

# Bundes Eltern Rat

Gemeinsam für beste Bildung

Bildungssysteme in Europa - ein Vergleich

## Der Einfluss von Schulleitung und Eltern auf die Schulqualität

Frühjahrsplenartagung

20. bis 22. Mai 2011

Bad Hersfeld

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

BER



Vorsitzender:

Hans-Peter Vogeler

Geschäftsstelle:

Bernauer Straße 100  
16515 Oranienburg

Kontakt:

Tel: 0 33 01 – 57 55-37  
Fax: 0 33 01 – 57 55-39

info@bundeselternrat.de  
www.bundeselternrat.de

Bankverbindung:

Mittelbrandenburgische Sparkasse  
BLZ: 160 500 00  
Kto-Nr.: 3754001212

## Inhalt

1. Tagungsergebnis, Zusammenfassung .....	3
2. Projektbeschreibung .....	4
3. Resolution .....	5
4. Schulleitung als Motor für Veränderungen.....	6
5. Eltern: Qualifizierung im Hinblick auf Schulentwicklung .....	7
6. Schulleitung: Anforderungen und Qualifizierung .....	11
7. Schulqualität gemeinsam entwickeln - Zusammenarbeit von Eltern und Schule in der Neuen Max Brauer Schule Hamburg.....	12
8. Von der Kommunikation zur Kooperation - Zusammenarbeit von Eltern und Schule an der Oberschule Ronzelenstraße, Bremen.....	14
9. Elternmitwirkung bei der Schulentwicklung, Überblick .....	16
10. Namen, Zahlen, Fakten .....	18
11. Anhang .....	18

## 1. Tagungsergebnis, Zusammenfassung

Eine Schule ist so gut wie ihre Leitung. Noch fehlt es bundesweit an Standards für Schulleitungen. Die Qualität der Schulen ist deshalb so verschieden wie die Menschen, die dort arbeiten. Für die Kinder bedeutet das: Wer Glück hat, besucht eine gute Schule.

Eltern könne helfen, die Schule ihrer Kinder besser zu machen, indem sie sich für Schulentwicklung einsetzen. Dabei zeigt sich: Die Qualität der Kommunikation im Schulentwicklungsteam entscheidet über die Qualität des Ergebnisses - also letztlich über die Qualität der Schule. Diese plakative Erkenntnis wird gestützt durch Berichte aus Schulen, in denen Eltern und Schulleitung die Schulentwicklung gemeinsam vorangebracht haben.

Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule ist ein großer Vorschuss an Vertrauen - auf beiden Seiten. Wichtig ist die Bereitschaft zu Offenheit und Toleranz, auch gegenüber den Fehlern des anderen. Kommunikation profitiert von professionellem Kommunikationstraining. Das erhalten Lehrer am besten schon in der Ausbildung. Elternvertreter sollten geschult werden, sobald sie gewählt sind.

In Standards für die Schulleiteraus- und Elternvertreterausbildung gehört auch die Kommunikation mit Eltern. Werden Schulleitung und Eltern professionell geschult, nützt das allen, am meisten den Kindern. Die Energie, die bei Ungeschulten in zwischenmenschliche Prozesse fließt, wird dann frei für die Entwicklung der Schule.

## 2. Projektbeschreibung

Jahresthema: Bildungssysteme in Europa - ein Vergleich

Thema der Plenartagung: Einfluss von Schulleitung und Eltern auf die Schulqualität

Neben Gesetzen, Bildungsplänen und finanziellen Ressourcen entscheiden Schulleitung und Eltern über die Qualität einer Schule. Die Schulleitung spielt dabei die zentrale Rolle, während die Rolle der Eltern von ihren Mitwirkungsrechten abhängt.

Ziel der Tagung ist es, herauszufinden, welchen Einfluss Eltern und Schulleitung auf die Schulqualität haben und welchen sie im Idealfall haben könnten. Dazu wird die Elternbeteiligung und die Rolle der Schulleitungen in den Bundesländern miteinander und mit den Bedingungen in anderen europäischen Ländern (z. B. Italien, Schweden, Südtirol, Dänemark, Niederlande, Irland) verglichen. Insbesondere geht es dabei um

- Anforderungen an eine Schulleitung
- Auswahl der Schulleitung
- Qualifizierung der Schulleitung für das Schulmanagement
- Qualifizierung der Eltern im Hinblick auf Schulentwicklung
- gemeinsamer Wertekanon von Schulleitung und Eltern
- Stellung der Eltern im System Schule

Die Teilnehmer verabschieden eine Resolution und nutzen die Erkenntnisse aus der Tagung für die Elternarbeit in ihrem Land. Das Ergebnis der Tagung fließt in die Tagungen des Jahres 2012 ein. Es wird als Dokumentation vorgelegt.

### **Fragen an die Elternvertretungen der Länder**

- In welcher Form sind die Eltern an der inneren Schulentwicklung beteiligt? Unterscheiden Sie nach gesetzlich verankerten Mitwirkungsrechten und freiwilliger Beteiligung.
- Welches Mitwirkungsrecht haben die Eltern in Ihrem Land bei der Auswahl der Schulleitung (Mitwirkung, Mitentscheidung, Beratung)?
- Wie werden angehende Schulleiterinnen und Schulleiter auf die Arbeit mit den Eltern vorbereitet? Unterscheiden sie nach der Arbeit mit der gesetzlichen Elternvertretung und der Arbeit mit Eltern als Vertreter ihrer Kinder.
- Welche Fortbildungen und sonstigen Qualifizierungsangebote gibt es in Ihrem Land für
  - Elternvertreter einer Klasse
  - Elternvertreter der Schule
  - Eltern

## 3. Resolution

### **Der Einfluss von Schulleitung und Eltern auf die Schulqualität**

Bildungsstandards sind der Maßstab für die Qualität von Schulen. Wer länderübergreifend Bildungsstandards setzt, muss für gleiche Schulqualität in allen Ländern sorgen. Nur so ist der Anspruch aller Kinder auf gleiche Bildungschancen zu erfüllen.

