

**SÜDWESTRUNDFUNK
SWR2 Wissen - Manuskriptdienst**

**Vom „Direx“ zum Manager
Der Beruf des Schuldirektors im Wandel**

Autorin: Claudia Fuchs
Redaktion: Christoph König
Regie: Tobias Krebs
Sendung: Samstag, 25.09.10, 08.30 Uhr SWR2
Wiederholung: Samstag, 21.01.2012, 8.30, SWR 2

Bitte beachten Sie:

*Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt.
Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen
Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.*

*Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Leben (Montag bis Freitag
10.05 bis 10.30 Uhr) und SWR2 Wissen am Samstag (8.30 Uhr bis 8.58 Uhr) sind beim
SWR Mitschnittdienst in Baden-Baden für 12,50 € erhältlich.*

Bestellmöglichkeiten: 07221/929-6030

Kennen Sie schon das neue Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

*Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen
Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen.
Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen
Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert.
Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de*

*SWR2 Wissen können Sie ab sofort auch als Live-Stream hören im SWR2
Webradio unter www.swr2.de oder als Podcast nachhören:
<http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>*

Madeleine Dazert-Balthasar mit Kollegen:

- Das ist der defekte Beamer, hier hab ich den Reparaturauftrag. Was kostet denn die Birne?
- 351,- Euro und die Mehrwertsteuer.
- Das ist ja nicht wahr, das kam mir ja auch komisch vor
- Ja, es ist billiger einen neuen Drucker zu kaufen, als die Patrone.
- Also, der Spaß mit dem neuen Beamer wird uns 399 kosten plus Mehrwertsteuer, der hat dann 5.000 Stunden geben sie Garantie auf die Lampe.

Erzählerin:

Ein Montagmorgen um 7.45 Uhr. Im Sekretariat des Kurfürst-Balduin-Gymnasiums in Münstermaifeld spricht die Schulleiterin Madeleine Dazert-Balthasar mit einem Kollegen und ihrer Sekretärin über Geld. Ein Beamer ist defekt und muss ersetzt werden. Was ist die kostengünstigste Lösung? Ein Teilersatz oder ein Komplettaustausch?

Ansage:

Vom "Direx" zum Manager.
Der Beruf des Schuldirektors im Wandel.
Von Claudia Fuchs.

Zitator:

Bildungsministerium Rheinland-Pfalz. Allgemeines Stellen- und Anforderungsprofil für die Schulleiterin und den Schulleiter:

Die Schulleiterin oder den Schulleiter erwartet ein breit gefächertes Aufgabenfeld; es beinhaltet vor allem die pädagogische, organisatorische und personalwirtschaftliche Leitung und Weiterentwicklung der Schule. Zu den Kernaufgaben gehören insbesondere: Medienkompetenz (insbesondere in den Bereichen der informations- und kommunikationstechnologischen Anwendungen, Schulverwaltungssoftware und Unterrichtssoftware).

Erzählerin:

Oberstudiendirektorin Madeleine Dazert-Balthasar ist Lehrerin für Französisch und Englisch. Seit zehn Jahren leitet die 53-Jährige die weiterführende Schule in Münstermaifeld in der Nähe von Koblenz. Über tausend Schüler besuchen das vierzügige Gymnasium, an dem 68 Lehrer unterrichten. Von der Straße aus ist das verwinkelte Gelände mit großen Freiflächen und mehreren Schulgebäuden kaum zu überblicken.

Madeleine Dazert-Balthasar mit Kollegen:

- Da hab ich gedacht, das passt ja wunderbar da rein.
- Ja, sehr schön. Das ist ja auch n schönes Päckchen.
- Wie fanden Sie's denn?
- Ein schwieriges Stück. Es war so wenig Handlung drin, es war wortbetont.

Erzählerin:

Die Schulleiterin bespricht mit den Sekretärinnen, welche Geschenke für die Lehrer besorgt werden, die sich bei der Schultheateraufführung am Wochenende engagiert haben.

