

NEWSLETTER

GLEICHBERECHTIGUNG AM ARBEITS- PLATZ SCHULE UND ZFSL

Der Weg in die Schulleitung



Rund 70 % der nordrhein-westfälischen Lehrkräfte sind weiblich, in Grundschulen sogar mehr als 90 %. Trotzdem sind Frauen in fast allen Schulformen immer noch nicht mindestens zur Hälfte in Schulleitungspositionen vertreten - insbesondere an Gymnasien und Berufskollegs sind Leitungsgämter nur zu etwa einem Drittel mit Frauen besetzt -, nur der Grundschulbereich stellt hier eine Ausnahme dar.

Nun gibt es keinen Grund zu der Annahme, dass Frauen weniger als Männer fähig und daran interessiert sind, Schule machtvoll mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen; das zeigt sich in ihrem starken Engagement und in ihren Erfolgen in Schulentwicklungsprozessen, Schulleben und Unterricht. Und doch zögern viele Frauen, die interessiert sind und auch Befähigungspotenzial mitbringen, eine Schulleitungsaufgabe zu übernehmen. Dies ist nicht immer nur ein Reflex auf die aktuell diskutierten äußeren Rahmenbedingungen und Anforderungen für eine erfolgreiche Schulleitung. Manchmal fehlt in dem individuellen Abwägungsprozess auch der entscheidende Anstoß, eine persönliche Ermutigung und Unterstützung zu dem Entschluss, tatsächlich den Weg in die Schulleitung zu beschreiten. An dieser Stelle soll deshalb ein Überblick gegeben werden über die vorhandenen Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten für Lehrkräfte – und insbesondere für Frauen – für den Weg in ein Schulleitungsamt.

Fortsetzung Seite 2 - 3

ZITATE

„Immer wieder Neues in Angriff zu nehmen scheint fast zur weiblichen Berufsidentität zu gehören. Frauen müssen ständig tradierte Rollenstereotype in Frage stellen, sich in neuen Verhaltensmustern erproben. Ohne diese, auch persönliche Auseinandersetzung mit tradiertem Rollenverhalten, ohne Experimentierfreude, wären sie gar nicht in Führungspositionen.“

Doris Bollinger „Frauen in Führungspositionen des Bildungswesens“
in: Astrid Kaiser (Hrsg.) „FrauenStärken ändern Schule“ Bielefeld 1996

„Der negative Einfluss herkömmlicher Geschlechterstereotype auf das Selbstbild von Frauen mit hoher Leistungsmotivation und Aufstiegsorientierung vermindert sich, wenn Frauen ein klares und positives Selbstkonzept von den eigenen Fähigkeiten haben (...) und wenn sie - privat wie professionell - gute Rahmenbedingungen vorfinden.“

Luise Winterhager-Schmidt
in: „Berufsziel Schulleiterin. Professionalität und weibliche Ambition“
Weinheim 1997

In dieser Ausgabe

Thema:	Seite:
Leitartikel	1-3
Im Kontext	3-4
Gut zu wissen	5
Nützliche Links	6
Fachinformation	6
Veranstaltung	7
Rechtsprechung	7

LEITARTIKEL FORTSETZUNG

Neben den Schulleitungen und Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamten, die wesentliche Verantwortung für die Personalentwicklung haben, können auch die Ansprechpartnerinnen für Gleichstellungsfragen an Schulen interessierten Lehrerinnen insoweit beratend zur Seite stehen. Weiterführende Links zu den beschriebenen Angeboten sind in diesem Newsletter im Service-Teil zusammengestellt.

Los geht's: Start und Ziel

Der Weg in die Schulleitung beginnt häufig mit der sukzessiven Entwicklung spezifischer Führungskompetenzen durch die Übernahme besonderer Aufgaben und Funktionsämter. Zur **Einführung in das Leitungshandeln** stehen Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote für das mittlere Management zur Verfügung, also für Jahrgangsstufenleitungen, Mitglieder der erweiterten Schulleitung und Funktionsstelleninhaberinnen und -inhaber. Die Teilnahme an diesen Maßnahmen ist ganz bzw. teilweise auf die Schulleitungsqualifizierung (SLQ) anrechenbar.