Die Aufgaben der Schulleitung haben sich grundlegend gewandelt. Hatte sie noch in den 80er Jahren im Wesentlichen für den reibungslosen Ablauf beim Umsetzen von Vorgaben der Schulverwaltung zu sorgen, steht heute die Qualitätsentwicklung im Mittelpunkt. Dabei gilt: Schulqualität lässt sich nur von Schulleitungen und Eltern gemeinsam entwickeln, und beide müssen für diese anspruchsvolle Aufgabe qualifiziert werden.

Die Ausbildung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter erfordert länderübergreifende Standards, die in einem Anforderungsprofil festzuschreiben sind. Schulleitungen brauchen eine umfassende Qualifizierung, die über die derzeit übliche Fortbildung deutlich hinausgeht. Angehende Schulleiter sollten zudem die Möglichkeit haben, ihre Eignung für den Beruf vorher zu testen.

Eltern sind die natürlichen Erziehungs- und Bildungspartner der Schulleitung. Die Schulleitung trägt die Verantwortung dafür, Eltern in die Schulentwicklung einzubinden. Die Grundlage für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit sind professionelle Kommunikationsstrukturen.

Der Bundeselternrat fordert:

- länderübergreifende Standards für die Schulleiterausbildung
- Elternmitarbeit und Personalentwicklung als wesentliche Bausteine der Schulleiterausbildung
- institutionalisierte Elternfortbildung
- zielorientierte Auswahlverfahren für Schulleiterinnen und Schulleiter
- verpflichtende Mitwirkung der Eltern bei der Qualitätsentwicklung aller Schulen
- ein professionelles Kommunikationstraining für Eltern und Schulleitungen

Schulqualität braucht starke, gut ausgebildete Schulleitungen, die mit starken, selbstbewussten Eltern professionell zusammenarbeiten. Das führt zu einem neuen Selbstverständnis der Schule.

Die Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer haben die Resolution, die eine Redaktionskommission nach den Vorgaben der Ausschüsse verfasst hat, am Ende der Tagung verabschiedet.

## 4. Schulleitung als Motor für Veränderungen

Vortrag von Maja Dammann, zusammengefasst von Ursula Walther

Schulleitung ist heute als eigenständiger Beruf anerkannt, von der Wissenschaft und in Politik und Verwaltung. Die Konsequenzen, die das für die Professionalisierung von Schulleitungen haben müsste, werden aber noch längst nicht überall gezogen. Der Nachwuchs müsste qualifiziert werden, die Lehrerbildung brauchte neue Elemente, Schulleitungen müssten mehr Leitungszeit erhalten. In dieser Hinsicht gibt es noch große Defizite. Alle sind sich einig, dass die Schulen selbstständiger werden müssen, wenn sie besser werden sollen. Was eine selbstständige Schule ist, darüber gehen die Ansichten der Bildungsverwaltungen in den Ländern weit auseinander.

### **Forschung zur Schulleitung**

Studien haben gezeigt: Es gibt nicht „die“ erfolgreiche Schulleitung. Nötig sind ein breites Handlungsrepertoire und ein genauer Blick auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der eigenen Schule samt Personal. Überall jedoch gilt: Die Schulleitung muss die Richtung vorgeben, das Personal entwickeln und die Organisation verändern. Besonders wichtig ist es, den Fokus auf das Lernen der Schüler zu legen.

Die Richtung gibt die Schulleitung am wirkungsvollsten vor, indem sie die Motivation der Mitarbeiter stärkt (durch Ziele, die gleichermaßen überzeugend wie herausfordernd und erreichbar sind), Visionen entwickelt, hohe Erwartungen an ihr Team stellt, das Erreichen der Ziele überwacht und für effiziente Kommunikation sorgt. Zur Personalentwicklung gehören: Vorbild sein, intellektuelle Anregungen liefern, persönliche Unterstützung bieten und gute schulische Praxis zur Verfügung stellen.

Die Schulleitung muss die Schulkultur pflegen und Arbeitsabläufe so verändern, dass sie die Arbeit erleichtern. Sie muss die Zusammenarbeit auf allen Ebenen unterstützen und andere in die Lage versetzen, wichtige Entscheidungen zu treffen. Schulleitungen, die delegieren können, sind erfolgreicher. Die Schulleitung muss strategisch planen, die Unterrichtsentwicklung durch professionelle Standards, Feedback und Fortbildung voranbringen und sich bei Bedarf externe Beratung holen.

### **Einfluss der Schulleitung auf den Unterricht**

Die Schulleitung nimmt Einfluss auf den Unterricht, indem sie - das Gesamtkonzept im Blick - Schwerpunkte setzt, neue Vorgaben der Verwaltung integriert, Zeit für Entwicklung einplant und Einzelvorhaben sinnvoll verknüpft. Unterrichtsentwicklung ist stets mit Organisationsentwicklung verbunden. Für einen besseren Unterricht bedarf es der Kooperation auf Fachebene (Fachkonferenzen) und in Klassen-, Jahrgangs- und Stufenteams, unterrichtsbezogener Feedbackverfahren und der Delegation von Aufgaben zur Unterrichtsentwicklung. Nicht alles muss und kann eine Schulleitung allein erreichen.

### **Die Schulleitung der Zukunft**

Die Schulleitung der Zukunft denkt und plant strategisch, orientiert sich an gemeinsamen Visionen ebenso wie an Fakten und bezieht alle schulischen Gruppen in die Schulentwicklung ein. Sie teilt Verantwortung, legt größten Wert auf Personalentwicklung und setzt auf Kooperation innerhalb und außerhalb der Schule. Sie bietet

und organisiert Fortbildung, Beratung und Coaching zur Weiterentwicklung der Lernprozesse.

Dabei befindet sich die Schulleitung im Spannungsfeld zwischen behördlichen Vorgaben und der Selbstverantwortung der Schule, zwischen zentralen Vorgaben und lokalen Lösungen, zwischen Führung und Partizipation. Eine Herausforderung ist die Zeit: Politik denkt in völlig anderen Zeiträumen als Pädagogik.

