

# Schulleiter in Frankreich und Deutschland

## Neues Rollenverständnis im europäischen Bildungsraum

WERNER ZETTELMEIER\*

Angesichts der anhaltenden Debatten über den Modernisierungsbedarf und daraus abzuleitende notwendige Reformen des französischen Bildungs- und speziell Schulsystems scheint es angebracht, einen Blick auf Befindlichkeiten und Handlungsbedingungen einer Personenkategorie zu werfen, die, obwohl unmittelbar von den Reformanstrengungen betroffen, nur selten im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht: das Schulleitungspersonal. Ähnlich wie in deutschen Schulen stehen auch die französischen Schulleiter in gewisser Weise schon naturgemäß im Kreuzfeuer von teils unterschiedlichen, teils sich geradezu widersprechenden Interessen und Erwartungen hinsichtlich der Leistungen und Funktionsweise von Schule, die die drei – von der Zahl her – wichtigsten Akteursgruppen (Schüler, Lehrer und Eltern) vor Ort artikulieren. Schulleiter sind darüber hinaus privilegierte Ansprechpartner der dezentralisierten Schulbehörden (rectorats) und der zentralen Ministerialverwaltung, aber auch der Gebietskörperschaften, sowie des gesamten sozialen und wirtschaftlichen Umfeldes jeder Schule. Diese Funktionsbeschreibung lässt bereits den Rollenwandel erah-

nen, den das Schulleitungspersonal in den letzten 30 Jahren parallel zu den großen Strukturreformen des französischen Schulsystems im Rahmen eines starken Transformations unterworfenen gesellschaftlichen Umfeldes erlebt hat. Von national einheitlich und vertikal organisierten und vom außerschulischen Umfeld abgeschotteten Einrichtungen haben sich die Schulen bemüht, sich zu lokal profilierten und verwurzelten, horizontal vernetzten, nach außen offenen und in ihren internen Organisationsprinzipien wie in ihrem gesellschaftlichen Auftrag an demokratiethoretischen Wertvorstellungen orientierten Einrichtungen hin zu entwickeln. Parallel dazu ist aus dem vormalig ausschließlich ausführenden Logik der staatlichen Einheitsverwaltung verpflichteten und in einer strikt vertikal gestuften Hierarchie eingebundenen Schulleiter mit der Zeit ein Akteur geworden, der nunmehr in seinen Beziehungen zum schulischen und außerschulischen Umfeld sich stärker als Projektleiter sieht, der – in begrenztem Umfang – auch eigenständig Entscheidungen zu treffen hat und in Ansätzen zumindest auch unternehmerisches Denken entwickeln muss.

---

\* *Werner Zettelmeier* ist Chargé de recherches am Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Université de Cergy-Pontoise, sowie Chefredakteur des „CIRAC-FORUMS“. Dieser Beitrag stützt sich auf Ergebnisse eines Studien- und Kooperationsprojekts, das das CIRAC in den Jahren 2002 bis 2004 mit finanzieller Unterstützung der ASKO-Europa-Stiftung (Saarbrücken) und des Deutsch-Französischen Jugendwerks durchgeführt hat.

Wichtige Stationen auf dem Weg zu diesem neuen Rollenverständnis sind zum Beispiel die Reform von 1975 mit der Schaffung der für alle Kinder grundsätzlich einheitlichen vierklassigen Sekundarstufe I (Collège), die sich an die fünfklassige Grundschule (École élémentaire) anschließt. Damit werden gleichzeitig Collège und Sekundarstufe II (Lycée) organisatorisch getrennt. Jede der beiden Einrichtungen hat einen eigenen Leiter („principal“ für das Collège und „proviseur“ für das Lycée). Die Dezentralisierungsgesetze der 1980er Jahre bringen eine Neuverteilung der Kompetenzen zwischen den Gebietskörperschaften und dem Staat mit sich. Die Gebietskörperschaften sind jetzt für Bau, Unterhalt und Sachausstattung der Schulen zuständig (die Gemeinden für die Primarschulen, das heißt Écoles maternelles und Écoles élémentaires, die Départements für die Collèges, die Regionen für die Lycées), das Pariser Ministerium beziehungsweise seine Außenstellen (Rektorate) bleiben zuständig für die „pädagogischen“ Angelegenheiten, insbesondere die einheitlichen Lehrpläne, die Schulaufsicht und sämtliche Personalangelegenheiten des pädagogischen und nicht-pädagogischen Personals (letzteres jedoch nur an Sekundarschulen). Aus den Collèges und Lycées werden nun so genannte „Établissements publics locaux d'enseignement“ (EPLE) mit Rechtspersönlichkeit. Diese Einrichtungen werden von einem Verwaltungsrat geleitet, in dem der Schulleiter den Vorsitz hat, welcher wiederum vom Erziehungsministerium ernannt wird und somit der Repräsentant des Staates in der Schule ist. Der Schulleiter führt die Beschlüsse des Verwaltungsrates aus, insbesondere bezüglich des vom Verwaltungsrat beschlossenen Haushalts<sup>1</sup>. Dem Verwaltungsrat ist in etwa drittelparitätisch besetzt (ein Drittel Vertreter der zuständigen Gebietskörperschaft, sowie eine oder mehrere vom Schulleiter ernannte Persönlichkeiten, ein Drittel Vertreter des lehrenden und nicht-lehrenden Personals