Für Lehrkräfte, die für sich konkreter klären möchten, ob ein Schulleitungsamt für sie in Frage kommt, bieten alle Bezirksregierungen **Orientierungsseminare** an. Das Orientierungsseminar ermöglicht eine Rollenklärung und die Reflexion der eigenen Fähigkeiten und Erwartungen im Hinblick auf die spätere Übernahme eines Leitungsamtes in der Schule. In einigen Regierungsbezirken richten sich zusätzlich besondere Angebote spezifisch an Frauen, die sich für weiterführende Funktionen und Leitungsaufgaben interessieren, zum Beispiel die Fortbildungen „Perspektiven im Blick“ (Köln) und „Mut zur Leitung“ (Düsseldorf). Darüber hinaus thematisiert auch das spezielle Fortbildungsangebot nach Rückkehr aus einer längerfristigen Beurlaubung die Karriereplanung.

Das Angebot der **berufsbegleitenden Qualifizierung SLQ NRW** richtet sich an Lehrkräfte, die sich gezielt für die Bewerbung auf das Amt als Schulleiterin oder Schulleiter vorbereiten. Die Qualifikationserweiterung SLQ besteht aus vier Modulen. Diese sind so angelegt, dass theoretische und praktische Aspekte des Leitungshandelns eng miteinander verbunden werden. Diese Form der methodischen Umsetzung ermöglicht die Verzahnung des in Selbststudium und Präsenz-

veranstaltungen erworbenen theoretischen Wissens mit praktischer Erfahrung.

Für die Bewerbung auf eine ausgeschriebene Schulleitungsstelle ist zuvor das **Eignungsfeststellungsverfahren EFV** erfolgreich zu absolvieren. Ab dem 1. August 2016 gilt dies auch für Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen an Grundschulen. Das EFV ist eine Potenzialdiagnose in Form eines Assessment Centers. Es findet an zwei aufeinander folgenden Tagen statt und besteht aus vier Übungen (z.B. Beratungs- oder Beurteilungsgespräch, Fallstudie, Gruppendiskussion, Interview, Konfliktgespräch, pädagogische Beurteilung von Unterricht, Postkorb-Übung, Projektplanung). Durch Beobachterinnen und Beobachter aus der Schulaufsicht, von Schulträgerseite und durch erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter werden die zuvor in der SLQ vermittelten Leitungskompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Rollenklarheit, Innovationsbereitschaft und Managementfähigkeiten beobachtet und bewertet. Eine wissenschaftliche Auswertung des Verfahrens durch die Freie Universität Berlin bezeichnete das EFV als „das beste derzeit vorliegende Instrument der Eignungsdiagnostik angehender Schulleiterinnen und Schulleiter.“