Die Schulleitung muss grenzenlose Arbeit mit begrenzten Ressourcen bewältigen. Dafür braucht sie persönliche Kompetenzen: Sie muss mit Spannungen und Widersprüchen umgehen können, sich auf das Wesentliche konzentrieren, mit dem auskommen, was sie hat, darf sich nicht jeden Schuh anziehen, der ihr hingestellt wird und braucht nicht zuletzt Humor.

## 5. Eltern: Qualifizierung im Hinblick auf Schulentwicklung

Auszug aus dem Vortrag von Gisela Grüneisen, bearbeitet von Ursula Walther

### **Was ist Schulentwicklung?**

Alle Schulen entwickeln sich, weil sich Umfeld und Gesellschaft, Schüler und Eltern, Lehrer und Lernanforderungen ständig ändern. Schulentwicklung im Sinne dieses Vortrags ist mehr als spontane Veränderung oder zufällige Anpassung. Hier geht es um die systematische Weiterentwicklung der Schule. Eltern können den Schulentwicklungsprozess und die Schulprogrammarbeit anstoßen.

### **Voraussetzungen für erfolgreiche Schulentwicklung**

- im Kollegium ein wirkliches Bedürfnis nach Veränderung
- weitgehende Einigkeit, was verändert werden soll
- eine Veränderungsstrategie
- schulprogrammatische Vorarbeit mit allen an der Schule Beteiligten
- aktive Beteiligung eines Großteils des Kollegiums
- Unterstützung der Schulentwicklung durch die Leitung der Schule

Systematische Schulentwicklung ist eine komplexe Aufgabe, die immer das ganze System betrifft und verändert. Sie richtet sich auf alle Bereiche von Schule, vorrangig aber auf ihr Kerngeschäft, den Unterricht. Der zentrale Bezugspunkt bei jedem Entwicklungsschritt ist der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler.

In einer guten Schule

- macht Lernen Freude
- sind Schüler, Eltern und Lehrer an Leistung interessiert
- gibt es moderne Unterrichtsformen (z. B. selbstorganisiertes Lernen)
- ist der Lehrer Organisator von Lernprozessen statt Wissensvermittler
- werden Lernprozesse und Lernziele individualisiert
- können Schüler sich eigenverantwortlich und selbstständig Wissen aneignen und Kompetenzen erwerben
- werden Lehrer, Schüler und Eltern als Personen angenommen und akzeptiert
- werden Schüler wie Lehrer gefördert und dürfen sich entfalten
- beteiligen Eltern sich an der Schulentwicklung

- wissen Eltern, wie sie ihr Kind unterstützen können
- geben Eltern Rückmeldung an die Schule

Wenn die Schule Schüler und Eltern nicht an der Schulentwicklung beteiligt und das unmittelbare Umfeld der Schule nicht einbezieht, lässt sie die wesentlichsten Einflussfaktoren unberücksichtigt.

## **Rechtlicher Rahmen für Elternbeteiligung**

Mit der Elternschaft übernehmen Eltern das Recht und die Pflicht, sich um ihr Kind zu sorgen und stellvertretend dessen Rechte einzufordern. Eltern nehmen auch in der Schule ihr elterliches Sorgerecht wahr sowie ihre Beteiligungsrechte in der repräsentativen Elternvertretung.

Dem Erziehungsrecht in Artikel 6, Abs. 2 des Grundgesetzes steht eine Erziehungspflicht gegenüber. Für ernsthafte Schulentwicklung kann das einen enormen Handlungsbedarf und -druck aufbauen. Eine besondere Herausforderung für die Schulentwicklung ist das Recht eines jeden Kindes auf inklusive Bildung. Hier kommt hier keine Schule ohne Elternbeteiligung aus.

## **Erziehung und Bildung gelingen nur in guten Beziehungen**

Der leichte Zugang zu Informationen ist wichtig für das Gleichgewicht zwischen Schule und Eltern. Kreiselternerat, Landes- und Bundeselternerat sind ideale Plattformen für Information und Austausch.

Eltern verfolgen in der Schule sehr unterschiedliche, zum Teil auch egoistische Interessen. Für Schulentwicklung mit Elternbeteiligung ist daher wichtig:

- möglichst viele Eltern einbinden
- Transparenz herstellen
- ein gemeinsames Verständnis für den Inhalt des Schulprogramms entwickeln
- Eltern Verantwortung übertragen

Die Schule muss die Bedürfnisse der Eltern, ihre Interessen und Erfahrungen einbeziehen und die besondere Familien- und Lebenssituation beachten. Ein Schlüssel für das Gelingen von Beziehungen sind Ehrlichkeit, unbedingte Wertschätzung (emotionale Wärme und Akzeptanz), einführendes Verstehen, Zuverlässigkeit, gegenseitiger Respekt und Achtung.

Eltern kommen aus allen sozialen Schichten und ganz unterschiedlichen Milieus. Lehrer sind mehrheitlich in einer bildungsorientierten Mittelschicht aufgewachsen. Ohne spezifische Kenntnis der anderen Milieus, ohne die Fähigkeit, auch einmal in den Schuhen des Anderen zu gehen, aber dabei seine eigene Strümpfe zu tragen, bleiben Lehrer der Eigenlogik ihrer Lebenswelt verhaftet. Elternarbeit und Elternmitwirkung in der Schule muss immer milieusensibel und auch milieuspezifisch sein.

Eltern agieren in verschiedenen Rollen. Sie sind oft gleichzeitig Mutter bzw. Vater, Experten für das eigene Kind, kompetente Erwachsene, Sponsoren, Mitglieder im Förderverein, gewählte Elternvertreter. Ob eine Schule es schafft, gute Beziehungen zu den Eltern in ihren unterschiedlichen Rollen aufzubauen und mit ihrer Unterschiedlichkeit umzugehen, hängt von ihrer Haltung, von ihrer Empathie gegenüber den Eltern ab und auch von ihrem Demokratieverständnis.