der Schule und ein Drittel gewählte Eltern- und Schülervertreter). Im Gegensatz zu den Sekundarschulen waren die Grundschulen (Écoles maternelles und Écoles élémentaires) nicht von der Neuverteilung der Kompetenzen zwischen Gebietskörperschaften und Staat betroffen, das heißt sie verfügen nach wie vor nicht über den Status eines EPLE, und haben somit keinerlei Finanz- oder Verwaltungsautonomie. Alle ihre Ausgaben werden direkt über den Haushalt der zuständigen Gemeinde abgewickelt. Die Grundschulleiter stellen nach wie vor keine eigene Personalkategorie dar, sie üben ihre Leitungstätigkeit zusätzlich zu ihren Lehrverpflichtungen aus. Die Grundschulleiter können hierfür je nach Größe der Schule von den Lehrverpflichtungen teilweise freigestellt werden, jedoch kommen längst nicht alle Grundschulleiter in den Genuss einer solchen Stundenentlastung<sup>2</sup>, was sich wiederum negativ auf die Bewerberzahl für frei werdende Stellen auswirkt.

Demgegenüber sind für das Leitungspersonal an Sekundarschulen als weitere wichtige Neuerungen die Schaffung eines eigenen Personalstatus („le corps des personnels de direction“) im Jahre 1988 zu nennen und die damit verbundene Regelung des Zugangs zur Schulleiterfunktion über ein nationales Auswahlverfahren (Concours). Sekundarschulleiter, obwohl in ihrer Mehrheit als Lehrer ausgebildet, geben seit diesem Zeitpunkt keinen Unterricht mehr, was ihre Sonderstellung gegenüber der Lehrerschaft verstärkt. Eine Bewerbung von Personen ohne Unterrichtserfahrung ist nunmehr möglich. Die Entwicklung der 1990er Jahre ist geprägt von verstärkten Bemühungen um eine Professionalisierung der Schulleitungsfunktion (Schaffung einer eigenen Aus- und Fortbildungseinrichtung im Jahre 1996, die 2003 als „École Supérieure de l'Éducation nationale / ESEN“ in Poitiers noch einmal neubegründet wurde; ebenfalls 1996 Schaffung einer eigenen Abteilung für Schulleitungspersonal im Erzie-

hungsministerium in Paris; Veröffentlichung neuer Ausbildungsmodalitäten im Jahre 1999 und Verabschiedung eines Tätigkeitsprofils, das zwischen dem Erziehungsministerium und der Mehrheitsgewerkschaft der Sekundarschulleiter ausgehandelt wurde, im Jahre 2001).

In dieser definatorischen Abgrenzung umfasst das Schulleitungspersonal – an öffentlichen französischen Sekundarschulen (inklusive Auslandsschulen) – derzeit circa 13 800 Personen (Schulleiter und Stellvertreter) an den circa 5 200 Collèges, 1 500 Lycées d'enseignement général et technologique und 1 500 Lycées professionnels. Für das Schulleitungspersonal an den circa 3 600 Sekundarschulen in privater – meist kirchlicher – Trägerschaft gelten eigene Richtlinien. An den öffentlichen Einrichtungen werden derzeit circa 800 bis 900 Schulleiter jährlich neu rekrutiert.