Zitator:

Von den Bewerbern wird Führungskompetenz erwartet (vor allem die Fähigkeit, das kreative Potential eines Kollegiums zu erkennen, zu nutzen und zu fördern).

Erzählerin:

Madeleine Dazert-Balthasar überlegt, warum der Kartenvorverkauf schleppender lief als sonst. War das unbekannte Stück von Siegfried Lenz über Zivilcourage in einer Diktatur zu anspruchsvoll?

Madeleine Dazert-Balthasar mit Kollegen:

- Frau Dazert-Balthasar? Frau Krech möchte Sie gerne sprechen.
- Ja. ... So haben wir das nicht. Wir haben eine Vorlage, das hat die Deutsch-Fachkonferenz natürlich gemacht, das gesamte Kollegium, wie zu verfahren ist und wir machen das über die pädagogischen Konferenzen ...

Erzählerin:

8.05 Uhr. Die Direktorin einer Nachbarschule bittet die erfahrene Kollegin um Rat bei der Einrichtung von Förderunterricht an ihrer Schule. Das ist nicht ungewöhnlich. Denn Madeleine Dazert-Balthasar ist eine gefragte Ratgeberin. Sie ist aktiv in der "Bildungsinitiative Maifelder Schulen", im Netzwerk "Frauen in Führungspositionen" und außerdem Mitglied im Landesvorstand der gymnasialen Schulleitervereinigung. In der "Bildungsinitiative Maifelder Schulen" treffen sich Schulleiter aus der Region. Alle Schularten sind hier vertreten. Für die Beratung dieser Schulleiter sind die schulfachlichen Referenten der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion ADD in Koblenz zuständig. Die Arbeitskreise in der Region Münstermaifeld werden aber nicht von ADD-Referenten begleitet. Thomas Reviol ist Referent für Grundschulfragen im rheinland-pfälzischen Bildungsministerium in Mainz. Er entwirft ein Bild, das in der Realität nur bedingt von den ADD-Referenten umgesetzt werden kann.

Thomas Reviol:

Auf vielen regionalen Ebenen gibt es fest institutionalisierte Arbeitsgemeinschaften von Schulleitern, die von den zuständigen ADD-Referenten mit betreut und mit begleitet werden und gerade das schafft ein äußerst kollegiales Instrument, um sich gegenseitig zu unterstützen, um neu ernannte Schulleitungsmitglieder kollegial begleiten zu können. Jenseits von Schulleitung oder Fortbildung denk ich, ist der Schulleiter der Nachbarschule, mit dem ich ein kollegiales Verhältnis pflege, immer noch mit der beste Ansprechpartner.

Erzählerin:

Der Schulleiter der Nachbarschule ist oft auch der einzige Ansprechpartner bei Problemen. Madeleine Dazert-Balthasar versucht an diesem Morgen vergeblich, ihre zuständige Referentin telefonisch zu erreichen. Ist das Verhältnis zwischen Schulleitungen und ADD angespannt?

Madeleine Dazert-Balthasar:

So generell kann man das nicht sagen, weil natürlich die Schulaufsicht auf der einen Seite eine mögliche Beratungsfunktion hat, Unterstützungsfunktion, auf der anderen Seite natürlich die Aufsichtsfunktion wahrnehmen muss. Es gibt gewisse, aus meiner Sicht, systemische Probleme, die was mit unklaren Zuständigkeiten zu tun hat, Verantwortlichkeiten, die Frage auch der Nähe und Distanz zu dem Referenten, die Frage der zeitlichen Möglichkeiten, die dieser hat, sich um bestimmte Dinge zu kümmern. Wenn ich eine Frage an meinen Referenten stelle und der ist letztlich nicht zuständig, dann schickt der es auf den langen Verwaltungsweg und dann muss die Sache aber in der Schule viel schneller geregelt sein, deshalb sucht man häufiger andere Ansprechpartner, die einem Rat und Hilfe geben können.