Alle an Schule Beteiligten können ein gemeinsames Verständnis von Schulentwicklung und Qualität erarbeiten, aber nur, wenn die Schule es will.



## **Elternbeteiligung bei der Schulentwicklung**

Ob Eltern der Schule gegenüber gleichgültig sind, ob sie Gegner oder Partner werden, hat einzig die Schule in der Hand. Nur die Schule kann den Rahmen gestalten, sich öffnen, einladen und Eltern immer wieder zur Beteiligung ermutigen. Erziehungspartnerschaft erfordert keine besondere Zuneigung zwischen Schule und Elternhaus, aber sie braucht die Bereitschaft, gemeinsam das Kind im Fokus zu behalten und zu seinem Wohl sachlich zusammenzuarbeiten.

Die Verantwortung, Elternbeteiligung herzustellen, trägt eindeutig die Schule. Sie muss die Gelegenheit dafür schaffen. Gelegenheit bedeutet jedoch nicht Zufall, bedeutet auch nicht informelle Gespräche zwischen Tür und Angel oder im Geheimen. Transparenz, klare Ziele, Führung, Struktur und immer wieder einen langen Atem zu haben, ist Aufgabe der Schule.

## **Qualifikation der Eltern für die Schulentwicklung**

Die Kompetenzen der Eltern reichen in der Regel für die Beteiligung an der Schulentwicklung aus. Sie können je nach Bedarf erweitert werden. Kenntnis des Schulgesetzes und tiefere Einsicht in Schulprogrammarbeit sind bei gut gestalteten Prozessen nicht notwendig. Fortbildungsangebote an Eltern können sich direkt aus der Schulprogrammarbeit ergeben.

Elternvertreter dagegen brauchen Qualifizierung. Sie haben einen gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und besitzen das Mandat der Eltern. Sie benötigen

- fundiertes Wissen über Gesetze und Verordnungen
- Führungskompetenz
- Kommunikationsfähigkeit
- achtsames und wertschätzendes Auftreten gegenüber der Schule
- Verständnis für Schulentwicklung
- die Fähigkeit, schulische Qualität zu beurteilen
- Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz
- Gruppen Gleichgesinnter (Eltern, Lehrer, Politiker), Informationsaustausch

Elternvertreter müssen bereit sein, sich die nötigen Kompetenzen anzueignen, zum Beispiel beim „Pädagogischen Tag“ der Schule und bei Fortbildungen außerhalb der Schule.

## **Elternvertretung in Land und Bund**

Die Ansprüche an Qualifikation und Führungskompetenz der Gremien, die im politischen Bereich wirken, sind nicht zu unterschätzen. Elternvertreter im Landes- und im Bundeselternrat benötigen, verglichen mit der Elternvertretung einer Schule und evtl. auch mit dem Kreiselternrat, deutlich mehr Kompetenzen. Ihr Auftreten, ihre Fähigkeit zur Netzwerkbildung und -pflege und ihre Sachkenntnis entscheiden über ihre Akzeptanz bei Fachleuten und im Ministerium. Elternarbeit ist hochgradig politisch, aber nicht parteipolitisch.

Zielgerichtete Qualifizierung von Elternvertretern in diesen Gremien setzt profundes Wissen über Schule voraus:

- systematische Schulentwicklung
- Unterrichtsentwicklung
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung

- Schulprogrammarbeit
- systemische Schulentwicklung
- ein Verständnis von Prozessen
- Kommunikationswissen
- Management- und Moderationsfähigkeit

Die Fortbildung muss am Wissens- und Erkenntnisstand pädagogischer Forschung und guter Praxis ausgerichtet werden, und Vorstände sollten weit „über den Teller- rand“ schauen.

Nur wenn mindestens der Vorstand der Elternvertretung entsprechend qualifiziert ist, gelingt eine gute, strategische Planung von Fortbildungsprozessen in der Elternarbeit. Andernfalls werden Vorsitzende und ihr Gremium nicht anerkannt und als Gesprächspartner nicht ernst genommen. Elternvertreter brauchen ein Verständnis dafür, wie Organisationen - z. B. das Kultusministerium oder die Schulaufsicht - „ticken“ und welcher Eigenlogik sie unterworfen sind. Andernfalls entsteht kaum Kooperationsbereitschaft oder Partnerschaft, werden unnötig Widerstand und Blockaden provoziert.

Der Erfolg, dass in Sachsen Elternmitwirkungsmoderatoren ausgebildet und im System implementiert wurden, ist vor allem der wirkungsvollen, zielgerichteten und strategischen Ausrichtung des Vorstandes des Landeselternrates zu verdanken.

Bei allem Anspruch an Elternvertreter gilt: Wer stark ist, darf Schwächen haben (Meredith Belbin), braucht aber starke Mitstreiter, die diese Schwächen ausgleichen. Dennoch stößt man auch bei den Mitgliedern der Landeselternräte und des Bundeselternrats auf persönliche Grenzen. Aus unterschiedlichen Gründen gelingt es ihnen nicht, sich auf Lernprozesse einzulassen. Manche können oder wollen es aufgrund fest zementierter persönlicher Einstellungen, Haltungen und Abgrenzungsinteressen nicht und behindern oft auch noch auf dieser Ebene Schulentwicklung. Das erschwert sachliche Diskussionen, verbraucht viel Kraft im Gremium und erfordert eine hohe Frustrationstoleranz. Dennoch gilt es, auch sie erst zu nehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, denn: „Die, die da sind, sind die Richtigen!“ (Otto Herz)

## **Partizipation als Grundlage für Schulentwicklung**

Die gesetzlichen Vorgaben und die Merkmale schulischer Qualität zeigen sehr deutlich, dass es ohne Elternbeteiligung keine ganzheitliche Qualitätsentwicklung an der Schule geben kann – bestenfalls in Teilbereichen. Demokratische Schulentwicklung ist ein wichtiger Qualitätsaspekt von Schule.