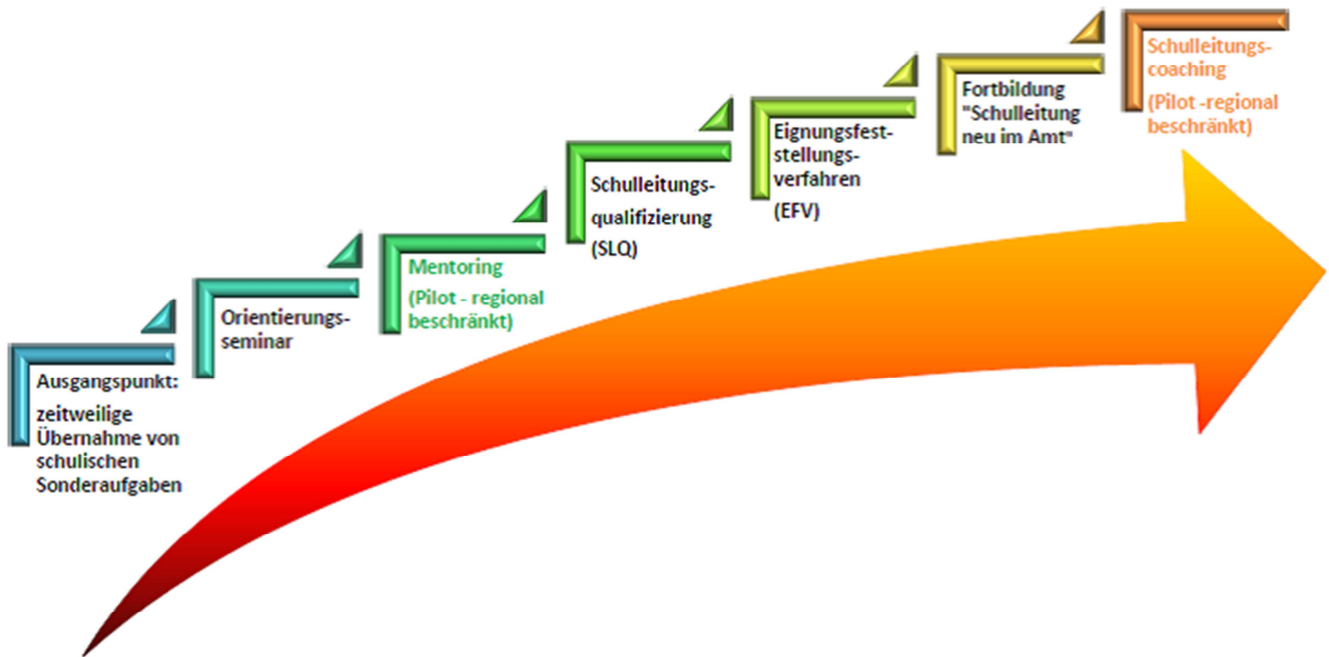
Mehrere Bezirksregierungen erproben derzeit mit starker Nachfrage neue **Mentoring-Angebote** für Frauen mit Interesse an Schulleitung. Diese Angebote zeichnen sich vor allem durch eine sehr praxisnahe, zeitlich flexible Beratungsverbindung zwischen einer an Leitung interessierten Lehrerin und einer erfahrenen Schulleiterin oder einem Schulleiter aus, die durch Gespräche und Hospitationen Einblick in die unterschiedlichen Facetten der Leitungstätigkeit ermöglicht.

Auch nach Übernahme des Leitungsamtes werden die Schulleiterinnen und Schulleiter in ihren neuen Aufgaben begleitet: Sie erhalten Unterstützung durch **Fortbildungen für neu im Amt befindliche Leitungskräfte** sowie durch vertiefende Fortbildungen zu aktuellen Themen. Gut angenommen werden auch die Angebote des **Schulleitungscoachings**, das insbesondere neue Schulleiterinnen und Schulleiter in neuen Situationen des Führungshandelns unterstützt und individuelle, passgenaue Lösungsmöglichkeiten für die alltäglichen Anforderungen finden lässt.

LEITARTIKEL FORTSETZUNG

Dieses im Schuljahr 2008/2009 eingeführte Gesamtkonzept der vorbereitenden und begleitenden Leitungsqualifizierung findet inzwischen eine hohe Akzeptanz. Auch die verpflichtenden Phasen der SLQ und des EFV werden von den meisten Lehrkräften empfunden als ermutigendes Angebot zur Kompetenzentwicklung für die durchaus reizvollen Führungs- und Management-Aufgaben an Schulen. Es ist deshalb zu hoffen, dass sich viele der talentierten und hochqualifizierten Frauen, die im Schuldienst stehen, auf den Weg in ein Schulleitungsamt machen, um die Zukunft der Schulen aktiv mitzugestalten.

Weg in die Schulleitung: Unterstützungsstruktur



IM KONTEXT

Das Verfahren der Bestellung von Schulleiterinnen und Schulleitern nach dem Schulgesetz (§ 61)