Erzählerin:

8.20 Uhr, der Vater eines Abiturienten ruft an. Kann man die Abiturprüfung seines Sohnes wegen eines Trauerfalles in der Familie vorverlegen?

Madeleine Dazert-Balthasar:

Dann müssten wir den ganzen Block umlegen, dann wären die beiden anderen auch betroffen. Wir takten im Halbstundenrhythmus. Also, um halb zehn ist er fertig. Okay? Alles klar? Bitte, bitte, bis dann, tschüss.

Erzählerin:

Die Schulleiterin beruhigt den Vater, sein Sohn wird rechtzeitig die Prüfung abschließen.

8.45 Uhr. Ein Kollege kommt vorbei und möchte eine Abmeldung vom fakultativen Sprachunterricht bei der Leiterin absichern.

Madeleine Dazert-Balthasar:

Also, wie gesagt, ich hab an Sie verwiesen, ich hab gesagt, kann nur die Chefin entscheiden. Ich hab gesagt, das Kind kann gehen, ich sträub mich nicht dagegen., das ist kein Thema. Nur schade, weil die eine gute Schülerin ist.

(Telefonklingeln) - Morgen Herr Toneatto, ich grüße Sie.

Erzählerin:

Der Schulelternsprecher bittet um aktuelle Informationen.

Madeleine Dazert-Balthasar:

Am 22. April beginnen die Bauarbeiten für die Holzhackschnitzelanlage. Also, die kommt definitiv? Die kommt definitiv. Die Frage Parkplätze müssen wir aber dann auch ins Auge fassen, auch für Besucher, es werden Parkplätze weg fallen. Ist denn die Bauplanung abgeschlossen? Fakt ist, unsere Heizungsanlage ist alt, sie ist unzureichend, und der Kreistag hat das beschlossen.

Zitator:

Anforderungsprofil für Schulleiter. Zu den Kernaufgaben gehören insbesondere: Moderation sowohl von Abstimmungen als auch von Prozessen und deren Steuerung, Kooperation mit dem Schulträger, außerschulischen Partnern und Schulaufsicht.

Erzählerin:

Die Leitung einer Schule fordert die ständige Abstimmung mit drei Partnern: Bildungsministerium, Schulaufsichtsbehörde und Schulträger. Schulträger des Kurfürst-Balduin-Gymnasiums ist der Kreis Mayen-Koblenz. Alle Partner stellen unterschiedliche Anforderungen an die Schulleiter, die diese Vorstellungen dann nicht nur umsetzen, sondern auch den Lehrern, Schülern und Eltern vermitteln müssen. Das ist heutzutage besonders mühsam, weil die Schulen seit den schlechten Pisa-Ergebnissen unter hohem Reformdruck stehen.

Klaus-Peter Hammer ist Vorsitzender des rheinland-pfälzischen Landesverbandes der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft und ehemaliger Hauptschullehrer.

Klaus-Peter Hammer:

Dieses Gefühl haben ganz viele Schulleiterinnen und Schulleiter, dass ihnen ganz viel auch aufgedrückt wird. Sie sehen sich als Erfüllungsgehilfen, natürlich, sie haben einen Dienst geleistet und sind auch verpflichtet, die Reform umzusetzen, aber ich finde, dass zum Teil die Hilfen, die man dann in dem Moment bräuchte auch nicht stark genug da sind. Wenn man sich die Aufgabe der Schulaufsichtsbeamten anguckt, sind sie weit weg von der pädagogischen Begleitung einer Schule, sondern sie sind Verwalter.

Atmo: Schulglocke

Erzählerin:

9.10 Uhr. Große Pause und Aufstieg vom Erdgeschoss ins Lehrerzimmer im zweiten Stock. Madeleine Dazert-Balthasar versucht zumindest einmal am Tag, bei ihrem Kollegium vorbei zu schauen. Im Flur ist noch Zeit für ein Gespräch mit einigen Schülerinnen.