In dem vom CIRAC durchgeführten Studien- und Kooperationsprojekt wurden anhand von Schwerpunktthemen zentrale Fragen und Probleme, mit denen deutsche und französische Schulleiter an – öffentlichen – Sekundarschulen (allgemeinbildende Gymnasien in Deutschland, Collèges und Lycées d'enseignement général et technologique in Frankreich) konfrontiert sind, vergleichend gegenübergestellt. Trotz unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen hat sich gezeigt, dass in Bezug auf die Vielfältigkeit der Aufgaben, sowie die damit erforderlichen sozialen und kommunikativen Kompetenzen ein deutsch-französischer Gedankenaustausch unter Schulleitern für die Institution Schule und nicht zuletzt für die Betroffenen selbst bereichernd ist, zumal da in der bestehenden deutsch-französischen Bildungszusammenarbeit einem verstärkten grenzüberschreitenden Dialog auf der Ebene dieses Personenkreises bislang kaum systematische Aufmerksamkeit zuteil geworden ist.

## Qualitätssicherung von Schule und Unterricht

In Frankreich müssen alle (öffentlichen) Sekundarschulen seit 1989 ein mehrjähriges „projet d'établissement“ ausarbeiten, das als Instrument der Konzertierung aller am Schulgeschehen beteiligten Akteure in Bezug auf die in der jeweiligen Schule zu verwirklichenen Ziele und Prioritäten angesehen wird, und dies im Rahmen der auf nationaler Ebene definierten republikanischen Werte und der auf Ebene des Schulverwaltungsbezirks beschlossenen Politik. Auf deutscher Seite ist die Ausarbeitung eines Schulprogramms als Instrument der Konzertierung der am Schulgeschehen beteiligten Akteure neueren Datums und zudem keineswegs Pflicht in allen Bundesländern. Seitdem die Evaluierung von Schul- beziehungsweise Unterrichtsqualität im Zuge der Veröffentlichung der Ergebnisse der ersten PISA-Studie Ende 2001 zu einem zentralen Paradigma der bildungspolitischen Debatte in Deutschland geworden ist, scheint jedoch auch die Schulprogrammarbeit als ein privilegiertes Instrument zur Qualitätssicherung in den Schulen selbst angesehen zu werden. In beiden Ländern kommt dem Schulleiter in der Ausarbeitung und Umsetzung eines solchen Programms entscheidende Bedeutung zu. Deutlichere Unterschiede zeigen sich allerdings insbesondere in der Bestimmung der zentralen Inhalte eines solchen Programms. Wenn auf französischer Seite das projet d'établissement, aufbauend auf einer Bestandsaufnahme der jeweiligen Ist-Situation, in erster Linie als Instrument zur Verbesserung der allgemeinen (finanziellen, administrativen, technischen und organisatorischen) Rahmenbedingungen für eine optimale Kohärenz des Unterrichtsangebots unter Berücksichtigung seines jeweiligen Umfeldes gesehen wird, scheint das deutsche Schulprogramm stärker die pädagogische Praxis der Lehrer in den Klassen sowie die Inhalte des Unterrichts in den Vordergrund des Bemühens um Qualität zu stellen. Diese

unterschiedlichen Akzentsetzungen verweisen auf unterschiedliche kulturelle Traditionen und institutionelle Rahmenbedingungen, unter denen die Schulen in beiden Ländern funktionieren: ein institutioneller Zentralismus und starke Zustimmung zu landesweit einheitlichen „republikanischen“ Werten als Grundlage des französischen Bildungssystems vs. Kulturföderalismus und stärkere institutionelle Differenzierung der Schultypen, die eine Identifizierung mit bundesweit einheitlichen Wertvorstellungen im Bildungssystem auf deutscher Seite schwieriger machen.

### **Pädagogische vs. organisatorische Führungsrolle**

Aufgrund unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen haben deutsche und französische Schulleiter keine vergleichbare Sicht ihres Handlungsspielraums in der pädagogischen Führung ihrer Schule. Während der französische Schulleiter in seiner Eigenschaft als Repräsentant des Staates und gleichzeitig Vorsitzender des Verwaltungsrates zur Durchführung seiner Verwaltungsaufgaben über eigenständige Weisungsbefugnis gegenüber dem – im Vergleich zu deutschen Schulen – zahlreichen technischen und Verwaltungspersonal seiner Schule verfügt, ist seine Autorität gegenüber den Lehrern seiner Schule sehr stark eingeschränkt. Über die formaladministrative Kontrolle (Pünktlichkeit, Fehlzeiten etc.) bezüglich der Erfüllung ihrer Dienstpflichten wird dem französischen Schulleiter keinerlei Kontroll- oder Weisungsbefugnis in Unterrichtsfragen gegenüber den Lehrern einer Schule zuerkannt. Er hat keinen Einfluss auf deren Rekrutierung und kann ihre Leistungen nur am Rande bewerten. Darüber hinaus stehen die meisten Lehrer einer stärkeren Einbeziehung des Schulleiters in pädagogische Fragen ablehnend gegenüber, da die Bewertung des Geschehens im Unterricht dem nach Fächern