- Die Bezirksregierung veranlasst - mit Zustimmung der Schulkonferenz und des Schulträgers - die Stellenausschreibung.
- Von den eingegangenen Bewerbungen werden der Schulkonferenz und dem Schulträger all diejenigen benannt, die die zwingenden Anforderungskriterien der Stellenausschreibung erfüllen. Dazu gehört u.a., dass die „passende“ Lehramtsbefähigung für das angestrebte Schulleitungsamt vorliegt. Gefordert ist auch, dass die aktuelle dienstliche Beurteilung die abschließende Gesamtnote „die Leistungen übertreffen die Anforderungen“ oder „die Leistungen übertreffen die Anforderungen in besonderem Maße“ ausweist.
- Schulkonferenz und Schulträger können die Bewerberinnen und Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einladen.
- Schulkonferenz und Schulträger können innerhalb von acht Wochen gegenüber der Bezirksregierung einen Vorschlag für die Auswahl geben, verbunden mit einer Einschätzung zur Eignung. Es besteht jedoch für die Bezirksregierung nicht die Pflicht, diesem Vorschlag stattzugeben.
- Die Bezirksregierung trifft schließlich die Auswahl – nach dem Prinzip der Bestenauslese (Art. 33 Absatz 2 Grundgesetz, § 9 Beamtenstatusgesetz). Besondere Bedeutung hat dabei die Gesamtnote der letzten dienstlichen Beurteilung, wobei Unterschiede im Status der Bewerberinnen und Bewerber zu berücksichtigen sind.
- Sollte eine Unterrepräsentanz von Frauen im Schulleitungsamt bestehen, prüft die Bezirksregierung, ob das Bevorzugungsgebot zugunsten von Frauen anzuwenden ist (§ 19 Absatz 6 Landesbeamten-gesetz NRW).

IM KONTEXT

...aus den Fortbildungsangeboten der Bezirksregierungen:

Arnsberg

Schulleitungsfortbildung - Gesamtübersicht

http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/themen/f/fortbild_schulleitung/index.php

Orientierungsseminar

<http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/container/lfb/2016/2016.1-994.htm>

Grundschulspezifische Schwerpunkte der Qualifizierung im Leitungshandeln

<http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/container/lfb/2015/2015.1-303.htm>

Detmold

Karriereplanung (für Frauen)

http://www.lehrerfortbildung.brdt.nrw.de/2016/161_169_karriereplanung.pdf

Orientierungsseminar

http://www.lehrerfortbildung.brdt.nrw.de/2016/162_337_OrientFB.pdf

SLQ Schulleitungsqualifizierung

http://www.lehrerfortbildung.brdt.nrw.de/2016/162_221_SLQ%2022.pdf

Düsseldorf

Orientierungsseminar „Mut zur Leitung“ (für Frauen)

<http://www.lfb-brd.nrw.de/2016.1-23.htm>

SLQ Schulleitungsqualifizierung

<http://www.lfb-brd.nrw.de/2016.1-372.htm>

Köln

Perspektiven im Blick (für Frauen)

[http://www.bezreg-](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/gleichstellung/perspektiven.pdf)

[koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/gleichstellung/perspektiven.pdf](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/gleichstellung/perspektiven.pdf)

Orientierungsseminar

[http://www.bezreg-](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/orientierung/index.html)

[koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/orientierung/index.html](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/orientierung/index.html)

Start up! – Einführung in Leitungshandeln

[http://www.bezreg-](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/startup/index.html)

[koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/startup/index.html](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/startup/index.html)

SLQ Schulleitungsqualifizierung

[http://www.bezreg-](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/slq/index.html)

[koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/slq/index.html](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/46/schulleitungen/slq/index.html)

Münster

Schulleitungsfortbildung - Gesamtübersicht

[http://www.bezreg-](http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/leitungsfortbildungen/angebote_schulleitungsfortbildung.pdf)

[muens-](http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/leitungsfortbildungen/angebote_schulleitungsfortbildung.pdf)

[ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/leitungsfortbildungen/angebote_schulleitungsfortbildung.pdf](http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/leitungsfortbildungen/angebote_schulleitungsfortbildung.pdf)

Seminar für Ansprechpartnerinnen: "Wie unterstütze ich Kolleginnen bei der beruflichen Weiterentwicklung?"