Im Obergeschoss vermittelt das Lehrerzimmer mit seinen holzgetäfelten Decken eine anheimelnde Atmosphäre.

Atmo: Lehrerzimmer

Erzählerin:

Die Leiterin informiert einen Lehrer über den Sterbefall in der Abiturientenfamilie, geht weiter zu einem Kollegentisch mit Süßigkeiten, die oft ihr Pausenbrot ersetzen. Ein junger Referendar erfährt, dass er in den Schuldienst übernommen wird. Die Leiterin der Orientierungsstufe bittet um die Überprüfung eines Formulars. Dann eine kurze Absprache wegen eines Vortrags am Wochenende in Bad Kreuznach. Es geht um Medienbildung.

Madeleine Dazert-Balthasar mit Kollegen:

- Ich versuche, noch n paar Kollegen zu interessieren. .
- Ja, es ist nicht nah, aber es ist relativ nah dann.
- Ich fänd's schön. Lohnenswert.
- Nee, das Thema ist auch spannend.

Erzählerin:

Madeleine Dazert-Balthasar möchte hinfahren, den Referenten kennen lernen und ihn später vielleicht in die Schule einladen.

Klaus-Peter Hammer:

Wenn man sich für eine Funktion in der Schulleitung entscheidet, gehört natürlich auch dazu, bestimmte Kompetenzen mitzubringen. Es reicht nicht aus, guten Unterricht zu halten. Das ist natürlich wichtig, aber 'n Schulleiter muss auch eine Schule vorantreiben können. Man braucht gewisse Kompetenzen, ja, was Führung von Personal angeht, eine gewisse Konfliktbereitschaft, Kompetenzen, was Verwaltungsakte angeht und das ist etwas, was vielen Lehrkräften ganz unbekannt ist. Es gibt bisher noch keine Ausbildung zur Schulleiterin, ...

Erzählerin:

... sagt Klaus-Peter Hammer von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. Die Angebote des staatlichen Instituts für Lehrerfortbildung ifb waren für Madeleine Dazert-Balthasar zu Beginn ihrer Leitungstätigkeit nicht interessant. Das Führungskolleg kam zu spät und war mit ihren umfassenden anderen Aufgaben nicht vereinbar. Hilfreich fand sie überregionale Schulleiter-Symposien in Bamberg und Erfurt, die sie aus der eigenen Tasche bezahlte und am meisten profitierte sie von den Kontakten in Netzwerken und Schulleitervereinigungen.

Atmo: Schulglocke

Erzählerin:

9.30 Uhr. Ende der Pause.

Ein Termin mit einer Zehntklässlerin steht an. Die Schülerin war der Direktorin während eines Unterrichtsbesuchs durch ihre abwesende, lethargische Haltung aufgefallen. Eine Fachlehrerin bestätigte: Das Mädchen zieht sich zeitweise völlig zurück und ist nicht ansprechbar. Die Leistungen reichen nicht aus für eine Oberstufenempfehlung. Madeleine Dazert-Balthasar ist besorgt und verunsichert. Sind es normale Pubertätsprobleme oder steckt mehr dahinter?

Zitator:

Zu den Kernaufgaben gehören insbesondere: Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern. Von den Bewerbern werden Fach- und Sachkompetenz erwartet, vor allem fundierte Kenntnisse über die Qualität von Unterricht und über angemessenes erzieherisches Handeln.

Erzählerin:

Die Jugendliche erscheint am Vormittag nicht zum vereinbarten Termin. Die Verhältnisse in der ländlichen Eifelregion sind eng und das erfordert viel Feingefühl, wenn es um familiäre Konflikte geht. Schulsozialarbeiter gibt es an Gymnasien nicht.

Um 10.30 Uhr wird die Direktorin in der örtlichen Raiffeisenbank erwartet zur Eröffnung einer Wanderausstellung. Abiturienten aus den Kursen Mathematik, Physik und Erdkunde haben sich in einer Projektwoche mit dem Thema Solar-Wasserstoff-Energieversorgung beschäftigt und präsentieren ihre Ergebnisse jetzt an übersichtlich gestalteten Stellwänden. Gemeinsam mit dem Filialleiter der Bank und den beteiligten Fachlehrern eröffnet die Schulleiterin die Ausstellung.

