66	gorgis@slvsh.de
	GS	Elke Reimers	04804 - 18 1 10	04804 - 18 11 22			
	HS	Uwe Niekel	04852 - 2321	04852 - 98 20 70	04852 - 9121		uniekel@slvsh.de
FL + SL	RS						
	GHS	Olaf Peters	04642 - 98 46 00	04642 - 98 46 016	04641 - 93 31 46		opeters@slvsh.de
RD + NMS	RS	Uwe Löptien	04331 - 30 07 20	04331 - 39 3 90	04331 - 36 3 41	04331 - 37 0 52	uloeptien@slvsh.de
	GHS	Luise Kaiser	04331 - 30 07 31	04331 - 44 01 13	0431 - 56 51 10	0431 - 56 45 98	lkaiser@slvsh.de
OD	RS	Ralf Lindenthal	04533 - 8166	04533 - 3513	04533 - 8772		rlindenthal@slvsh.de
	GS	Marina Umlauff	040 - 72 29 266	040 - 78 10 47 95	040 - 72 28 833	040 - 72 28 833	mumlauff@slvsh.de
	FöZ	Constanze Pallasch	040 - 71 06 204	040 - 71 14 17 92	040 - 81 97 55 86		cpallasch@slvsh.de
OH							
PLÖ	RS	Manfred Helmert	04342 - 1028	04342 - 1029	0431 - 69 79 79		mhelmert@slvsh.de
	GHS	Gabriele Killig	04522 - 50 34 10	04522 - 50 34 18	04522 - 6338		
IZ	RS	Herbert Frauen	04124 - 4222	04124 - 93 78 50	04128 - 234		hfrauen@slvsh.de
	HS	Udo Stempniewicz	04821 - 40 39 890	04821 - 40 39 89 18	04821 - 75 4 10	04821 - 79 99 77	ustempniewicz@slvsh.de
	GS	Claudia Sens-Görrissen	04128 - 94 21 08	04128 - 9640	04121 - 75 1 79		csensgoerrissen@slvsh.de
	FöZ	Jan Stargardt	04824 - 35 12 08	04821 - 41 4 34	04824 - 35 12 09	04821 - 74 93 84	jstargardt@slvsh.de
KI	GHS	Hauke Landt-Hayen	0431 - 60 06 920	0431 - 78 59 556	04322 - 1081	04322 - 1081	hlandthayen@slvsh.de
RZ	RS	Elisabeth Heidn-Johannsen	04542 - 83 56 67	04542 - 88 2 80	04541 - 89 83 38		eheidnjohannsen@slvsh.de
	GHS	Jörg Woelky	04509 - 87 5 00	04509 - 87 50 10	04542 - 89 8 31		jwoelky@slvsh.de
SE	RS	Ekkehard Klahre	04193 - 76 04 22	04193 - 76 04 23	04193 - 95 5 77	04193 - 3323	eklahre@slvsh.de
	HS	Almut Hübner	04193 - 96 81 70	04193 - 96 88 43	04191 - 50 69 73		ahuebner@slvsh.de
	GS	Angelika Speck	04193 - 76 29 06	04193 - 2285	04192 - 89 89 69		aspeck@slvsh.de
	FöZ	Elisabeth Horsinka	04193 - 96 81 55	04193 - 96 81 70	04191 - 6743		ehorsinka@slvsh.de
HL	RS	Magda Sorour	0451 - 40 85 090	0451 - 40 85 090	04533 - 4059	04533 - 4059	emsor@gmx.de
PI	RS	Andreas Kelber	04106 - 65 36 24	04106 - 65 36 25	04193 - 99 38 85		akelber@slvsh.de
	GHS	Adelia Schuldt	04101 - 46 8 78	04101 - 40 24 69	040 - 89 65 23		almschu@aol.com
	GHS	Sibylle Leuner	04103 - 91 21 80	04103 - 91 21 820	04101 - 44 6 72	04101 - 40 35 52	ass@unser-wedel.de

Mehr Zeit für gute Schule

Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) ist die **Interessenvertretung** für Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter **aller** Schularten Schleswig-Holsteins. Ihm gehören zur Zeit mehr als 520 Mitglieder an. Unser Hauptziel ist es, die Rahmenbedingungen für Schulleitungen zu verbessern! Dabei machen wir deutlich, dass Führungsaufgaben **unverzichtbarer** Bestandteil von Schulleitungen sind. Gleichzeitig erarbeiten wir Konzepte für Schul- und Personalentwicklung und streben ihre Umsetzung an.



Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V.

Der s/vsh vertritt die Belange seiner Mitglieder gegenüber

- dem Ministerium
- der Schulaufsicht auf allen Ebenen
- den Schulträgern
- den Eltern- und Schülervertretungen
- den Personalvertretungen
- der Öffentlichkeit
- der Wirtschaft
- den Gewerkschaften
- allen demokratischen Parteien
- anderen Verbänden, ...

Der Schulleiterverband (s/vsh) - die größte und stärkste Vereinigung von Schulleitungsmitgliedern in Schleswig-Holstein - ist in den Jahren seit seiner Gründung im Jahre 1991 zum akzeptierten und geforderten Gesprächspartner der o.g. Institutionen geworden. Ziel des Schulleiterverbandes Schleswig-Holstein (s/vsh) war und wird auch zukünftig die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühles von Schulleitungen durch Gedankenaustausch und gegenseitige Unterstützung sein. Dafür wird weiterhin kontinuierlich daran gearbeitet werden, die Interessen des Schulleiterberufes in allen und für alle Schularten zu vertreten, wobei stets das Motto gelten wird:

Die Schulleitungen aller Schularten stärken und keine Schulleitung einer Schulart schwächen, denn: das schafft WIR-GEFÜHL, da im Kern alle Schulleitungstätigkeit aller Schularten gleich ist!

Gemeinsam sind wir stärker!

Werden auch Sie Mitglied im Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) und senden Sie noch heute Ihre Beitrittserklärung an die Geschäftsstelle¹ ab!

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

¹ s/vsh

Geschäftsstelle · Klaus-Ingo Marquardt · Grundschule Wattenbek · Schulstraße 6 · 24582 Wattenbek

Beitrittserklärung

zum Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V. s/vsh

Name	Vorname	Geb. Datum		
Dienstbezeichnung/Funktion	Schulart	zuständiges Schulamt		
Name und Anschrift der Schule		Dienststellen-Nr.		
Dienst-Telefon	Dienst-Fax	Privat-Telefon	Privat-Fax	e-mail
Privatanschrift				
Ort, Datum		Unterschrift		

Ich bin damit einverstanden, dass der Jahresbeitrag von € 84,00 einmal jährlich im voraus von meinem Konto abgebucht wird.

Bankinstitut	Bankleitzahl	Kontonummer

Eintrittsdatum	Unterschrift

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

Ich habe folgende Anregungen für die Verbandsarbeit

Ich biete meine Mitarbeit an (pauschal, zu bestimmten Themen, speziellen Aufgaben)

Ich wünsche mehr Informationen zu folgenden Themen:

Bitte zurück an: Schulleiterverband Schleswig-Holstein
Schulstraße 6
24582 Wattenbek
oder per Fax an: 043 22 - 88 89 22

Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel

Die vorliegende Darstellung beruht auf dem Abschlussbericht vom 20. Dezember 2001 des Gesprächskreises „Berufsbild Schulleitung“, den Ministerin Dr. Schavan zu Beginn des Jahres 2001 eingerichtet hatte. Ihm gehörten an: Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schularten sowie Vertreterinnen und Vertreter des Kultusministeriums und der Schulverwaltung. Den Vorsitz des Gesprächskreises hatte Ministerialdirektor Walter Mäck inne.