Die Balance zwischen allen Interessenlagen zu halten, ist eine höchst anspruchsvolle Führungsaufgabe für das gesamte Schulmanagement, für Schulleiterinnen und Schulleiter, aber auch für die gesetzliche Elternvertretung. Elternbeteiligung ist Verpflichtung und Chance für eine Schulentwicklung zum Wohl der Kinder.

## 6. Schulleitung: Anforderungen und Qualifizierung

Vortrag von Rainer Stegmaier, zusammengefasst von Ursula Walther

In Deutschland gibt es etwa 32.000 allgemeinbildende Schulen in 26 verschiedenen Schulformen. Fast jede von ihnen hat eine Schulleitung. Bei aller Unterschiedlichkeit der Schulen und Schulformen steht diese überall vor denselben Problemen: (zu) viel Arbeit, (zu) geringe Ressourcen und der ständige Ärger mit neuen Vorschriften von oben. Und jeder Schulleiter steht vor derselben Herausforderung: aus seiner Schule unter den gegebenen Bedingungen das Beste zu machen.

Seit Beginn der Schulpflicht Anfang des 19. Jahrhunderts ist das deutsche Schulsystem hochgradig bürokratisiert. Bis in die 80er Jahre des 20. Jahrhunderts war die beschränkte sich das Leiten einer Schule auf einfache Verwaltungsaufgaben, pädagogische Führung nach innen und Repräsentation nach außen. Die Erwartungen der Gesellschaft änderten sich, Wirtschaft, Eltern und Schüler stellten immer höhere Ansprüche an die Schule. In Form des Haushaltsbudgets übertrugen die Schulträger Schulen mehr Selbstständigkeit. Das alles führte zu mehr und anderen Aufgaben für die Schulleitung.

1994 legte der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands (ASD) die erste Beschreibung des „Berufsbilds Schulleitung“ vor, eine Neuauflage im Jahr 2005. Weil die Aufgaben der Schulleitung immer umfangreicher und anspruchsvoller wurden - Stichwort: Qualitätsentwicklung, auch als Folge des schlechten Abschneidens der deutschen Schulen bei Bildungsstudien -, forderte der ASD eigene Leitungszeit, die aber bis heute nicht überall in ausreichendem Umfang gewährt wird.

### **Aufgaben der Schulleitung**

Nach dem Schulgesetz Baden-Württembergs (die anderen Länder haben ähnliche Vorschriften) hat der Schulleiter folgende Aufgaben:

- Der Schulleiter ist Vorsitzender der Gesamtlehrerkonferenz. Er leitet und verwaltet die Schule und ist, unterstützt von der Gesamtlehrerkonferenz, verantwortlich für die Besorgung aller Angelegenheiten der Schule und für eine geordnete und sachgemäße Schularbeit. (Hier folgt eine Aufzählung konkreter Aufgaben, von der Aufnahme und Entlassung der Schüler bis zur Ausübung des Hausrechts.)
- Der Schulleiter ist in Erfüllung seiner Aufgaben weisungsberechtigt gegenüber den Lehrern seiner Schule. Er ist verantwortlich für die Einhaltung der Bildungs- und Lehrpläne und der für die Notengebung allgemein geltenden Grundsätze sowie ermächtigt, Unterrichtsbesuche vorzunehmen und dienstliche Beurteilungen über die Lehrer der Schule für die Schulaufsichtsbehörde abzugeben.
- Für den Schulträger führt der Schulleiter die unmittelbare Aufsicht über die an der Schule Tätigen, nicht im Dienst des Landes stehenden Bediensteten; er hat ihnen gegenüber die aus der Verantwortung für einen geordneten Schulbetrieb sich ergebende Weisungsbefugnis.

In manchen Bundesländern ist der Schulleiter zudem Dienstvorgesetzter der Lehrer und befugt, bei der Personalauswahl mitzuwirken. Er ist verantwortlich für die Fort- und Weiterbildung des Kollegiums und zugleich Coach und Förderer der Lehrkräfte. Auch die Ausbildung der Referendare liegt mit in seiner Verant-

wortung. Vor allem für Ganztagschulen ist ein umfassendes Personalmanagement nötig. Darüber hinaus ist der Schulleiter für die Selbst- und Fremdevaluation und die damit einhergehende Schulentwicklungsarbeit zuständig. Nicht zuletzt ist der Schulleiter verantwortlich für den Schulfrieden und deshalb berechtigt, Ordnungsmaßnahmen zu verhängen.

## **Der ideale Schulleiter/die ideale Schulleiterin**

Der ideale Schulleiter und die ideale Schulleiterin betont die Bedeutung von Unterricht und Erziehung und hat eine pädagogische Vision für die Entwicklung seiner Schule, identifiziert sich stark mit seiner Schule, schafft optimale Bedingungen für die Arbeit der Lehrkräfte an der Schule, zeigt Führungsstärke, Mut und Entschlossenheit und verhält sich gleichzeitig kooperativ, wertschätzend und anerkennend, weiß um die Schwierigkeiten und die Leistung, die dazu gehört, gute Erziehungs- und Unterrichtsprozesse zu gestalten, hat profunde Kenntnis von guten und innovativen Lehr- und Lern-Methoden, ist im Umgang mit der Öffentlichkeit geschickt und schafft es, einen guten Ruf der Schule aufzubauen.

## **Qualifizierung von Schulleitungen**

Vor dem Hintergrund der Aufgabenfülle erscheint die Qualifizierungssituation in Deutschland – auch im internationalen Vergleich – in dreifacher Hinsicht defizitär:

- Erstens existiert keine bundesweit einheitliche, verbindliche Ausbildung für angehenden pädagogisches Führungspersonal.
- Zweitens fehlen systematische, zielgerichtete Auswahlverfahren für pädagogisches Führungspersonal.
- Drittens werden in vielen Bundesländern Schulleiterinnen und Schulleiter nach wie vor durch die Schulaufsicht nicht in aller Konsequenz als Angehörige einer Profession angesehen. Dies drückt sich schon in der hohen Unterrichtsverpflichtung vor allem in kleineren und mittleren Schuleinheiten aus. Im Vergleich dazu haben Südtirol, England, Frankreich, Österreich (ab Jahrgangsstufe 7) und die USA paradiesische Bedingungen: keinerlei Unterrichtsverpflichtung für Schulleiterinnen und Schulleiter.