Madeleine Dazert-Balthasar:

Ja, wir versuchen immer, uns in der Region zu verwurzeln, Dinge anzuschauen, die es hier gibt, Windkraftanlagen zum Beispiel oder wir arbeiten hier mit Betrieben in der Region zusammen, so auch mit der Raiffeisenbank, von daher ein weiterer Schritt uns nach außen zu öffnen.

Erzählerin:

Nach der Präsentation lässt sie sich von den Schülern die Arbeitsergebnisse erläutern.

Zitator:

Zu den Kernaufgaben gehören insbesondere: Repräsentieren der Schule. Sozial- und Kommunikationskompetenz, vor allem die ausgeprägte Fähigkeit zum Kommunizieren und Kooperieren mit schulischen und außerschulischen Gremien sowie Institutionen.

Erzählerin:

Zehn Minuten Fußweg zurück zur Schule. Um 11.45 Uhr trifft sich an jedem Montag die sogenannte "A-15-Runde" der erweiterten Schulleitung. Vier Lehrer und zwei Lehrerinnen sitzen mit der Leiterin am Tisch, die Sekretärin hat Kaffee gekocht.

Atmo: A-15-Runde

Erzählerin:

Letzte Hinweise für die Abiturprüfungen. Wie kann man eine Prüfung, die zu scheitern droht, eventuell noch retten? Im Schnelldurchlauf werden weitere Themen abgehakt: Einführung der Lernmittelfreiheit, Anmeldungen für den Studientag des Kollegiums, Vorschläge für Auszeichnungen der Abiturienten, Zuschüsse des Fördervereins für Klassenfahrten, Bildung eines Krisenteams nach der Ermordung eines Lehrers an einer Ludwigshafener Schule.

Um 12.30 Uhr gehen die Kollegen wieder in den Unterricht. Vor dem Büro warten schon zwei Abiturienten. Die beiden Mitglieder des Organisationsteams planen die Abiturfeier in der Stadthalle, ein Event, irgendwo zwischen Oscarpreisverleihung und Abschlussball. Jeder der siebzig Abiturienten wird mit einer individuellen Musikeinspielung sein Zeugnis auf der Bühne entgegennehmen, dazu wird sein Bild an die Wand projiziert. Die beiden Schüler glauben, alles bedacht zu haben, die Schulleiterin hakt nach.

Madeleine Dazert-Balthasar mit Schülern:

- Ihr wisst, dass die Breite der Notausgänge ...
- Ja, das haben wir, ist doch alles eingeplant. Wir haben das Theaterwochenende genutzt, um es auszutesten: von Halle Rückwand bis ganz vorne vor der Bühne sind 15 Sekunden, Schlendergang.

Erzählerin:

Für den wichtigsten Tag im Schülerleben ist diesmal eine Generalprobe angesetzt und die Direktorin ist eingeladen. Der Stolz über ihr erstes großes Event-Management ist den zwei Jugendlichen anzumerken.

Eigentlich wäre jetzt eine Mittagspause für die Schulleiterin vorgesehen. Aber oft fällt sie aus, so wie an diesem ganz normalen Montag. Direktorin einer Schule zu sein, bedeutet viel Arbeit und wenig Pause. Möglicherweise ist der Beruf deshalb auch so unbeliebt. Etwa siebzig Leitungsstellen waren Anfang des Jahres in Rheinland-Pfalz neu zu besetzen.

Micheal Thews:

Das deutsche Schulleitungsmodell ist ...noch das der eierlegenden Wollmilchsau, die letztlich alle Funktionen in einer Person vereint. Wir haben die Absicht, mit allen Betroffenen in der nächsten Zeit in einen Dialog einzutreten über neue Konzepte, wie man sich Schulleitung vorzustellen hat, da sind dann die Verbände der Schulleitungen mit beteiligt und Gewerkschaften beteiligt, aber auch viele Fachleute aus den Schulen jenseits der Verbandsebene ...