1. Einleitung

2. Die herkömmliche Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin

3. Die Schule der Zukunft: Erhöhte Selbständigkeit, mehr Eigenverantwortung

- Schulen verändern sich
- Mehr Qualität durch Dezentralisierung
- Schule als lernende Organisation
- Schulaufsicht im Kontext der selbstständigeren Schule

4. Auswirkungen auf die Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin

- Aktionsfelder und Steuerungsinstrumente für das interne Qualitätsmanagement
- Merkmale guter Führung, Führungsinstrumente
- Persönlichkeit und Kompetenzen
- Normative Veränderungen zum Status des Schulleiters und der Schulleiterin

5. Rahmenbedingungen

- Personelle und sachliche Ausstattung der Schulleitung
- Leitungszeit
- Qualifizierung

1. Einleitung

Die jüngst erschienene internationale Schulleistungsuntersuchung PISA unterstreicht nachdrücklich: Unterricht ist die Kernaufgabe von Schule. Die Leistungsfähigkeit von Schule definiert sich über die Qualität von Bildung und Erziehung. Es gilt daher vorrangig, den Unterricht kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern, das heißt den Lernprozessen die ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Die optimale Förderung der Lern- und Leistungsfähigkeit von Schülerinnen und Schülern markiert sowohl Aufgabe als auch Legitimation von Schule. Vom Gelingen dieser Aufgabe hängen die Zukunftsperspektiven der einzelnen Schülerinnen und Schüler ebenso ab wie die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft insgesamt.

Zur Verwirklichung dieses Anspruchs bedarf es engagierter und kompetenter Lehrkräfte und einer Schulleitung, die ihre verantwortungsvolle Aufgabe und Rolle in einem umfassenden Sinne versteht. Ein zeitgemäßes Berufsbild Schulleitung bezieht sich auf ein breites Spektrum von Leitungsaufgaben, zu dem pädagogische, administrativ-organisatorische, repräsentative und vor allem Aufgaben der Personalführung gehören. Besondere Bedeutung hat dabei eine gezielte und systematische Personalentwicklung.

Das Gelingen und die Wirksamkeit von Lernprozessen basieren auf der Professionalität der Lehrkräfte. Auf solides Fachwissen aufgebaute didaktisch-methodische, diagnostische und personale Kompetenzen müssen ineinander greifen. Zu den Aufgaben des Lehrers und der Lehrerin gehören neben dem Unterrichten die Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen sowie die Mitverantwortung für die Schule als pädagogische Gestaltungseinheit. Pädagogische Professionalität verlangt die intensive Kooperation der Lehrkräfte.

Führung durch die Schulleitung ist mehr als nur Leitung. Führung konkretisiert sich als die Fähigkeit, Potentiale der Lehrkräfte zu erkennen, einzusetzen und gezielt zu fördern. Führen heißt darüber hin-

aus, zusammen mit dem Kollegium passende Konzepte zu curricularen, methodischen, pädagogischen und organisatorischen Fragen zu entwickeln sowie die Reflexion und Evaluation der pädagogischen Praxis zu sichern. Letztendlich müssen alle Überlegungen auf die zentrale Aufgabe bezogen werden: eine Schul- und Unterrichtskultur, die Lernen und Leistung stärkt, fördert und schützt.

Das Berufsbild Schulleitung muss heute einem gestiegenen Qualitätsbewusstsein Rechnung tragen. Durch eine Reihe bereits eingeleiteter oder vorbereiteter Maßnahmen erfahren die Schulen in Baden-Württemberg die nötige Unterstützung:

- Die **Neustrukturierung des Landesinstituts für Erziehung und Unterricht (LEU)** zur zentralen Einrichtung des Kultusressorts für wissenschaftliche Dienstleistungen verbessert die Voraussetzungen für die Initiierung und wirksame Begleitung pädagogischer Innovationen. Die Entwicklung von Instrumenten der Selbstevaluation und Fremdevaluation, die Beratung bei der Selbstevaluation sowie die Durchführung der Fremdevaluation werden dabei künftig eine herausragende Rolle spielen. Eine wesentliche Aufgabe des Landesinstituts bleibt die Unterstützung der Unterrichtsentwicklung durch die Erprobung und Bereitstellung von praxisorientierten Materialien und Handreichungen, die auf eine neue, das eigenständige Arbeiten der Schülerinnen und Schüler fördernde Lernkultur zugeschnitten sind.
- Die **Weiterentwicklung der Seminare zu didaktischen Zentren** zielt auf die Stärkung der Lehrerbildung. Eine verbesserte Kooperation mit den Hochschulen auf der einen Seite sowie eine stärkere Berücksichtigung der Schulpraxis auf der anderen Seite dienen der systematischen Entwicklung neuer didaktischer Konzepte. Über die originäre Aufgabe der Lehrerbildung in der zweiten Phase hinaus übernehmen die didaktischen Zentren Aufgaben der Weiterentwicklung der Unterrichtskultur in Form von Begleitung und Beratung sowie durch Fortbildungsangebote, welche in das Gesamtsystem der Lehrerfortbildung eingebunden werden.
- Die Schulen in Baden-Württemberg können schon heute ein differenziertes **Beratungsangebot der Oberschulämter und Staatlichen Schulämter** in Anspruch nehmen. Beratung und Unterstützung stehen für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen, für fachdidaktische und für unterrichtsmethodische Fragen, für pädagogische Themen oder für rechtliche und organisatorische Fragen zur Verfügung. Die Sicherung und Weiterentwicklung der Professionalität der Beraterinnen und Berater besitzen einen hohen Stellenwert und werden durch vielfältige Angebote systematisch gewährleistet.

Die hier nur kurz skizzierten Ansätze werden so miteinander vernetzt, dass Synergieeffekte und ein transparentes Dienstleistungsangebot entstehen. Ziel ist es, ein funktionales Gleichgewicht zwischen einer substantiell erweiterten Selbstständigkeit und Qualitätsverantwortung der Schulen einerseits und einem entsprechend profilierten und aufgabenbezogenen Unterstützungssystem andererseits herzustellen.

Vor diesem Hintergrund dient die vorliegende Darstellung „Schulleitung: ein Berufsbild im Wandel“ der Orientierung über die Ausgestaltung sowie die Herausforderungen einer verantwortungsvollen und herausragenden Aufgabe bei der Weiterentwicklung von Unterricht und Schule. Das neue Verständnis von Schulleitung basiert auf einer neu definierten Balance zwischen dem Interesse und der Profilierung der einzelnen Schule einerseits und der Verpflichtung gegenüber dem gesamten Bildungssystem andererseits.

2. Die herkömmliche Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin

Schulleiterinnen und Schulleiter sind Leitungspersonen von nicht rechtsfähigen Behörden. Sie sind Vorgesetzte, aber nur in Ausnahmefällen Dienstvorgesetzte der Lehrerinnen und Lehrer ihrer Schule; sie besitzen also keine Personalhoheit. Der formale Status eines Schulleiters und einer Schulleiterin ist bislang derjenige einer Lehrkraft, die zur Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgaben teilweise von ihrer Unterrichtsverpflichtung freigestellt ist. Der Umfang dieser so genannten Anrechnungen hängt von der Schulart und der Schulgröße ab. Die Mindestunterrichtsverpflichtung beträgt vier Stunden.

Die Aufgaben des Schulleiters und der Schulleiterin sind in § 41 des Schulgesetzes umschrieben. Danach leitet und verwaltet er oder sie die Schule und ist, unterstützt von der Gesamtlehrerkonferenz, der er oder sie vorsitzt, verantwortlich für die Besorgung aller Angelegenheiten der Schule und für eine geordnete und sachgemäße Schularbeit. Mit diesen Formulierungen und unter Berücksichtigung der

Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulgremien verknüpft das Schulgesetz die direktorale und kollegiale Komponente der Schulleitung. Das Schulgesetz wendet sich an die Person der Schulleiterin oder des Schulleiters und legt gleichzeitig nahe, dass die Aufgaben der Schulleitung die Einbeziehung aller Personen erfordert, die in ihrer Gesamtheit diese Aufgaben wahrnehmen und unterstützen. In der Praxis hat sich weitgehend ein kooperativer Führungsstil durchgesetzt, der bei Themen und Entscheidungen, wo dies möglich und wünschenswert ist, auf den Konsens der jeweils betroffenen Mitglieder der Schulgemeinde abzielt.