spezialisierten Personal der Schulaufsichtsbehörde obliegt. Demgegenüber verfügt der deutsche Schulleiter abgesehen von (sehr knapp bemessenen) Stellen für Sekretariatsarbeiten und Hausmeistertätigkeiten in der Regel über keinerlei Fachpersonal, das ihn bei der Bewältigung der Verwaltungsaufgaben professionell unterstützen könnte. Eine gewisse Entlastung ist nur durch die Übertragung von bestimmten Verwaltungsarbeiten auf Lehrer in Funktionsstellen möglich. Der deutsche Schulleiter spielt allerdings eine wichtige Rolle in der pädagogischen Führung der Schule, nicht zuletzt weil er seinen Status als Lehrer beibehält und somit (wenn auch eingeschränkte) Unterrichtsverpflichtungen hat. Es gehört auch zu seinen Aufgaben, die pädagogische Praxis der Lehrer seiner Schule regelmäßig zu bewerten, auch der Lehrer mit anderen Unterrichtsfächern als den eigenen. Es zeichnet sich zudem die Tendenz ab, den Schulleitern in Deutschland mehr Kompetenzen in der Personalentwicklung ihrer Schule zu übertragen, zum Beispiel durch ein größeres Mitspracherecht bei der Lehrereinstellung und bei der Aufstellung eines schulspezifischen Fortbildungsprogramms für die Lehrer. Diese größere pädagogische Autonomie ist faktisch jedoch durch die geltenden beamtenrechtlichen Vorschriften eingeschränkt.

### **Repräsentant der einzelnen Schule oder des gesamten Systems?**

In beiden Ländern gibt es verstärkte Bemühungen um eine größere Öffnung der Schulen gegenüber ihrem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld. Die Zeiten, in denen Schule als ein Ort angesehen wurde, den es gegenüber den unvorhersehbaren und/oder negativen Einflüssen seines Umfeldes abzuschotten galt, um eine von den Zwängen der sozialen Wirklichkeit unbeeinträchtigte Wissensvermittlung zu ermöglichen, scheinen vorbei. Im Gegenteil, die Entwicklung der

Gesellschaft führt die Schulen dazu, den Dialog mit außerschulischen Partnern zu suchen und gar zu verstetigen, da sie anderenfalls die ihnen anvertrauten Aufgaben nicht mehr (glaubwürdig) bewältigen können. Die diesbezüglich geltenden rechtlichen Vorschriften haben sich diesem Kontext angepasst. In Deutschland zwingt die demographische Entwicklung die Schulleiter zudem, sich gegenüber dem Umfeld ihrer Schule umso stärker zu öffnen, als die Sekundarschulen zunehmend im direkten Wettbewerb untereinander um die aus der Grundschule abgehenden Schüler stehen, da es im Gegensatz zu Frankreich keine wohnortgebundene Zuweisung der Schüler gibt. Daher versuchen die Schulleiter, mit mehr oder weniger ausgearbeiteten Kommunikationsstrategien um Schüler zu werben, da diese beziehungsweise ihre Eltern insbesondere in Ballungsgebieten eine große Auswahl haben. Neben den in beiden Ländern existierenden formalisierten Umfeldbeziehungen (mit Gebietskörperschaften als Schulträgern, Unternehmen, Vereinen, Polizei- und Justizbehörden, etc.) scheinen deutsche Schulleiter zusätzlich den informellen Beziehungen mit ihrem Umfeld eine große Bedeutung beizumessen. Dies erklärt sich nicht zuletzt aus der Verweildauer der deutschen Schulleiter in ihrer Schule. Da sie im Gegensatz zu ihren französischen Kollegen keiner Mobilitätspflicht unterliegen, können sie, wenn sie dies wünschen, ihr Beziehungsnetzwerk auf lange Sicht planen beziehungsweise aufbauen, was aber der Stabilität, der Effizienz und der Glaubwürdigkeit ihres Wirkens in der Regel dienlich ist.