## **7. Schulqualität gemeinsam entwickeln - Zusammenarbeit von Eltern und Schule in der Neuen Max Brauer Schule Hamburg**

Vortrag von Sybille Marth und Jens Fricke, zusammengefasst von Ursula Walther

Die Max-Brauer-Schule in Hamburg-Altona ist seit 2010 eine Stadtteilschule (von 1979 bis 2010 war sie Gesamtschule in Langform). Sie beginnt mit der Vorschule und geht bis zum Abitur. Rund 1330 Schüler aus 38 Nationen werden derzeit von knapp 108 Lehrern unterrichtet. Die Schule ist eine Ganztagschule und bei Eltern sehr begehrt. Wenn im Folgenden von der Neuen Max Brauer Schule die Rede ist, sind damit die Jahrgänge fünf bis zehn der Max-Brauer-Schule gemeint, die seit 2005 nach einem neuen Schulprogramm arbeiten. Stundenpläne mit 45-Minuten-Fächern wurden durch Lernbüros, Werkstattlernen, außerschulisches Lernen und

fächerübergreifende Projekte abgelöst. Im Lernbüro bestimmen die Kinder selbst, ob sie Deutsch, Mathe oder Englisch lernen. Statt der üblichen Zeugnisse gibt es Portfolios und Kompetenzraster, mit denen der Lernstand geprüft wird.

## **Der Traum vom neuen Lernen**

Mit dem neuen Konzept hatten seit 2001 Lehrer kurz vor dem Ruhestand noch rasch ihre Traumschule entworfen: lebensnah, mit viel Zeit und Raum zum selbstbestimmten Lernen in der Schule und außerhalb. Nach zwei Jahren stellten sie die Schule ihrer Träume den Eltern vor. Die waren begeistert. Die Schulkonferenz beschloss 2004, dass die Schule sich mit ihrem Konzept für den Schulversuch d.18 bewerben würde, bei dem 18 Hamburger Schulen neue Lernformen entwickeln sollten. Man bildete eine Steuerungsgruppe, reichte 2004 den Antrag ein und erhielt den Zuschlag.

Von 2005 bis 2010 dauerte der Modellversuch. Anfangs gab es einen Zuschuss von 5000 Euro, jetzt beschafft zusätzliche Mittel der zu diesem Zweck gegründete Förderverein. Die Steuerungsgruppe holte sich anfangs professionelle Hilfe von außen, bis das Konzept stand. Es enthielt nicht nur viel zum Lernen und Lehren, sondern auch Elemente der Elternbildung, von der Fortbildung im Schulrecht über Arbeitsgemeinschaften bis zum türkischsprachigen Elternabend. Der Zeitaufwand (anfangs 15 Stunden pro Woche) war und ist für Lehrer und für die meist berufstätigen Eltern eine Herausforderung.

## **Basis für Zusammenarbeit**

Die Zusammenarbeit von Eltern und Schule gelang, weil die Schulleitung die Eltern ernsthaft einbinden wollte, weil die gegenseitige Wertschätzung groß war und weil man sich auf einen gemeinsamen Wertekanon einigen konnte. Von Anfang an war klar: Das Wissen der Eltern hat denselben Stellenwert wie das Wissen der Lehrer. Auch heute werden grundlegende Änderungen am Konzept nur gemeinsam vorgenommen. Eltern müssen spüren, dass ihre Kompetenz geschätzt wird. Wenn die Schule bei Neubauplänen den Architekten-Vater einbindet oder die PR-Mutter für ihre Öffentlichkeitsarbeit, zeigt sie ernsthafte Interesse und hält die Motivation der Eltern aufrecht, sich in der Schule und für die Schule zu engagieren. Schließlich müssen sich einige von ihnen für eine Schulentwicklung einsetzen, von der ihr eigenes Kind womöglich nicht mehr profitiert.

Die Aktiven mussten sich ständig austauschen, einander über alle Schritte informieren. Das erforderte viele E-Mails und Gespräche. Damit alle Eltern so schnell wie möglich von den Neuerungen erfuhren, gab es Infoveranstaltungen, Flyer und die Website. Im Laufe der Jahre wurde klar: Die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule ist eine permanente Baustelle. Ohne die Fähigkeit zur Toleranz gegenüber den Schwächen des anderen gelingt sie nicht. Nur wenn Lehrer es ertragen, dass Eltern ihnen direkt auf den Arbeitsplatz sehen, ist die Transparenz zu erreichen, die es für die gemeinsame Arbeit braucht. Und nicht zuletzt: Die Chemie zwischen den Beteiligten muss stimmen.

## 8. Von der Kommunikation zur Kooperation - Zusammenarbeit von Eltern und Schule an der Oberschule Ronzelenstraße, Bremen

Vortrag von Svea Mauer und Jürgen Koopmann, zusammengefasst von Ursula Walther

Die Oberschule Ronzelenstraße Bremen ist eine Ganztagschule mit dem Profil Leistungssport. Seit dem Schuljahr 2009/10 ist sie Modellschule mit dreizügiger Oberstufe und der Möglichkeit, nach 12 oder 13 Jahren Abitur zu machen. Hier arbeiten Eltern und Schulleitung gemeinsam an der Schulqualität.