Bisherige Schulleitungsfunktionen

- Gesamtverantwortung für die Arbeit der Schule.(z. B. Einhaltung der Bildungspläne, Lehrauftragsverteilung, Beurteilungen
- Verantwortung für die Einhaltung geltender Rechtsvorschriften und ihre pädagogische Ausgestaltung
- Verantwortung für einen geordneten Schulbetrieb und Unterricht
- Entscheidung über den Einsatz der Lehrkräfte gemäß dem pädagogischen Profil der Schule
- Vorbereitung und Umsetzung von Konferenzbeschlüssen
- Weisungsrecht gegenüber den Lehrkräften und dem nicht lehrenden Personal
- Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben
- Aufsicht über Schulanlage und Schulgebäude (Hausrecht)
- Pflege der Kontakte zu Eltern, benachbarten Schulen und Institutionen

Neue Entwicklungen erweitern und verändern das traditionelle Aufgabenfeld und Rollenverständnis der Schulleitung quantitativ und qualitativ. Die Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume und damit die Qualitätsverantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen zu.

3. Die Schule der Zukunft: Erhöhte Selbstständigkeit, mehr Eigenverantwortung

Schulen verändern sich

Auch die Schule muss sich dem dynamischen Wandel von Gesellschaft, Technik und Wirtschaft stellen und sich auf Dauer an neue Herausforderungen anpassen. Teilweise neues Wissen, fächerübergreifende Schlüsselkompetenzen, mehr eigenständiges Lernen der Schülerinnen und Schüler verändern Unterrichtsinhalte und Unterrichtsformen. Allerdings darf diese Anpassung der Schule nicht zu einem willfährigen pädagogischen Opportunismus führen, der glaubt, kurzfristig wechselnden „Einzelaufträgen“ aus den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen gerecht werden zu müssen. Es geht um eine gute Balance zwischen den Zielen der Persönlichkeitsbildung junger Menschen auf der einen und neuen Herausforderungen einer im Umbruch begriffenen gesellschaftlichen Wirklichkeit auf der anderen Seite. Reformen und Innovationen bleiben dabei an den Bildungs- und Erziehungsauftrag gebunden, wie er in Grundgesetz und Landesverfassung vorgegeben ist. Dies schließt immer wieder die kritische Auseinandersetzung mit der jeweiligen Gegenwart ein. Es muss also genau analysiert werden, in welchen Bereichen und in welcher Weise sich Schule verändern muss. Die Schule ist neben dem Elternhaus die entscheidende Sozialisationsinstanz und erbringt für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen unverzichtbare und unersetzbare Leistungen. Schule ist der Ort systematischen Lernens sowie sozialer und kultureller Erfahrungen, welche nur durch die spezifischen Bedingungen und Formen schulischen Lernens ermöglicht werden können.

Aufgabe der Bildungspolitik ist es, auf der Ebene des Bildungssystems zukunftsfähige Weichenstellungen vorzunehmen („äußere Schulentwicklung“). Die Einführung der ersten Fremdsprache bereits in der Grundschule, die Projektprüfung an Hauptschulen, das themenorientierte Projekt „Wirtschaften, Verwalten und Recht“ (WVR), in beruflichen Schulen die Organisation des Unterrichts in Lernfeldern oder die generelle Verkürzung der gymnasialen Schulzeit auf acht Jahrgangsstufen sind dafür ebenso Beispiele wie die Weiterentwicklung der Bildungspläne und die Formulierung von Qualitätsstandards.

Mehr Qualität durch Dezentralisierung

Im Unterschied zur äußeren Schulentwicklung ist es Aufgabe der Schulen, diese veränderten

Rahmenvorgaben kreativ und konstruktiv auszugestalten („innere Schulentwicklung“). Dabei orientiert sich die einzelne Schule an den Lern- und Lebensbedingungen ihrer Schülerinnen und Schüler sowie an den situativen und lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten etwa bei der Transformation eines Kerncurriculums in einen handlungsleitenden Lehrplan oder bei der Entwicklung schulinterner Fortbildungskonzepte. Innere Schulentwicklung vollzieht sich in schulspezifischen planvollen, zielgerichteten, reflektierten Teilprozessen; sie bedeutet die Ausprägung eines differenzierten Schulprofils (siehe dazu den Leitfaden „Innere Schulentwicklung“, welcher Zielsetzungen, Inhalte sowie Verfahren und Instrumente beschreibt). Das mittelbare oder unmittelbare Ziel all dieser Prozesse ist - ungeachtet der jeweiligen Ansatzpunkte - die Verbesserung der pädagogischen Qualität von Unterricht und Schule.

Bildungspolitik und Schulpädagogik gehen heute von der Prämisse aus, dass sich größere Selbstständigkeit von Schulen durch die unmittelbare Verantwortlichkeit positiv auf die Unterrichtsqualität auswirkt) dass eine passgenaue und flexible Verbesserung von Unterricht und Schule vor allem auf der Ebene der einzelnen Schule als „pädagogischer Gestaltungseinheit“ wirksam erzielt werden kann. Wo Menschen substantiell Einfluss nehmen können auf die Inhalte ihrer Arbeit, auf ihre Arbeitsweise und die Arbeitsorganisation ihrer Einrichtung, steigen Motivation, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft. Die Bildungspolitik des Landes ist daher bestrebt, die Gestaltungsspielräume der einzelnen Schulen systematisch zu erweitern. Selbstständigkeit in der Balance zwischen Freiheit und Verantwortung ist die Voraussetzung für eine optimierte Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags. Es geht also darum, die vor Ort vorhandenen personellen Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer, die materiellen Ressourcen und auch die möglichen Partnerschaften nach außen so effektiv und effizient wie möglich einzusetzen.

Schule als lernende Organisation

Erweiterte Selbstständigkeit heißt also effiziente Selbststeuerung, aber auch größere Selbstverantwortung mit Blick auf kontinuierliche Qualitätsverbesserungen. Die einzelne Schule wird dabei als lernendes System verstanden, das sich über einen zirkulären Prozess kontinuierlich weiterentwickelt.

Der zugrunde liegende Lernbegriff umfasst

- neben dem Lernen des und der Einzelnen das Voneinander- und Miteinander-Lernen im Team,
- die stetige Reflexion eigener Praxis und Vorstellungen - nicht zuletzt auf der Grundlage empirischer Daten wie etwa den Ergebnissen der PISA - Studie,
- Vorstellungen von guter Schule,
- das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einem Gesamtsystem Schule und der
- Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und insbesondere der jungen
- Generation.

Innere Schulentwicklung ist angewiesen auf die Beteiligung der Betroffenen an den wesentlichen Veränderungen. Alle Schritte eines Entwicklungsprozesses — Planung, Durchführung und Bewertung des Ergebnisses erfolgen gemeinsam mit denjenigen Personen, die an der Veränderung beteiligt sind.

Erfahrungen und Leistungsergebnisse von Schulen im In- und Ausland zeigen: Die Verständigung und Einigung eines Kollegiums über pädagogische Ziele, über fachspezifische didaktisch-methodische Konzepte der Unterrichtspraxis, über den Umgang mit unterschiedlichen Begabungen, über Formen und Strukturen der Kooperationen innerhalb des Kollegiums sowie mit außerschulischen Partnern, über besondere kulturelle Angebote und mehr sind entscheidend für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit pädagogischer Bemühungen. Die Entwicklung und systematische Fortschreibung eines Schulprogramms stellt in diesem Zusammenhang ein zentrales Instrument der inneren Schulentwicklung dar (siehe unten).

Eine zielgerichtete Weiterentwicklung bedarf der systematischen und kontinuierlichen Überprüfung der Ergebnisse und Wirkungen der eigenen Praxis. Ohne sie kann eine zielgerichtete Weiterentwicklung von Schule und Unterricht nicht erfolgen. Zu Recht fordern Parlamente und die interessierte Öffentlichkeit Rechenschaft über die Leistungen unseres Bildungssystems im Ganzen sowie jeder einzelnen Schule. Selbstevaluation und Fremdevaluation müssen zu Standardinstrumenten der Qualitätsprüfung im Bildungssystem werden.