### **Schulleitung als Beruf?**

In beiden Ländern gibt es seit Beginn der 1990er Jahre Bemühungen zur Rationalisierung und Optimierung des Rekrutierungsverfahrens, sowie zur Professionalisierung der Inhalte und Modalitäten der Aus- beziehungsweise Fortbildungsmaßnahmen für

Schulleitungspersonal. In Frankreich ist man dabei noch weiter als in Deutschland gegangen, da die Schulleiter eine eigene Personalkategorie darstellen. Die französischen Schulleiter können sich auf eine Übereinkunft stützen, die ihre Mehrheitsgewerkschaft mit dem Erziehungsministerium ausgehandelt hat und die eine umfassende Beschreibung beziehungsweise Fixierung der Schulleitungstätigkeiten darstellt. Diese Formalisierung erleichtert eine kohärente, landesweit verbindliche Kodifizierung der Qualifizierungsmaßnahmen und führt zu Überlegungen für eine systematischere Evaluierung der Schulleitungstätigkeit. Der deutsche Bildungsföderalismus lässt trotz einer Reihe von mit der französischen Situation vergleichbaren Zielsetzungen eine bundesweit einheitliche Regelung des Rekrutierungsverfahrens und der Qualifizierungsmodalitäten (Aus- und Fortbildung) nicht zu. Je nach Bundesland weichen die Rekrutierungsverfahren und auch die Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich ihres Umfangs und dem Grad ihrer Verbindlichkeit für die betroffenen Personengruppen (potenzielle Kandidaten für Schulleitungspositionen, neu ernannte Schulleiter oder Fortbildungsmaßnahmen für bereits erfahrene Schulleiter) stark voneinander ab. Für beide Länder lässt sich jedoch feststellen, dass die Verantwortlichen erhebliche Anstrengungen unternehmen müssen, um das vorhandene Bewerberpotenzial besser auszuschöpfen und den „Beruf“ des Schulleiters durch Gewährung größerer Gestaltungsspielräume attraktiver zu machen. Die zunehmende Komplexität der Schulleitungsaufgaben führt nämlich zu einem Rückgang der Zahl von qualifizierten und motivierten Kandidaten für diese Tätigkeit, was letztlich eine Gefahr für das Funktionieren des Schulsystems als Ganzem darstellt.

Das Projekt hat Denkanstöße skizziert, die den bereits bestehenden vielfältigen Austauschbeziehungen zwischen deutschen und

französischen Schulen eine neue Dimension hinzufügen können, und zwar in Form eines Erfahrungsaustauschs über die konkrete Organisation von Schule vor Ort. Die traditionellen Austauschbeziehungen zwischen den Schulen beider Länder sind zwar weitgehend formalisiert, sie funktionieren jedoch nicht immer zufriedenstellend und bedürfen innovativer Anregungen. Ein systematischer Gedankenaustausch zwischen deutschen und französischen Schulleitern zu ausgewählten konkreten Themen scheint wünschenswert, um ein Innovationsmanagement

in den Schulen zu fördern, dass sich auf internationale Erfahrung stützen kann. Schließlich scheint es angebracht, angesichts des gemeinsam verfolgten Ziels der Schaffung eines europäischen Bildungsraums über eine Reihe von grundlegenden Kompetenzen beziehungsweise Anforderungen an Schulleiter in den europäischen Ländern nachzudenken, damit sie die Herausforderungen, die die weitere Entwicklung der Bildungssysteme in Europa mit sich bringen, besser annehmen und bewältigen können.

- 
- 1 Laut einem Bericht des französischen Rechnungshofes handelt es sich hierbei um Beträge zwischen 230 000 Euro pro Jahr für ein kleines Collège und 1,5 Millionen Euro pro Jahr in einem großen Lycée. Die Mittel für lehrendes und nicht-lehrendes Personal werden, von wenigen Ausnahmen beim nicht-lehrenden Personal abgesehen, nicht im Haushalt der Sekundarschulen ausgewiesen. In vielen Fällen tätigen die Gebietskörperschaften bei Bau- und Instandsetzungsmaßnahmen beziehungsweise Sachinvestitionen ihre Ausgaben allerdings direkt, das heißt ohne den „Umweg“ über das Schulbudget, so dass dieses nur sehr bedingt die tatsächlich eingesetzten Mittel widerspiegelt und damit auch nur ein bedingter Gradmesser für die Finanzautonomie der Schule ist. Vgl. Cour des Comptes: La gestion du système éducatif, Rapport au Président de la République, April 2003, S. 201.
  - 2 Laut einer Mitteilung der Grundschullehrergewerkschaft SNUipp, verfügten im Jahre 2004 60 Prozent der GrundschulleiterInnen über keine Entlastung und 4 443 Leitungsstellen konnten nicht besetzt werden. In diesen Fällen muss die anfallende Leitungstätigkeit von den in der Schule tätigen Grundschullehrern „miterledigt“ werden. Vgl. Le Préau, Bulletin du SNUipp 23, n°49, Februar 2005.