Erzählerin:

... sagt Dr. Michael Thews, Abteilungsleiter für Lehrerbildung und Schulrecht im rheinland-pfälzischen Bildungsministerium. An den Grundschulen, wo überwiegend Frauen unterrichten, müssen die meisten Leitungsstellen mehrmals ausgeschrieben werden. Auch das Programm "FIT" des Bildungsministeriums, "Führung in Teilzeit", hat die Zahl der weiblichen Bewerber nicht erhöht. Irmgard Schröder ist Vorstandsmitglied des Schulleitungsverbandes Rheinland-Pfalz und leitet seit 2003 eine Grund- und Hauptschule.

Irmgard Schröder:

Denen ist der Arbeits- und Zeitaufwand zu hoch, um sich damit zu beschäftigen. Dann sehen die auch die Vorbilder. Der Schulleiter ist gerade an den kleinen Grundschulen Mädchen für alles. Und nicht zuletzt auch der geringe finanzielle Anreiz, der nur in 'ner Zulage besteht - und die reißt keinen vom Hocker.

Erzählerin:

Die Gewerkschaften und Lehrerverbände stellen zwei Forderungen: Neue Schulleiter sollen sich angemessen für ihre neue Tätigkeit fortbilden können und ihre Arbeit soll in Zukunft als eigenständiger Beruf gelten.

Irmgard Schröder:

Wir arbeiten immer noch, auch im Sprachgebrauch, mit Anrechnungstunden. Das heißt: Wir sind Lehrer, die dann noch nebenbei vielleicht mal so gerade Schule leiten. Und der geänderte Blickwinkel muss einfach herbei, dass man sagt, wir sind vom Beruf her Schulleiter, die zwar auch noch Unterrichtstätigkeit haben, aber die Hauptaufgabe eines Schulleiters liegt eben darin, dass er Personalmanagement betreibt, dass er Unterrichtsentwicklung betreibt, dass er Managementaufgaben auch wahrnimmt.

Erzählerin:

Drei Grundkompetenzen werden im momentanen Bewerbungsverfahren für Schulleiter abgeprüft: Er muss fremden Unterricht beurteilen und darüber mit der betroffenen Lehrkraft ein Gespräch führen können. Er muss eine Konferenz oder Dienstbesprechung leiten können und in einem Kolloquium nachweisen, dass er für diese spezielle Leitungsstelle geeignet ist. Entscheidend sei dabei der Perspektivwechsel vom Lehrer zur Führungspersönlichkeit.

Für jede Funktionsstellenbesetzung wird ein differenziertes Gutachten angefertigt. Klaus-Peter Hammer von der GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) bezweifelt, ob dabei auch die wirklich wichtigen Kompetenzen überprüft werden.

Klaus-Peter Hammer:

Es geht zum Beispiel drum, mal n Streitgespräch zu führen, es geht drum, mal 'n pädagogisches Programm für die Schule zu entwickeln, es geht drum, komplizierte Elterngespräche zu führen und das könnte man in Form eines Assessment-Centers zum Beispiel machen. Und die Bewerber könnten dann auch vielleicht auch für sich selber herausfinden, ob ihnen die Arbeit als Schulleiter und Schulleiterin Spaß macht oder nicht.

Ich denke, dass auch in diesem Bereich 'ne ganz sinnvolle und zielgerichtete Personalentwicklung generell stattfinden sollte an Schulen und das passiert oft zu spät. Die Schulaufsichtsbeamten fangen an, sich Leute auszusuchen, wenn sie merken,: Oh, die Stelle wird frei. Es kann auch sein, dass 'ne Stelle ganz frei wird, weil jemand erkrankt ist oder verstorben, insofern wäre eine systematische Personalentwicklung ganz wichtig und das wird bisher in dieser Form noch nicht so betrieben.