Schulaufsicht im Kontext der selbstständigeren Schule

Klassische Aufgaben der Schulaufsicht sind unter anderem:

- Dienst- und Fachaufsicht
- Unterrichtsversorgung (Einstellung, Zuweisung, Versetzung, Beurlaubung)
- Personalangelegenheiten der Lehrkräfte, darunter Beförderungen und Stellenbesetzungen
- Lehrerfortbildung
- Schulabschlussprüfungen

Im Wesentlichen bleiben diese Tätigkeiten auch weiterhin hoheitliche Aufgaben der Schulaufsicht. Rechtsstaatliche Prinzipien wie die Sicherung von Vergleichbarkeit und Chancengerechtigkeit sowie eine Globalsteuerung des Schulsystems durch strategische Ziele und verbindliche Standards stehen nicht zur Disposition. Allerdings wirken die Erweiterung der Selbstständigkeit und die Stärkung der Qualitätsverantwortung von Schulen notwendigerweise auf das Aufgabenprofil der Schulaufsicht zurück. Anders gesagt: Die Schnittstelle zwischen Schulaufsicht und Schulleitung ist neu zu definieren.

Wesentliche Merkmale eines sich schon seit Jahren abzeichnenden neuen Steuerungsmodells sind:

- *Prinzip der Subsidiarität:* In erster Linie trägt die Schule die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit.
- *Konzentration auf Rahmenvorgaben:* Detaillierte Regelungen werden weitgehend durch pauschalere Rahmenvorgaben des Kultusministeriums und der Schulverwaltung ersetzt. Damit eröffnen sich der Schule größere Gestaltungsspielräume. Die Weiterentwicklung des Organisationserlasses und der Bildungspläne sind Beispiele für diese Neuorientierung. Im Zuge weiterer Deregulierung werden Rahmenvorgaben des Kultusministeriums noch allgemeiner gefasst. Die einzelne Schule selbst hat damit mehr Möglichkeiten und größere Handlungsspielräume zu einer eigenständigen Ausgestaltung. Die Bildungspläne markieren idealtypisch dieses Prinzip.
- *Systembezogener Ansatz:* Unterrichtsbesuche sowie klassen- und lehrerbezogene Einzelinterventionen wird es auch in Zukunft geben; sie treten jedoch zugunsten eines systembezogenen Ansatzes zurück. Die Schulaufsicht betrachtet die Schule vornehmlich als Ganzes; die Erstverantwortung für die Unterrichtsqualität, die Unterrichtsergebnisse und die übrigen Bereiche schulischen Lebens liegt indessen bei der Schule. Die Schulleitung übernimmt hierbei eine Schlüsselrolle.
- *Ergebnis-Steuerung:* Das Prinzip der Steuerung durch differenzierte Vorgaben, vor allem durch Ressourcen und Bildungspläne, wird abgelöst durch die stärkere Orientierung an den Ergebnissen und Leistungen. Eine systematische, differenzierte Qualitätssicherung auf der Basis von Evaluation und Zielvereinbarungen mit der Schule ist die Kernaufgabe der Schulaufsicht. Schulaufsicht und Schulleitung werten gemeinsam die Evaluationsberichte aus. Daraus leiten sich die nächsten Entwicklungsschritte ab, die es zu priorisieren gilt.
- *Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht:* Sie rücken ins Zentrum des neuen Steuerungsmodells. Zielvereinbarungen sollen sich in konkreten Maßnahmen niederschlagen, die sich in einem aktualisierten Schulprogramm wiederfinden. Dieses dient auch als Maßstab für die Beurteilung von erzielten Resultaten. Im Mittelpunkt steht dabei die nachhaltige Wirksamkeit von Unterricht.
- *Beratung, Begleitung, Unterstützung:* Die Schulverwaltung bietet kompetente Unterstützung bei Problemsituationen und Schulentwicklungsprozessen an. Dabei kann es sich um Beratungs- und Fortbildungsangebote handeln oder auch um gezielte Ressourcenzuweisung. Die Zuverlässigkeit und Qualität der rein administrativen Dienstleistung der Schulverwaltung für die Schulen muss erhalten bleiben.
- *Personalplanung, Personalentwicklung:* Bei Personalentscheidungen für die einzelne Schule folgt die Schulverwaltung, wo immer dies rechtlich und organisatorisch möglich ist, den Vorstellungen der Schulleitung. Funktionsstellenbesetzungen erfordern eine schulübergreifende Führungsverant-

wortung der Schulaufsicht sowie deren Überblick über die gesamte Bildungsregion. Für die langfristige systematische Personalentwicklung bedarf sie einer gründlichen Kenntnis über Leistungsträger und potentielle Führungskräfte an den Schulen. Zum professionellen Selbstverständnis der Schulleiterinnen und Schulleiter gehört daher, dass sie nicht allein ihrer Schule verpflichtet sind, sondern auch Verantwortung gegenüber dem Gesamtsystem tragen.

Die größere Selbständigkeit der einzelnen Schule stellt das Verhältnis von Schule zur Schulverwaltung auf eine neue Basis. Die gemeinsame Qualitätsverantwortung setzt einen intensiven und vertrauensvollen Dialog zwischen der Schule - in der Regel der Schulleiterin oder dem Schulleiter - und der Schulaufsicht voraus. Die Schulaufsicht hat dabei im Rahmen des Gesamtsystems eine Führungsaufgabe und muss gewährleisten, dass die erzielten Ergebnisse stets optimiert werden.

4. Auswirkungen auf die Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin

Im Kontext der in ihrer Eigenverantwortung gestärkten Schule sind also Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollenverständnis des Schulleiters und der Schulleiterin neu zu definieren. Seine und ihre Kompetenz und Professionalität hat zentrale Bedeutung für die Qualität der Arbeit an der Schule. Wirksame Schulleitung heißt Konzentration auf pädagogische Führungsaufgaben. Im Mittelpunkt steht dabei die Sicherung von Unterrichtsqualität. Administrative Überlastung und eine damit verbundene Ablenkung vom Kerngeschäft führen zu Effizienzverlusten.

Die Aufgaben des Gestaltens, des Verwaltens und des Führens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im konkreten Alltagshandeln eng miteinander verwoben.

Die Verlagerung des Schwerpunkts der Schulleitungstätigkeit von der Verwaltung auf die Gestaltung einer Schule bedeutet sicher einen Paradigmenwechsel für das Verständnis von Schulleitung. Sie bedeutet jedoch keine Geringschätzung der Verwaltungsaufgabe:

Eine effektive und effiziente Verwaltung der Schule ermöglicht erst eine erfolgreiche pädagogische Gestaltung.

Aktionsfelder und Steuerungsinstrumente für das interne Qualitätsmanagement

Die neuen Gestaltungsaufgaben realisieren sich unter anderem in folgenden wichtigen Handlungszusammenhängen, die zugleich Steuerungsinstrumente der Schulleitung sind.

Schulprogramm und Evaluation

Die gemeinsame Erarbeitung eines Schulprogramms ist für die Orientierung und Verständigung des Kollegiums über die schulspezifische Operationalisierung der normativen Bildungs- und Erziehungsziele unerlässlich. Seine Gestaltung und Realisierung ist zugleich eine herausragende Steuerungsaufgabe der Schulleitung. Ziel muss es sein, einen pädagogischen Konsens zu erreichen, der die Balance hält zwischen konzeptioneller Einheit einerseits und wünschenswerter pädagogischer Vielfalt andererseits.

Schulprogramme müssen als Schwerpunkt immer Ziele und Arbeitsvorhaben im Bereich „Unterricht“ haben. Fach- und Jahrgangskonferenzen sind die organisatorischen Träger der didaktischen Arbeit an einer Schule. Es geht bei dieser Teamarbeit vor allem um verbindliche Absprachen über Standards und Leistungen,

- vertikale und horizontale Kohärenz der Lerninhalte,
- Erprobung fachdidaktischer Konzepte,
- Austausch über Vor- und Nachteile bestimmter Aufgabenstellungen und Methoden,
- Verständigung über erzieherische Ziele und Umgang mit erzieherischen Herausforderungen.
- Großen Raum wird künftig die Entwicklung von Lehr- und Klassenplänen auf der Basis des vorgegebenen Kerncurriculums einnehmen. Die nächste Generation von Bildungsplänen wird geprägt sein von
- einer Konzentration der Inhalte auf unverzichtbares und anschlussfähiges Grundlagen- und Orientierungswissen,
- der Bestimmung von Standards, denen Kompetenzstufen zugeordnet sind,

- Raum für weitere, von der Schule festzulegende Inhalte.
- Organisatorisch geht damit einher
- der Ausweis von mehrere Jahrgänge übergreifenden Gesamtstundenzahlen (Stundenkontingente) für einzelne Fächer und Fächerverbünde,
 - die flexible Gestaltung der Unterrichtszeit.