### **Mehr Qualität**

Nach einer internen Evaluation (Methode SEIS) im Schuljahr 2004/2005 war klar, dass sich an der Schule Grundlegendes ändern musste. Als zentrale Diskussionsfelder hatten sich „Lernen und Lehren“, „Führung und Management“, „Klima und Kultur“ und „Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages“ herauskristallisiert. Im Kampf um Schüler wurde es in Bremen zudem immer wichtiger, etwas für das Image der Schule zu tun. Das konnte nur gemeinsam gelingen. Wo die Schule sich zurückhalten muss – zum Beispiel mit öffentlichem Protest gegen die unzureichende Ausstattung der Schule – können Eltern aktiv werden. Sie brauchen allerdings stets den Rückhalt der Schulleitung. In der ersten Zeit beteiligten sich so viele Eltern, dass erst im Jahr 2009 alle Wünsche und Interessen berücksichtigt waren. Seitdem genügt es, den Prozess zu beobachten und allenfalls lenkend einzugreifen.

### **Wahrnehmung und Interpretation**

Ein professioneller Umgang miteinander sollte die Zusammenarbeit fördern. Das war ein Lernprozess für alle Beteiligten, dessen Schritte im Folgenden andeutungsweise beschrieben sind.

Kommunikation beginnt mit der Bereitschaft, zuzuhören und sich auf die Bedürfnisse des anderen einzulassen. Beispielsweise sollte die Schule, die es leichter hat, über ihre Zeit zu verfügen, auf die zeitlichen Einschränkungen der Eltern Rücksicht nehmen. Zur Grundausstattung erfolgreicher Kommunikation gehört die Erkenntnis, dass die Wahrnehmung derselben Situation je nach Blickwinkel völlig unterschiedlich ausfallen kann. Das Verständnis füreinander wächst beim gelegentlichen Wechsel der Perspektive. So sehen Eltern, die die Schule als Dienstleister betrachten, eine solche zunächst völlig selbstverständliche Erwartung mit anderen Augen, wenn sie sich in die Lage der Schulleitung versetzen. Jeder muss im System Schule seine Rolle finden. Alle Rollen sind gleichwertig, aber nicht gleichberechtigt.

### **Umgang mit Konflikten**

Gute Kommunikation ist immer lösungsorientiert. Das bedeutet: Mit einem Problem beschäftigt man sich nur so lange, bis eine Lösung gefunden ist. Das Negative soll nicht im Mittelpunkt stehen, erwünschte Verhaltensweisen gefördert werden. Grundregel bei Konflikten: Niemand braucht sich zu verteidigen, denn niemand wird angegriffen. Zwischen Lehrern und Eltern herrsche schließlich kein Krieg. Man entwickelte einen Konfliktleitfaden, in dem das Vorgehen bei Meinungsverschiedenheiten geregelt ist. So ist festgelegt, dass Eltern bei Problemen mit einem Lehrer nicht sofort die Schulleitung einschalten, die aufgrund ihrer Doppelrolle – verantwortlich

für den Lehrer und für den Schüler – immer ein Entscheidungsproblem hat. Hier werden Elternvertreter als Zwischeninstanz aktiv.

Bei einem Konfliktgespräch spricht jeder nur über das, was er selbst gesehen hat oder empfindet, und gesteht dem anderen zu, Fehler zu machen. Und wenn die Emotionen hoch kochen, wird ein Gespräch auch einmal vertagt. Jedes Gespräch wird protokolliert, Vereinbarungen werden von allen Beteiligten – Eltern, Schüler, Lehrer – unterschrieben. Weil nicht alle Eltern Kommunikationsprofis sind, ist es umso wichtiger, dass professionelle Kommunikation ein Teil der Lehrerbildung ist.



## 9. Elternmitwirkung bei der Schulentwicklung, Überblick

Quelle: Antworten von Elternvertretungen aus 14 Bundesländern

zusammengefasst von Ursula Walther

### **In welcher Form sind die Eltern an der inneren Schulentwicklung beteiligt? Unterscheiden Sie nach gesetzlich verankerten Mitwirkungsrechten und freiwilliger Beteiligung.**

Die Beteiligung der Eltern an der Schulentwicklung ist in den Schulgesetzen nur unzureichend verankert. Eltern müssen zwar in allen Bundesländern die Hausordnung absegnen, beim pädagogischen Konzept der Schule sind sie aber meist nur Berater. Dieses Beratungsrecht ist entweder ausdrücklich als solches formuliert, oder es ergibt sich durch die Zusammensetzung der Schulkonferenz, in der die Eltern zwar Stimmrecht haben, von den Lehrern aber überstimmt werden können. Wo in der Schulkonferenz Drittelparität besteht (Bayern, Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Schleswig-Holstein, Thüringen), können Eltern gemeinsam mit den Schülern allerdings viel bewirken.

In den meisten Ländern haben Eltern ein Mitbestimmungsrecht beim Schulprofil, beim Schulprogramm und bei der Unterrichtszeit, bei der Einrichtung einer Ganztagschule, von Diagnose- und Förderklassen und Schulversuchen, in manchen Ländern (Bremen, Sachsen) auch bei der schulinternen Evaluation.

Gewöhnlich engagieren sich Eltern und Elternvertreter freiwillig in der Schulentwicklung. Bei der Evaluation sitzen sie im Lenkungsausschuss und haben so direkt Einfluss auf Schulentwicklung und Schulqualität. Die meisten von ihnen übernehmen allerdings konkrete Aufgaben in der Schule und beeinflussen durch ihren Einsatz die Schulqualität eher indirekt: Schulhaus-, Klassenzimmer- und Pausenhofgestaltung, Unterstützung bei Projekten und Berufsberatung, Hausaufgabenhilfe und Mittagsbetreuung, Kuchenbacken fürs Schulfest.

### **Welches Mitwirkungsrecht haben die Eltern in Ihrem Land bei der Auswahl der Schulleitung (Mitwirkung, Mitentscheidung, Beratung)?**

Am weitesten geht die Mitwirkung der Eltern in Nordrhein-Westfalen. Die Schulkonferenz, in der die Eltern ein Drittel der Stimmen haben, hat ein Mitspracherecht bei der Ausschreibung und wählt unter den ausgewählten Kandidaten schließlich den Schulleiter bzw. die Schulleiterin. In Sachsen-Anhalt wählt die Gesamtkonferenz, in der Eltern mit Stimmrecht sitzen, einen von zwei Bewerbern, den die Behörde vorschlägt.