[http://www.bezreg-](http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/gleichstellungsfragen/254_Wie-unterstuetze-ich_.pdf)

[muens-](http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/gleichstellungsfragen/254_Wie-unterstuetze-ich_.pdf)

[ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/gleichstellungsfragen/254_Wie-unterstuetze-ich_.pdf](http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/zentralablage/dokumente/schule_und_bildung/lehrausbildung_lehrerfortbildung/gleichstellungsfragen/254_Wie-unterstuetze-ich_.pdf)



GUT ZU WISSEN

„**Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln** in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen“

https://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/Leitbild/sl_handlungsfelder_schlüsselkompetenzen.pdf

Begleitmaßnahme „**Schulleitungscoaching**“

<http://www.qua-lis.nrw.de/schulmanagement/schulleitungscoaching/index.html>

Pilotprojekt „Mentoring für Frauen“

Bezirksregierung Arnsberg:

http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/themen/a/arnsberger_mentoring-modell/index.php

Bezirksregierung Köln:

http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/mentoring/index.html

Vierter Bericht zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes NRW

<https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/staatskanzlei/gleichstellung-von-frau-und-mann-im-oeffentlichen-dienst/2089>

Bericht der Projektgruppe „Schulleitungen“ (2015) an den Ausschuss für Schule und Weiterbildung des Landtags NRW:

<https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3368.pdf>

Leitfaden für schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung (Hessen)

https://la.hessen.de/irj/servlet/prt/portal/prtroot/slimp.CMReader/HKM_15/LSA_Internet/med/57d/57d6051f-8af4-141f-012f-312b417c0cf4,22222222-2222-2222-2222-222222222222,true

Studie „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“

http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm_ergebnisse_2009_2011.pdf

Mentoring-Projekt Landesverwaltung Rheinland-Pfalz „Mehr Frauen an die Spitze“;

<https://mfjiv.rlp.de/de/themen/frauen/frauen-in-der-wirtschaft-und-dem-oeffentlichen-dienst/mentoring-programm-mehr-frauen-an-die-spitze/>



Auszug aus dem „**Referenzrahmen Schulqualität**“ NRW,
Inhaltsbereich „Führung und Management“

„Personalentwicklungsmaßnahmen sind auf Ziele und Anforderungen der Schule sowie auf die Weiterentwicklung des Personals ausgerichtet.“

Aufschließende Aussagen

- Die Schulleitung initiiert und begleitet Prozesse der Personalentwicklung.
- Die Schulleitung trifft mit Lehrkräften zur Personalentwicklung individuelle Vereinbarungen zu Aufgabenübernahme und Verantwortungsbereichen.
- Die Schulleitung stärkt die Eigenverantwortung des Personals.
- Die Schulleitung ermöglicht die Professionalisierung von Lehrkräften durch geeignete Qualifizierungen, auch zur Gewinnung schulischer Führungskräfte.
- Die Schulleitung berücksichtigt bei der Delegation von Aufgaben Aspekte der Berufszufriedenheit und der persönlichen Bedürfnisse – im Sinne eines umfassenden Gesundheitsbegriffes.
- Die Schulleitung berücksichtigt bei Personalentscheidungen Genderaspekte und interkulturelle Aspekte, (...)



vgl. hierzu auch: **Qualitätstableau** der Qualitätsanalyse NRW, Nr. 5.2: „Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen“

<https://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulentwicklung/Qualitaetsanalyse/Tableau/Qualitaetsstableau-NRW.pdf>

NÜTZLICHE LINKS

Online-Informationen der Bezirksregierungen zur Frauenförderung / Gleichstellung

Arnsberg

<http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/themen/f/frauenfoerderung/index.php>



Detmold

https://www.bezreg-detmold.nrw.de/400_WirUeberUns/030_Die_Behoerde/040_Organisation/040_Abteilung_4/Gleichstellung/index.php

Düsseldorf

http://www.brd.nrw.de/schule/personalangelegenheiten/Gleichstellung_Schule/index.jsp

Köln

http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/leistungen/abteilung04/generalien/gleichstellung/index.html

Münster

http://www.bezreg-muens-ter.nrw.de/de/schule_und_bildung/personalangelegenheiten_schule/gleichstellung/index.html

FACHINFORMATION

„Frauen in Führung“ – was sagt die Wissenschaft?