Die gestiegene Qualitätsverantwortung der Schule zeigt sich in der besonderen Offenheit der Bildungspläne, deren praktische Umsetzung, das heißt die Entwicklung operationalisierbarer Lehr- und Klassenpläne, Festlegung von Zeitanteilen, von Unterrichtsformen, von zusätzlichen Wissensmodulen und mehr, von den Schulen geleistet werden muss.

Die Ergebnisse von Schulentwicklungsprozessen müssen bezüglich ihrer Wirksamkeit einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Diese Überprüfung beginnt mit der Selbstevaluation. Dazu bedarf es nicht nur Analyse- und Verfahrenskompetenzen. Das Potential einer Evaluation erschließt sich erst durch die Fähigkeit zur unvoreingenommenen und selbstkritischen Auseinandersetzung mit den empirisch gestützten Ergebnissen der Stärken- und Schwächenanalyse. Sie ist die Basis und (notwendige, nicht hinreichende) Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Schule. Auch Leistungsvergleiche mit Partnerschulen können in diesem Zusammenhang nützliche Hinweise geben. Ergänzt wird die Selbstevaluation durch eine qualifizierte Fremdevaluation. Aufgabe der Schulleitung ist es, den fortlaufenden Prozess einer kontinuierlichen Selbstvergewisserung und Weiterentwicklung sowie die dazu erforderlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu sichern.

Personalmanagement

Aufgrund der stärker programmatischen Orientierung der Einzelschule gewinnt die **Personalauswahl** erheblich an Gewicht. Dazu muss die Schulleitung substantiell an Neueinstellungen und Versetzungsverfahren beteiligt werden. Die Chance der Auswahl geht einher mit der Verantwortung für die Richtigkeit der Auswahl. Eine zielgerichtete Personalauswahl basiert auf einer sorgfältigen Analyse der Personalsituation und des pädagogischen und/oder fachlichen Ergänzungsbedarfs einerseits, der präzisen Formulierung des Anforderungsprofils künftiger Kolleginnen und Kollegen andererseits.

Personalmanagement ist allerdings weitaus mehr als Personalgewinnung und Personalauswahl. Eine zielgerichtete und planvolle Schulentwicklung braucht eine ebenso zielgerichtete und planvolle Personalentwicklung. Für die Schulleitung bedeutet dies, sich systematisch der Potentialanalyse und der Entwicklung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer zu widmen sowie darüber hinaus den Fortbildungsbedarf in einem fortlaufenden schulindividuellen Fortbildungskonzept zu sichern. Dieses ist eine wesentliche Voraussetzung einer erhöhten kollegialen Qualitätsverantwortung.

Eine gezielte Mitarbeiterführung ist ohne die Entwicklung und Sicherung einer glaubwürdigen Feedbackkultur undenkbar. Es obliegt der Verantwortung der Schulleitung, sich im Zuge von regelmäßigen Unterrichtsbesuchen und Mitarbeitergesprächen ein Bild über Stärken und Schwächen der einzelnen Lehrkräfte zu machen und ihnen durch ein offenes Feedback Bestätigung und Anregungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsleistung zu geben oder größeres Engagement einzufordern. Dabei spielt die Fähigkeit und das Geschick der Schulleitung zur Motivation der Lehrerinnen und Lehrer eine maßgebliche Rolle.

Damit der Schulleiter und die Schulleiterin der Personalverantwortung noch besser gerecht werden können, sind für die Zukunft weitere Instrumente des Personalmanagements ins Auge zu fassen:

- Es ist erwiesen, dass es bei der Arbeitszeit der Lehrkräfte erhebliche belastungsbedingte Unterschiede gibt. Unterschiedliche Fächerkombinationen, Klassenstärken, Klassensituation, Lehraufträge, Korrekturintensität und anderes bewirken, dass schulartspezifische Einheitsdeputate nicht geeignet sind, die tatsächliche Arbeitszeit zu steuern. Um einen Belastungsausgleich herbeizuführen, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Festlegung des Deputatsumfanges einer Lehrkraft Spielraum haben. Dabei darf die Gesamtmenge der an einer Schule verfügbaren Lehrerwochenstunden durch das „flexible Deputat“ nicht überschritten werden.
- Qualitätsorientierte Führung bedarf einer deutlichen Ausweitung der besoldungs- und dienstrechtlichen Möglichkeiten. Erforderlich ist ein stärker leistungsbezogenes Besoldungs- und Dienstrecht. Hier ist die politische Ebene in Bund und Ländern gefordert

- *Budgetierung*

Auch die Budgetierung ist ein wesentliches Instrument der Schulgestaltung. Die Schule verfügt damit über die materiellen Voraussetzungen und die nötige Flexibilität (z.B. Übertragbarkeit und Deckungsfähigkeit) zur Realisierung ihrer pädagogischen Vorstellungen. Der Schulleitung fällt dadurch die Aufgabe der Haushaltsführung sowie der Sicherung interner Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Verteilung und Verwendung der Mittel zu. Darüber hinaus sollte die Schulleitung mit Geschick und Beharrlichkeit versuchen, der Schule zusätzliche Mittel zu erschließen (Stichwort Sponsoring).

- *Öffnung von Schule*

In Zeiten tief greifender Veränderungen der Familienstrukturen und der familiären Erziehungspraxis muss die Bildungs- und Erziehungspartnerschaft zwischen Schule und Eltern intensiviert werden. Auch hier hat die Schulleitung eine zentrale Rolle inne. Über die traditionellen Elternkontakte hinaus geht es künftig auch um deren Einbeziehung in die programmatische Weiterentwicklung und Profilierung der Schule. In diesen Zusammenhang gehört auch die Gründung von und Zusammenarbeit mit Fördervereinen.

Darüber hinaus gilt es, verstärkt mit außerschulischen Partnern zusammenzuarbeiten. Kontakte und Kooperationen mit Betrieben und Kammern (z. B. im Rahmen der Berufsorientierung und -vorbereitung) oder mit Jugendhilfe, Jugendamt und Schulsozialarbeit (im Zusammenhang mit präventiven Maßnahmen) gehören künftig zu den selbstverständlichen Aufgaben von Schulleitungen.

- *Teamentwicklung*

Teamentwicklung und Pflege von Teamstrukturen setzen einen dialogfähigen, transparenten und partizipativen Führungsstil des Schulleiters oder der Schulleiterin voraus.

Die dargestellten Aufgaben, ein eigenes Schulprofil zu entwickeln, Schulprogramme zu erarbeiten, Fortbildung systematisch zu planen und vor allem die Bildungspläne in schulische Lehr- und Klassenpläne zu übersetzen und umzusetzen, stellen besondere Ansprüche an die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit jeder einzelnen Lehrkraft. In jeder Schule sollten daher regelmäßige Kooperationszeiten für das Gesamtkollegium, für Teilkonferenzen und Arbeitsgruppen vereinbart werden.

In diesem Zusammenhang müssen auch Konferenzordnungen sowie die Verbindlichkeit von Gremienbeschlüssen (z. B. von Fachschaften) überdacht werden. Eine erweiterte pädagogische Gestaltungsfreiheit verpflichtet die einzelne Lehrkraft stärker auf das vereinbarte pädagogische Konzept der Schule.

- *Perspektiven der Schulleitung*

Die geschilderten neuen Aufgaben und Anforderungen an Schule und damit an die zentrale Schlüsselrolle Schulleitung stecken den Rahmen für ein neu akzentuiertes Handlungs- und Kompetenzprofil der Schulleitungen ab. Schulleitungen werden künftig deutlicher noch als bisher strategische Entscheidungen zur programmatischen Orientierung der Schule treffen. Fortbildungsplanung sowie Personalentwicklung haben sich daran auszurichten.

So bietet die neue Rolle der Schulleitung in der selbständiger werdenden Schule spannende und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für professionelles Schulleitungshandeln.

Merkmale guter Führung, Führungsinstrumente

Führung ist die Wahrnehmung der Vorgesetztenrolle. Es ist für den Erfolg jeder Einrichtung entscheidend, wie diese Rolle ausgefüllt wird. Ein zeitgemäßes Führungsverständnis geht grundsätzlich von der Selbständigkeit, der Leistungsbereitschaft, der Eigenverantwortung und der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen der Einrichtung aus. Wo dies der Fall ist, muss der oder die Vorgesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wachsen lassen, ihre Fähigkeiten hervorheben und sie in ihren positiven Handlungsweisen stärken.