In allen anderen Bundesländern entscheidet die Schulbehörde, und zwar entweder über den Vorschlag einer Findungskommission (Hamburg, Bremen), nach Anhörung der Schulkonferenz (Baden-Württemberg, Brandenburg, Niedersachsen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Thüringen) oder grundsätzlich ohne Rücksprache mit den Beteiligten (Bayern, Saarland).

In Thüringen kann die Schulkonferenz unter bestimmten Umständen die Absetzung der Schulleitung fordern.



## **Wie werden angehende Schulleiterinnen und Schulleiter auf die Arbeit mit den Eltern vorbereitet? Unterscheiden sie nach der Arbeit mit der gesetzlichen Elternvertretung und der Arbeit mit Eltern als Vertreter ihrer Kinder.**

Eine verpflichtende Fortbildung für die Arbeit mit Eltern bzw. Elternvertretungen gibt es nur in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen, in Mecklenburg-Vorpommern auch als Teil der Lehrerausbildung. In den anderen Bundesländern gibt es verpflichtende Fortbildungen zur Arbeit mit Eltern entweder nicht (Bayern, Bremen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen) oder sie sind, falls es sie gibt, so wenig wirksam, dass Elternvertreter nichts darüber wissen (Baden-Württemberg, Brandenburg, Saarland).

Freiwillige Fortbildung für die Arbeit mit Eltern bieten alle Bundesländern an, gewöhnlich durch die Lehrerbildungsinstitute oder schon in der Lehrerausbildung.

## **Welche Fortbildungen und sonstigen Qualifizierungsangebote gibt es in Ihrem Land für**

- **Elternvertreter einer Klasse**
- **Elternvertreter der Schule**
- **Eltern**

Fortbildungsangebote für Elternvertreter macht in den meisten Bundesländern das Kultusministerium bzw. die Schulbehörde. In Bayern, wo es keine gesetzliche Landeselternvertretung gibt, bietet die CSU-nahe Hanns-Seidel-Stiftung Elternvertreterseminare an, ebenso - auf eigene Kosten - manche Elternverbände (Bayerischer Elternverband und Landeselternverband der Realschulen).

In einigen Bundesländern bilden Eltern andere Eltern fort. Sie werden dazu auf Kosten der Schulbehörde qualifiziert, die Fortbildungen finden gewöhnlich an den Lehrerbildungsinstituten statt. In Brandenburg werden Eltern zu Fortbildnern in Mitwirkungsfragen qualifiziert, in Hessen gibt es das Projekt ELAN (= Eltern schulen aktive Eltern), Niedersachsen bildet Elterntainer für die Schulung zur Mitarbeit im Schulvorstand aus und in Sachsen werden Elternmitwirkungsmoderatoren ausgebildet und landesweit eingesetzt.

Die Landeselternvertretungen qualifizieren Eltern und Elternvertreter bei Landeselternertagen und mit zum Teil anspruchsvollen Programmen. Der Umfang dieser Angebote schwankt stark und hängt nicht nur von den Aktiven in den Elternvertretungen ab, sondern auch von den Mitteln, die das jeweilige Ministerium für die Elternarbeit zur Verfügung stellt.

Die Antworten auf die „Länderfragen“ dienen der Vorbereitung der Tagungen. Nicht alle Länder beantworten sie. Das hat unterschiedliche Gründe. Zeitmangel dürfte der wichtigste sein, denn Ehrenamtliche sind überall knapp. Manche Elternvertretungen recherchieren selbst, andere leiten die Fragen an ihr Kultusministerium weiter; die meisten tun beides.

## 10. Namen, Zahlen, Fakten

**Ort:**

Bad Hersfeld

**Zeit:**

Freitag 20. Mai 2011, 16:15 Uhr, bis Sonntag 22. Mai 2011, 12 Uhr

**Leitung der Tagung:**

Alexander Grimm, Stellvertretender Vorsitzender des Bundeselternrats, und Ralf Kletsch, Vorstandsmitglied für Finanzen

**Protokoll:**

Bayern (Wilfried Hamm)

**Teilnehmer:**

79 Elternvertreterinnen und Elternvertreter aus 15 Bundesländern

**Referenten:**

- Maja Dammann (Landesinstitut für Lehrerbildung u. Schulentwicklung, Hamburg)
- Gisela Grüneisen (ehem. Vorsitzende des Landeselternrats Sachsen)
- Grußwort Dorothea Henzler (Kultusministerin des Landes Hessen)
- Sybille Marth und Jens Fricke (Elternrat Neue Max-Brauer-Schule, Hamburg)
- Svea Maue und Jürgen Koopmann (Oberschule Ronzelenstraße, Bremen)
- Rainer Stegmaier (Vorsitzender des Allgemeinen Schulleitungsverbands Deutschlands)

**Resolution:**

Der BER hat die Resolution per E-Mail an alle Mitglieder und an weitere Empfänger geschickt, u. a. Ministerien, Verbände und Medien, mit der Bitte, sie weiter zu verteilen. Sie steht auf der BER-Website und ist Teil der Dokumentation.

**Dokumentation:**

Diese Dokumentation wurde als PDF an alle Mitglieder geschickt und steht im internen Teil der BER-Website zum Herunterladen bereit. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung erhält die Dokumentation in vierfacher Ausfertigung.

**Finanzierung:**

Die Tagung wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

**Redaktion der Dokumentation:**

Ursula Walther, Stellvertretende Vorsitzende des Bundeselternrats

## 11. Anhang

Die folgenden Dateien finden Sie aus Platzgründen nur im internen Teil der BER-Website. Sie können sie auch als PDF in der Geschäftsstelle anfordern.

- Antworten auf die Fragen an die Elternvertretungen der Länder
- Vorträge als Präsentation