Erzählerin:

Dr. Michael Thews vom Bildungsministerium sieht hier kein Defizit. Seine Kollegin Barbara Mathea, Leiterin der Gymnasialabteilung, meint, die Kurse des ifb geben Interessenten eine gute Rückmeldung über ihre Eignung als Leitungskräfte.

Barbara Mathea:

Nach Erfahrungen auch in anderen pädagogischen Bereichen ist es nicht unbedingt am wirksamsten, wenn ein Externer, in dem Fall die Kursleiterin oder der Leiter, sagen würde: „Du bist nicht geeignet als Schulleiter.“

Erzählerin:

Noch immer gebe es Schulleiter, sagt Klaus-Peter Hammer von der GEW, die von ihrem Amt zurücktreten, weil sie sich allein gelassen fühlen.

Demnächst wird die Stellvertreterin von Madeleine Dazert-Balthasar in Pension gehen, die Nachfolge ist noch nicht geklärt. Iris Hoffmann wäre vielleicht eine gute Nachfolgerin. Seit vier Jahren ist die Studiendirektorin Mitglied des erweiterten Schulleitungsteams am Gymnasium in Münstermaifeld und leitet die Orientierungsstufe. Sie gehört außerdem zu einer Minderheit: Zehn Jahre war die heutige Biologie- und Chemielehrerin in der freien Wirtschaft tätig, bringt also Lebenserfahrung aus einem ganz anderen Berufsfeld mit, was sicher auch ihren Schülern zugutekommt. Eine gute Kandidatin für eine Schulleitungsstelle, eigentlich.

Iris Hoffmann:

Nein, ich würde mich nicht bewerben aus zwei Gründen. Zum einen scheint mir der Raum für Veränderungen sehr klein. Das heißt: eingezwängt in ein relativ enges Verwaltungskonzept bleibt wenig Zeit und Raum, eigene Ideen kreativ umzusetzen. Der zweite Grund ist die Nähe zu den Schülern. Wenn ich sehe, wie die Frau Dazert-Balthasar, wie viel Verwaltungsarbeit sie drum herum hat, bleibt sehr wenig Zeit für den Unterricht. Mich würde reizen, 'ner Schule 'nen Profil, 'nen individuellen Stempel aufzusetzen, aber dieser Freiraum ist halt sehr beschränkt.

Erzählerin:

Das Bildungsministerium will den Schulen größere Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit geben. Gerne würde Madeleine Dazert-Balthasar Anreize setzen für engagierte Lehrer, aber ihre Möglichkeiten sind hier genauso begrenzt wie bei der Stellenbesetzung. Einstellungsbehörde ist die ADD, die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion. Aber die Beförderungsstellen reichen nicht aus und deshalb kann die Schulleiterin Einsatz am ehesten mit Entlastungsstunden belohnen. Eine frühere Leistungsprämie wurde wieder abgeschafft.

13.45 Uhr. In der 7. und 8. Stunde tut Madeleine Dazert-Balthasar zum ersten Mal an diesem Tag das, was sie vor 25 Jahren eigentlich gelernt hat: Sie unterrichtet eine Doppelstunde Französisch in einer 9. Klasse.

Atmo: Französischunterricht

Erzählerin:

Vier Mädchen und ein Junge sitzen etwas verloren in einem großen Klassenraum im Parterre. Eine kleine Gruppe, die hier freiwillig Französisch als dritte Fremdsprache lernt. Madeleine Dazert-Balthasar ist eine geduldige und zugewandte Lehrerin. Wenn die Schüler eine französische Vokabel nicht verstehen, versucht sie Zusammenhänge zu entsprechenden englischen Wörtern herzustellen. Englisch ist das zweite Studienfach der Lehrerin, die neben ihrer Leitungsaufgabe noch vier Wochenstunden unterrichtet. Die fünf Anfänger in Französisch sind willig, aber leicht müde, man merkt ihnen die Anstrengung des Schulvormittags an und die Unsicherheit in der Aussprache.