Der Schulleiter oder die Schulleiterin muss auf der Grundlage rechtlicher Vorgaben, administrativer Möglichkeiten und verfügbarer Ressourcen Vorstellungen über die Zukunft der Schule entwickeln,

aber auch entstehen lassen, Initiativen ergreifen, aber auch zulassen. Oberstes Ziel guter Führung muss sein, die Professionalität sowie die Verantwortungsbereitschaft der Lehrkräfte einzufordern und zu fördern und im Blick auf Selbststeuerung und Selbstorganisation zu stärken. Folgendes muss dabei im Blick bleiben:

- Veränderungsprozesse brauchen Zeit und kompetente Unterstützung (Begleitung, Beratung, Fortbildung)
- Die beteiligten Personen müssen die für Veränderungsprozesse notwendigen Kompetenzen erwerben. Mangelnde Professionalität, aber auch Angst vor Fehlern verhindern Veränderung.

Ein guter Schulleiter und eine gute Schulleiterin wie jede qualifizierte Führungsperson *fordert, fördert, gibt Feedback und holt es ein*.

Zur lernenden Organisation gehört ein Führungsverständnis mit folgenden Merkmalen:

- Führen durch Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen, der Ziele und der dazu notwendigen Handlungsschritte. Nur so ist qualifizierte Beteiligung der Betroffenen möglich.
- Führen durch den Aufbau einer Vertrauen schaffenden Beziehungskultur. Kommunikation ist das entscheidende Führungsinstrument.
- Führen zur Selbstverantwortung und zur Bereitschaft, Ziele zu setzen und die Ergebnisse zu überprüfen oder überprüfen zu lassen.

Persönlichkeit und Kompetenzen

Die Leistungsfähigkeit und Qualität von Einrichtungen hängt sehr viel weniger von ihren Strukturen ab als von den Menschen. An der Spitze einer Schule muss eine anerkannte, selbstbewusste Persönlichkeit mit einem breiten Spektrum an Fähigkeiten und vielfältigen Interessen stehen.

Eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung ist, dass ein Schulleiter oder eine Schulleiterin eine gute Lehrkraft ist, die gerne mit Kindern und Jugendlichen umgeht und sich gerne mit Schülerinnen und Schülern auseinandersetzt und dabei auch Engagement für den Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern aufbringt.

Als Person sollte er oder sie vor allem anderen glaubwürdig sein. Wer in besonderer Verantwortung für die Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen steht, kann ohne Glaubwürdigkeit keine Anerkennung finden. Glaubwürdigkeit schließt Konsequenz, Konfliktfähigkeit und Entscheidungskraft ein - auch wenn es sich um unbequeme Entscheidungen handelt. Glaubwürdigkeit schließt nicht ein, beratungsresistent zu sein, immer Recht zu behalten oder sich immer durchsetzen zu müssen.

Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen ein markantes, ein überdurchschnittliches intellektuelles Profil. Sie müssen in besonderem Maße fähig sein zu differenzierter Sachanalyse, schlüssiger Argumentation, systemischem Denken. Die Bewertung von Personen und Sachverhalten stellt an ihre Selbstkompetenz und ihr Urteilsvermögen hohe Anforderungen. Ihre Aufgabe muss sich vor allem auf gut durchdachte eigene Vorstellungen dessen stützen, was heute eine gute Schule ist. Sie müssen einen Sinn haben für Leistung, Niveau, Qualität; für eine anspruchsvolle Schulethik, in der die Erwartungen zur Geltung kommen, die sie an sich selbst und an andere haben.

Führung kann nur gelingen mit einem Gespür für sensiblen und situationsangemessenen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dazu gehören Verständnis für deren Persönlichkeit, für die Bedeutung von Anerkennung und Motivation, für die Wirkungen von Kritik, Weisung oder Mahnung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind besonders gefordert, wenn sie an der Leistung orientierte deutliche Unterschiede bei Beurteilungen machen, die auf klaren Kriterien und Verhaltensindikatoren beruhen. Überzeugungskraft und Geschick erfordert es auch, das Engagement und die Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen und ihre Fähigkeiten auf die pädagogischen Ziele der Schule auszurichten

Kein Schulleiter, keine Schulleiterin kommt ohne Managementfähigkeiten aus - dies gilt für große Schuleinheiten in besonderem Maße. Voraussetzung ist, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und sich auf das Wichtige zu konzentrieren. Beim Schulmanagement selbst geht es um den souveränen Einsatz von Know-how im Zusammenhang mit Projektmanagement, Konferenzleitung, Aufgabendelegation, Evaluation, Verwaltung des Schulbudgets, Außenvertretung

der Schule u. a. m.

Die Schlüsselqualifikation für den Schulleiter und die Schulleiterin ist die Kommunikation: die argumentativen und dialogischen Fähigkeiten bei den unterschiedlichsten Anlässen, im persönlichen Gespräch, bei Konferenzen und Verhandlungen prägen das Bild, das man von der Schulleiterin oder dem Schulleiter hat, und das Ansehen, das er oder sie in der Schulgemeinde und bei den Partnern außerhalb der Schule genießt.

Normative Veränderungen des Status von Schulleitern und Schulleiterinnen

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen auch weiterhin die Lehrbefähigung für ihre Schulart haben und selbst unterrichten. Sie sind jedoch - und dies ist auch schon längst ihr Rollenverständnis - keine Lehrkräfte mit Deputatsreduktion für Schulleitungsaufgaben, sondern pädagogische Führungskräfte mit einer bestimmten Unterrichtsverpflichtung. Der Status von Schulleiterinnen und Schulleitern muss in diesem Sinn geändert werden.

Der Rahmen für das Handeln des Schulleiters und der Schulleiterin wird durch rechtliche Normen (Gesetze, Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften) abgesteckt. Als Vorgesetzte sind sie weisungsberechtigt; in bestimmten Bereichen besitzen sie schon heute Dienstvorgesetztenbefugnisse. Schon in vergangenen Jahren wurden normative Änderungen, welche die Handlungsbefugnis der Schulleitung stärken, vorgenommen oder eingeleitet (z. B. Organisationserlass, Leistungsstufenvergabe). Diese Erweiterung der Befugnisse im Zusammenhang mit der Abgrenzung zu den Zuständigkeiten der Schulverwaltung muss in sinnvoller Weise fortgesetzt werden, damit der Schulleiter und die Schulleiterin legitimiert ist, die neu definierte Gesamtverantwortung besser wahrzunehmen.

Dabei muss jedem Schulleiter und jeder Schulleiterin bewusst sein, dass nicht die Norm als solche, sondern nur der kluge Umgang mit Normen im Alltag Freiräume eröffnen kann. Wir brauchen also normenkompetente Schulleitungen, die rechtliche Vorgaben aus ihrer Zielsetzung heraus auslegen und anwenden können. Die Schulleiteraus- und -fortbildung muss auch diesen Aspekt berücksichtigen.

5. Rahmenbedingungen

Personelle und sachliche Ausstattung der Schulleitung

Das Schulleitungsteam:

Im Bereich der Gymnasien und beruflichen Schulen bestehen bereits weitgehend entsprechende Personalstrukturen. Der Schulleiter oder die Schulleiterin kann sich hier auf ein Schulleitungsteam stützen.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, auch den Personalaufbau von großen Systemen im Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulbereich zu überdenken. Zumindest für große GHRS - Schulen müssen Stellen für zweite Konrektoren oder Konrektorinnen realisiert werden.

Die Verwaltungsassistenz: Die Ausweitung der Aufgaben im Personalbereich, bei der Mittelbewirtschaftung, der Kooperation mit außerschulischen Einrichtungen und der Ausweitung der Betreuungsangebote erfordern Unterstützung der Schulleitung im Verwaltungsbereich.

Die Schulen sollen ausreichend mit Kräften im Schulsekretariat ausgestattet werden. Für große Systeme sollte die Verstärkung des Assistenzbereichs geprüft werden.

EDV-Unterstützung: Schulleitungen in einer weitgehend selbst gestalteten und selbst verantworteten Schule müssen von aufwändigen Verwaltungsabläufen entlastet werden.