Frühere Behauptungen generell unterschiedlicher Führungsstile von Frauen und Männern sind in der Fachliteratur nicht bestätigt: weder in Bezug auf das Führungsverhalten noch auf den Führungserfolg sind bedeutsame Unterschiede belegt, insbesondere auch da empirische Vergleiche methodischen Problemen ausgesetzt sind (Frauen und Männer in welchen Funktionen, Managementebenen und Betriebssparten werden mit einander verglichen?¹⁾). Eine fundierte Professionsforschung für Schulleitung – insbesondere vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen in den letzten Jahren – ist bislang ein Desiderat.²⁾ In einer jüngeren empirischen Forschungsarbeit zur Situation von Grundschulleitungen³⁾ wird in Auswertung verschiedener, auch internationaler Einzelstudien und Metaanalysen gleichfalls festgestellt, dass nur wenige relevante Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungsfunktionen bestehen. Allenfalls kann von Tendenzen gesprochen werden dergestalt, dass Frauen eher demokratischer und stärker beziehungsorientiert agierten, insbesondere in Schulleitungsfunktionen erfolgreicher sind in den Feldern Innovation, Motivation und Information sowie höhere Erfolgswertungen erreichen bei transformationaler und unterrichtsbezogener Führung und bei der Organisationskompetenz.

¹⁾ Oswald Neuberger „Führen und führen lassen“ 6. Aufl. 2002

²⁾ vgl. L. Winterhager-Schmidt u.a. „Berufsziel Schulleiterin“ 1997; Mechthild v. Lutzau „Schulleiterinnen. Zusammenhänge von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln, 2008

³⁾ Iris Hohberg „Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen. Eine empirische Studie in NRW“ 2015

VERANSTALTUNG



Fachtagung zu gendersensibler Bildung und
Erziehung in der Schule:

„Alles Gender oder was?“

29. September 2016

(ausgebucht; Dokumentation ist angekündigt)

QualitätsAgentur-Landesinstitut für Schule, Soest

<http://www.qua-lis.nrw.de/qualis/aktuelles/fachtagung-alles-gender-oder-was.html>

RECHTSPRECHUNG

Bei **Lehrkräften im Seiteneinstieg** können Zeiten der berufsbegleitenden Ausbildung nach der entsprechenden Verordnung („OBAS“, vgl. BASS 20-03 Nr. 17) nicht auf die später nach der Laufbahnverordnung abzuleistende Probezeit angerechnet werden, d. h. diese Zeiten führen nicht zu einer Verkürzung der Probezeit. (OVG Münster Beschluss v. 15.6.2015 – 6 A 2533/14)

Die **Anrechnung von Zeiten einer Beschäftigung als Aushilfslehrkraft** auf die laufbahnrechtliche Dienstzeit setzt voraus, dass die Tätigkeit nach Art und Bedeutung dem Amt der Laufbahn entsprochen hat. Nicht berücksichtigungsfähig ist dementsprechend eine Unterrichtstätigkeit, die ohne förmliche Lehramtsbefähigung in befristeten Beschäftigungsverhältnissen geleistet worden ist. (VG Düsseldorf, Urteil v. 21.1.2016 – 2 K 1633/15)



Die **Befristung von Vertretungsverträgen für erkrankte Lehrkräfte** in Ausrichtung an Ferientermine ist grundsätzlich nicht zu beanstanden. Die Befristung wird nicht unwirksam aufgrund der Schwangerschaft einer Vertretungskraft. Falls diese sich für eine Folgevertretung bewirbt, darf sie nicht diskriminierend von der Auswahl ausgeschlossen werden.

Im Fall einer Diskriminierung bei der (Wieder-) Einstellung kommt allerdings nach deutschem Recht kein Arbeitsvertrag zustande, sondern ist lediglich eine Geldentschädigung geschuldet (LAG Köln Urteil v. 4.5.2015 – 2 Sa 1090/14)



REDAKTION:

Ministerium für Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen

Referat 124

Völklinger Str. 49

40221 Düsseldorf

E-Mail: gleichstellung@msw.nrw.de

Internet: www.schulministerium.nrw.de