Um 15.15 Uhr ist der Schultag für die Neuntklässler zu Ende, aber nicht für die Schulleiterin.

Madeleine Dazert-Balthasar: (am Telefon)

Guten Tag. - Oh, welche Ehre, gibt's dafür dann auch schon einen Termin, oder wie?
- Nee, ich glaub's ja nicht ...

Erzählerin:

Das Beratungsgespräch wird unterbrochen. Nachmittags ist das Schulsekretariat nicht mehr besetzt, im Wechsel mit einer Kollegin übernimmt die Schuldirektorin dann bis 17 Uhr den Telefondienst. Der Referent für Schulsport im Bildungsministerium hat eine gute Nachricht: Der Antrag des Kurfürst-Balduin-Gymnasiums auf den Titel "Partnerschule des Sports" wurde bewilligt und einen Termin mit der Bildungsministerin gibt es auch schon.

Madeleine Dazert-Balthasar: (am Telefon)

- Also, wir wissen von nichts, aber wir freuen uns natürlich drüber, weil das ist ja unser Antrag gewesen, „Partnerschule des Sportes“ werden zu dürfen. Ja, aber was jetzt das weitere Procedere angeht, sind wir natürlich unerfahren.

- (Referent) Also, es wird so sein, dass die Ministerin in ihrem Terminplan Möglichkeiten sieht, diese Ehrung dann vor Ort bei Ihnen in Münstermaifeld vorzunehmen, ins Visier genommen worden ist der 8. April.

- Der 8. April ist in den Osterferien, (lacht), da war ich jetzt ein bisschen, a) ganz schnell und b) in den Osterferien, und davor haben wir jetzt noch Abitur und so. Der 8. April geht nicht ...

Erzählerin:

Seit einem Monat liegt die Nachricht über den Titel bei der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion in Koblenz, die sie nicht an die Schulleitung weiter leitete. In vier Wochen ist jetzt der Besuch der Ministerin in der Schule angesetzt - mitten in den Osterferien, wie die verblüffte Schulleiterin im Gespräch mit dem Ministeriumsreferenten erfährt. Sie versucht, die Interessen der Schule deutlich zu machen.

Madeleine Dazert-Balthasar: (am Telefon)

- Normal wollten wir das verbinden, mit einem Tag des Sports, wir wussten ja nicht, dass das so schnell gehen würde ...
- (Referent) Sie haben schon recht, wenn Sie es in einen größeren Rahmen vorstellen wollen, eine Veranstaltung im Freien bei schönem Wetter...
- Das wollten wir schon n bisschen innerschulisch hier bekannt machen und feiern und natürlich auch 'n bisschen mit Außenwirkung ...

Erzählerin:

Noch eine halbe Stunde Bürodienst, dann endet um 17 Uhr der Arbeitstag für die Schulleiterin, ein Tag gefüllt mit verschiedenen Aufgaben und wenig Spielraum. Eigentlich soll die Schulleitung der Zukunft so nicht mehr aussehen - da sind sich alle Beteiligten im Grunde einig. Aber wie die Direktoren von morgen arbeiten sollen, ist noch längst nicht klar. Sollen die Schulleiter Manager ihrer Schule sein oder leitende Pädagogen? Oder soll es eine Doppelspitze aus einem Verwaltungsleiter und einem pädagogischen Leiter geben wie das in anderen Ländern zum Teil üblich ist? Noch einmal Michael Thews:

Michael Thews:

Das derzeitige Schulleitungsmodell hat eine mindestens mal jahrzehntelange Tradition, so etwas zu durchbrechen braucht natürlich seine Zeit, die Gespräche werden in den nächsten Monaten beginnen und dann müssen wir sehen, wo wir da hin kommen. Das wollen wir natürlich nicht vom ministerialen grünen Tisch aus, sondern das geht nur im Dialog mit den Betroffenen.

* * * * *