Die Schulen müssen durch eine zeitgemäße Medienausstattung und durch Vernetzung mit der Schulaufsicht und dem Schulträger in den administrativen und kommunikativen Abläufen effizienter werden.

Der Aufbau der „Schulverwaltung am Netz“ verfolgt drei wesentliche Ziele:

- Entlastung der Schulen von Routinearbeiten
- Die Schaffung eines Informationsverbundes zwischen Schulverwaltung und Schulen
- Eine wesentliche Verbesserung der Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Kultusverwaltung bei der Unterrichtsversorgung.

Leistungszeit

Bei gleich bleibenden Kapazitäten kann sich das Arbeitsfeld Schulleitung nicht ständig ausweiten, ohne dass die Hauptaufgabe vernachlässigt wird.

Bei der Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern ist ein Paradigmenwechsel zu vollziehen. Der Tatsache, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist, muss auch in der Gestaltung der Arbeitszeit Rechnung getragen werden. Die Arbeitszeit für Schulleiterinnen und Schulleiter soll sich deshalb künftig in zwei Bereiche gliedern, in die **Leistungszeit** und die **Unterrichtszeit**.

Zielsetzung für die Leistungszeit

Ein Schulleiter oder eine Schulleiterin erteilt mindestens vier, in der Regel höchstens 14 Wochenstunden Unterricht.

- Die Realisierung einer angemessenen Leistungszeit für die Schulleiterinnen und Schulleiter muss ein vorrangiges Ziel der Bildungspolitik der nächsten Jahre sein. Sie wird mittel- bis langfristig und in Stufen erfolgen, beginnend mit der Anhebung des Sockels für Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulen mit bis zu fünf Klassen um zwei Stunden (fünf auf sieben Stunden).

Qualifizierung

Betrachtet man die Bandbreite und den Anspruch der erweiterten Aufgaben eines Schulleiters, so stellt sich die Frage nach der Qualifizierung für diese anspruchsvolle Tätigkeit. Künftig werden **Auswahlverfahren** dieses erweiterte Aufgabenspektrum noch stärker einbeziehen müssen.

Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern und Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben

Nach einer Analyse der Gründe für das geringe Interesse von Lehrkräften an Schulleitungsaufgaben werden folgende Maßnahmen ins Auge gefasst:

- Informationsveranstaltungen, auch speziell für Lehrerinnen über Bewerbungsverfahren und Aufgabenfelder
- Feedback-Gespräche mit Bewerberinnen und Bewerbern, die nicht zum Zug gekommen sind
- Regelmäßige Potentialanalyse durch
 - o Kontinuierliche Beobachtung geeignet erscheinender Lehrerinnen und Lehrer durch Schulleitung und Schulverwaltung, auch durch verantwortliche Zuweisung von Teilaufgaben
 - o Karriereplanung bereits in der Startphase
 - o Hospitationsangebote für Interessierte
 - o Förderung von Lehrkräften mit Sonderaufgaben (Mentorinnen und Mentoren, pädagogische Beraterinnen und Berater, Seminardozentinnen und -dozenten und andere)
 - o Vorauslaufende Qualifizierung für Schulleitungsaufgaben
 - o Angebote von Fortbildungsmodulen in wichtigen Kompetenzfeldern wie Kommunikation, Budgetierung, Schulentwicklung und anderes
 - o Infolge des Landesgleichberechtigungsgesetzes spezifisch für Lehrerinnen Kurse zur Hinführung auf eine Übernahme von Leitungsfunktionen
 - o In Vorbereitung sind außerdem Orientierungskurse für Lehrkräfte, die sich für eine Leitungsaufgabe interessieren, verbunden mit Impulsen für angeleitete praktische Erfahrungen wie beispielsweise Projektarbeit oder Hospitationen.
 - o Die Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH wird einen telematikgestützten Kontakt- und Aufbaustudiengang für Interessentinnen und Interessenten an Leitungsfunktionen im Bildungsbereich anbieten. Dieses Qualifizierungsangebot soll modular aufgebaut, sowohl als einzelnes Modul als auch als Gesamtangebot mit qualifizierendem akademischem Abschluss und durch den Einsatz elektronischer Verfahren auch in weiten Teilen ortsunabhängig wahrgenommen

werden können. In das Studienangebot sollen der Zielsetzung förderliche angeleitete Praxisphasen integriert werden.

Mit all diesen Maßnahmen soll auf den Befragungsbefund reagiert werden, dass Schulleiterin und Schulleiter sich nicht oder nur unzureichend für die Übernahme des Schulleiteramtes qualifiziert fühlen.

Einführungsfortbildungen für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter

Ein Abgleich der in der Befragung von Schulleitungen (durch das OSA Tübingen) aufgeführten Fortbildungswünsche zeigt eine hohe Korrelation mit den Themen sowohl in der neu gestalteten Einführungsfortbildung als auch im berufsbegleitenden Kursangebot, das in den vergangenen Jahren aufgebaut wurde.

In Baden-Württemberg sind neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter in ihren ersten Dienstjahren zum Besuch von Einführungsfortbildungen im Blick auf ihre übernommene Aufgabe verpflichtet. Insgesamt nehmen die Führungsseminare für neu bestellte Schulleitungen auf zwei Schuljahre hin gesehen 4,5 Wochen, das heißt 22,5 Tage, Fortbildung in Anspruch. Die Konzeption dieser Einführungsseminare geht insgesamt von einem handlungsorientierten Ansatz aus und hat als Grundlage ein spiralförmig vertiefendes Curriculum mit den Basiselementen Information, Stärkung kommunikativer Kompetenzen und Förderung von Schulentwicklungsprozess.

Die Einführungsseminare sind grundsätzlich schulartübergreifend angelegt. Das jeweilige Leitungsteam kann Teilnehmervorerfahrungen und -wünsche entsprechend berücksichtigen und für die Ausgestaltung einzelner Themenbereiche auch Expertinnen und Experten aus dem schulischen und außerschulischen Bereich beiziehen. Um den teilnehmerorientierten Ansatz zu fördern, sieht das Konzept insbesondere auch eine Reihe von Wahlmodulen vor.

Berufsbegleitende Fortbildungsangebote für Schulleitungen

Zur bedarfsorientierten berufsbegleitenden Qualifizierung muss Schulleitungen eine zielgerichtete **Fortbildung** angeboten werden. Die Bereitschaft zu einem berufsbegleitenden Lernen ist im Blick auf die Schlüsselrolle der Schulleitung in einem zunehmend dynamischen Aufgabenkontext unerlässlich.

Ein entsprechendes systematisches Angebot wurde entwickelt und die Staatliche Akademie für Lehrerfortbildung Comburg - Schwäbisch Hall zu einem Kompetenzzentrum für Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Personalentwicklung - Führungsfortbildung - ausgebaut.

Die Kurse für Schulleitungen wenden sich nicht nur an Schulleiterinnen und Schulleiter, sondern auch an Schulleitungsteams, das heißt auch an Stellvertreterinnen und Stellvertreter, Fachabteilungsleiterinnen und -leiter sowie an Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen an Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben in der Schulorganisation oder Schulentwicklung.

Regelmäßig werden Angebote in folgenden Modulen bereitgestellt:

- Schule leiten und gestalten
- Schule verwalten - organisiert arbeiten
- Mit der Führungsrolle leben - mit Macht und Ohnmacht umgehen
- Gespräche führen - mit Konflikten umgehen
- Unterricht weiterentwickeln - reflektieren – besprechen
- Aktuelle Themen

Dieses Programm wird ergänzt durch so genannte Wunschkurse für Schulleitungen, also Kurse, die Schulleitungen nach ihrem Bedarf von der Akademie ausgestalten lassen können. Hohe Resonanz findet hier insbesondere das Kollegiale Team Coaching, eine Coaching - Methode, die nach erfolgter Einführung von Schulleiterinnen und Schulleitern als Selbsthilfe in Eigenorganisation eingesetzt werden kann. Auch hier übersteigt mittlerweile die Nachfrage das Angebot.

Erweiterte Grundschule ?

Olaf Peters, slvsh

Gesetzentwurf der Abgeordneten des SSW:

Das Schulgesetz des Landes Schleswig-Holstein in der Fassung vom 2. August 1990, zuletzt geändert durch das Gesetz über die Feststellung eines Haushaltsplans für die Haushaltsjahre 2004 und 2005 vom 11.12. 2003, wird wie folgt geändert:

Artikel 1

Nach § 10 wird folgender neuer § 10 a eingefügt:

§ 10a Erweiterte Grundschule

(1) Auf Antrag einer Grundschule kann diese um eine gemeinsame Eingangsstufe der Sekundarstufe I in den Klassenstufen 5 und 6 erweitert werden (erweiterte Grundschule). Die Genehmigung erteilt das für die Schulenzuständige Ministerium im benehmen mit dem Schulträger. § 10 Abs. 3 gilt entsprechend.

(2) Die erweiterte Grundschule muss sicherstellen, dass die Schülerinnen und Schüler im Rahmen der Schulausbildung die gleichen Berechtigungen erwerben können wie an den weiterführenden allgemein bildenden Schulen (§ 8 Abs. 1 Nr. 2). Der Besuch der erweiterten Grundschule ist für Schülerinnen und Schüler freiwillig.

(3) Der Unterricht in der erweiterten Grundschule schließt an die Arbeit in den Klassenstufen 1 bis 4, ihre Lernformen und fächerübergreifenden Inhalte an. Er führt schrittweise zunehmend in fachbezogenes Lernen ein und hilft den Schülerinnen und Schülern, Erfahrungen und Erkenntnisse über ihre individuellen und gemeinsamen Interessen und Lernfähigkeiten zu gewinnen. Der Unterricht umfasst für alle Schülerinnen und Schüler gleichermaßen verpflichtende Lehrinhalte, zu denen auch eine Fremdsprache gehört. Der Unterricht in der erweiterten Grundschule wird im Klassenverband und in zeitlich begrenzten Lerngruppen erteilt, die nach Fähigkeiten, Leistungen und Neigungen differenziert werden können.

(4) Die Lehrerinnen und Lehrer informieren die Erziehungsberechtigten während der Klassenstufen 5 und 6 laufend über die Lernentwicklung ihrer Kinder und geben am Ende der Klassenstufe 6 eine Empfehlung über die geeignete weiterführende allgemein bildende Schule ab. Danach wählen die Erziehungsberechtigten unter Berücksichtigung von Begabung und Leistung ihres Kindes den weiteren Bildungsweg für ihr Kind. Der Übergang an die weiterführenden allgemein bildenden Schulen erfolgt unter Anrechnung auf die ersten beiden Klassenstufen im Regelschulsystem. § 8 Abs. 3 findet insoweit keine Anwendung. Abweichend von § 38 Abs. 2 darf der Besuch der erweiterten Grundschule höchstens acht Schuljahre dauern.

(5) Das Land gewährt dem Schulträger nach Maßgabe des Landeshaushaltsplans angemessene Zuschüsse zu den sächlichen Verwaltungskosten, soweit nach Feststellung des für Schulen zuständigen Ministeriums notwendige Aufwendungen entstehen. Das Land stellt aus allen weiterführenden allgemein bildenden Schulen qualifizierte Lehrkräfte zur Verfügung."

Artikel 2

In-Kraft-Treten

Dieses Gesetz tritt am in Kraft.

Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh)

Olaf Peters – AK Anhörung

An den
Bildungsausschuss des Schl. - Holst. Landtages
z. Hd. Herrn Schmidt

Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Schleswig-Holsteinischen Schulgesetzes
- Gesetzentwurf der Abgeordneten des SSW –

Sehr geehrter Herr Schmidt,

unsere Stellungnahme fällt sehr kurz aus. Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) lehnt die geplante Gesetzesänderung ab.

Der s/vsh ist der Meinung, die Ergebnisse der PISA-Studie hätten gezeigt, dass der Föderalismus in unserem Schulwesen nicht vorteilhaft sei. Eine freiwillige Verlängerung der „Grundschulzeit“ zergliedert unsere Schullandschaft noch weiter.

Des Weiteren sollte eine Veränderung unserer Schulstruktur in breiter Öffentlichkeit diskutiert werden.

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrag
Olaf Peters

Die letzte ... ? - Das Letzte!

Ekkehard Klahre

Bei THOR, ODIN und ODIS!

Es war einmal eine Regierung, die vermutete Übles an den Lernorten der Provinzen ihrer Untertanen: Der Schlendrian schien ausgebrochen, es dünkte ihr, als ob das Lehrpersonal ebenso wie die ihnen Anvertrauten nur der Untätigkeit frönten, die Unterweisung schien an einigen Plätzen der Zeit nicht wert, zu oft sah man – so herrschte die Meinung – Schutzbefohlene ohne erbauende Anleitung streunend durch die Städte ziehen. Die wertvolle Zeit, all das Geld, all die Aufwendungen für die Unterweisungen der jungen Bürgerinnen und Bürger brachte nicht den Erfolg, den sich die Regierung erhoffte. Wie konnte man das ändern? Die Mächtigen berieten sich und kamen tatsächlich zu einem Ergebnis: Ein Wundermittel musste herbei und man rief die Weisen des Landes zusammen, auf dass sie sich mühten und sie taten so und schafften es schließlich und nannten das Mittel ODIS. Es war wirklich ein wundersam Ding, das sie erfanden, denn kein Zwang sollte von ihm ausgehen, nur Erkenntnisse sollte es bringen, ein sanftes, properes Mittel also um Linderung und Besserung zu erreichen. Niemand sollte an den Pranger gestellt, niemand sollte brüskiert werden. So sei es und so wurde es auf den Versammlungen verkündigt.

Dann war dort daselbst der Schulleiter einer Realschule, der glaubte und tat brav, wie ihm geheißen und ließ er all seine ausgefallenen Unterweisungszeiten zählen und niederschreiben und meldete sie ordentlich und geflissentlich den Oberen und war es glücklich und zufrieden. Nun begab es sich aber, dass die Zeit der Prüfungen nahte und sein Stellvertreter und Zählmeister trat an ihn heran und frug ihn sorgenvoll, wie er denn dem seltsamen und wundersamen ODIS die unweigerlich zu Tage tretenden Lücken in der Unterweisung der jüngeren Studiosi erklären solle.

Nun erinnerte sich der Schulleiter des sanften und friedvollen Charakters von ODIS und sprach: „Sei unbesorgt und rede wahr, denn ODIS ist auch zu uns voller Verständnis und Wohlwollen!“.

So geschah es – und hier endet denn auch das Märchen abrupt und bisher ohne Happy End, denn nicht einmal zwei Monate danach erhielt der Schulleiter einen Anruf von seiner Schulaufsicht und musste mündlich und schriftlich Rechenschaft ablegen, weshalb denn seine Prozentzahlen so hoch ausgefallen wären. Natürlich war es kein Problem darzulegen, dass Prüfungen nun einmal nicht erst seit gestern Bestandteil des Realschulunterrichts sind und es bei dem zu leistenden Arbeits- und Zeitaufwand ohne Unterrichtsausfall kaum geht, aber wie war das doch mit dem allseits versprochenen Umgang mit den erhobenen Daten? Misstrauisch geworden nahm der Schulleiter Kontakt mit anderen Realschulen auf und – siehe da! Es gab noch weitere Schulen, die von der Schulaufsicht kontaktiert und sogar gemäßregelt wurden ...etwa, weil sie durchaus dem neuen Wandererlass entsprechend bei schwierigen Klassen zwei Lehrkräfte für die Fahrten eingesetzt hatten oder aber trotz der plötzlichen Erkrankung von KollegInnen nicht bereit waren, einer anderen Lehrkraft die bereits seit langem gewährte (und auch bezahlte!) Fortbildung zu verbieten.

Ja, und die Moral von der Geschichte? Lasst uns alle die Tipps zu ODIS auswendig lernen? Lasst uns beraten, wie wir diese bzw. unseren Unterrichtsausfall geschickt auslegen können, damit am Monatsende etwas zwischen 0% und 2% dort steht? Seid wachsam? Viel Lärm um nichts? Ach ja, bei Märchen gibt es ja gar keine Moral am Ende der Geschichte, denn sie lebten glücklich und zufrieden bis an ihr Lebensende!!!!