

Christiane Montandon & Marie Brégeon

Rekrutierung, Qualifizierung, Status und Karriereoptionen von Schulleiter*innen staatlicher Sekundarschulen in Frankreich¹

Zusammenfassung

*Gegenstand des Berichts sind die aktuell in Frankreich geltenden Verfahren für die Rekrutierung und Qualifizierung von Schulleiter*innen der Sekundarschulformen collège und lycée. Dargestellt werden das Zulassungs- und Auswahlverfahren (concours) für die spezielle Qualifizierung, der Qualifizierungsverlauf und verschiedene Möglichkeiten für die weitere Karriereplanung und Profilentwicklung. Ziel des Berichts ist es, verständlich zu machen, weshalb Lehrkräfte wie auch Personen aus bestimmten anderen Berufsfeldern sich für eine Schulleitungsstelle interessieren und qualifizieren und welche weiteren Optionen sie damit verbinden.*

Schlüsselwörter: Schulleitungsqualifizierung Frankreich, Qualifizierungsverlauf, Einstellungsvoraussetzungen, Aufgabenbereich, Karrierewege

Recruitment, Qualification, Status and Career Options of Headteachers for the Secondary School Forms in France

Abstract

The article deals with current recruitment and qualification procedures of headteachers for the secondary school forms collège and lycée in France. The admission and selection procedure (concours) for the special qualification, the qualification process, and different possibilities for further career planning and profile development are presented. The aim of the report is to clarify why teachers as well as people from certain other professional fields are interested in and choose to qualify for a school leadership position and which further options they associate with it.

Keywords: headteacher qualification, France, qualification process, recruitment requirements, scope of duties, career paths

1 Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen Originalbeitrag, der von den Autorinnen in französischer Sprache verfasst und von Marianne Krüger-Potratz für die Veröffentlichung in der DDS ins Deutsche übersetzt wurde. Der Titel des französischen Originalbeitrags lautet „Recrutement et formation des chefs d'établissement: quels statuts pour les cadres du personnel de l'Éducation Nationale dans le secondaire en France?“

Anders als in Deutschland ist es in Frankreich nicht möglich, die Qualifizierungsmodalitäten wie auch das Tätigkeitsfeld von Schulleiter*innen von Grund- und Sekundarschulen so darzustellen, als handele es sich um *eine* Berufsgruppe. Die Unterschiede hinsichtlich des Aufgabenbereichs und des Status von Primarschulleiter*innen (*directeurs, directrices d'école primaire*) und Sekundarschulleiter*innen (*chefs d'établissement d'enseignement secondaire – principal, proviseur*) sind zu bedeutend,² auch wenn es Änderungen in der Qualifizierung der Lehrkräfte gegeben hat, um die beiden Ausbildungswege einander anzugleichen. Kürzlich wurde sogar vorgeschlagen, den Schulleiter*innen von Primarschulen mehr Entscheidungsmacht zuzugestehen; allerdings wurde dies seitens der Vertreter*innen des Berufsstandes abgelehnt.³ Der Statusunterschied zwischen denen, die eine Grundschule, und denen, die eine Schulform der Sekundarstufe 1 (*collège*) oder der Sekundarstufe 2 (*lycée*) leiten, lässt erkennen, wie schwierig die Angleichung und Verknüpfung dieser beiden Schulleitungssysteme in Frankreich ist.⁴

Für Schulleiter*innen an Grundschulen hat sich bisher wenig verändert. Der Aufgabenbereich der Führungskräfte an Sekundarschulen hingegen ist seit ungefähr zehn Jahren kontinuierlich verändert und erweitert worden. Waren sie schon immer die Vertreter*innen des Staates in der Schule und somit vor allem anderen für Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten zuständig, so sind sie heute auch Teammanager*innen, herausgefordert durch ständige Reformen und neue Technologien als pädagogische Arbeitsmittel wie auch als Steuerungsinstrumente (Progin, Etienne & Pelletier, 2019; Barrère, 2006). Neu ist, dass sie zusätzlich zu ihren Verwaltungsaufgaben einen „pädagogischen Auftrag“ erhalten haben: die innerschulische Gestaltung und die Förderung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit der Lehrkräfte und des schulischen Personals zur Umsetzung der verschiedenen Reformvorhaben. Um die damit verbundene Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten wahrnehmen und koordinieren zu können, müssen sie verschiedene Kompetenzen erwerben:

- 2 Grundschooldirektor*innen werden – im Unterschied zu den Schulleiter*innen von Sekundarschulen – ausschließlich aus der Lehrer*innenschaft rekrutiert. Sie sind für innerschulische Verwaltungs- und Organisationsaufgaben zuständig; sie sind nicht Vorgesetzte der Kolleg*innen (anschaulich hierzu Zickgraf, 2006). Im Kontext der von der Macron-Regierung eingeleiteten Schulreform soll der Status von Primarschulleiter*innen dem der Leiter*innen von Sekundarschulen angeglichen werden (MENJS / Gesetz, 2019). (Anm. d. Übers.)
- 3 Für die vom Bildungsministerium im November 2019 durchgeführte Befragung von Grundschuldirektoren siehe MENJS / Befragung, 2019. (Anm. d. Übers.)
- 4 Anmerkung zum Schulsystem: Nach dem „Gesetz für eine Schule des Vertrauens“ von 2019 (*Loi pour une école de confiance*; MENJS / Gesetz, 2019) beginnt die Schulpflicht mit dem dritten und endet mit dem 18. Lebensjahr. Bis zum Ende der Sekundarstufe I trennen sich die Bildungswege der Kinder und Jugendlichen nicht: drei Jahre Vorschule (*école maternelle*), fünf Jahre Grundschule (*école primaire*) und vier Jahre Sekundarschule (*collège*). Danach besteht die Möglichkeit, entweder drei weitere Jahre ein *lycée* zu besuchen (es gibt verschiedene Fachrichtungen), oder eine Ausbildung zu machen. – Auch die Lehrkräftebildung und -tätigkeit in Frankreich unterscheidet sich deutlich von der in Deutschland; siehe Campus Frankreich – Deutschland, o.D.; Villinger, 2018. (Anm. d. Übers.)

Kompetenzen in Fragen des Personalmanagements, der Steuerung innovativer Projekte, des Auf- wie Ausbaus von Partnerschaften mit Einrichtungen und Personen des lokalen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds und die Kompetenz, diese Interventionsansätze zu koordinieren (siehe IH2EF, 27.06.2020).

Im Folgenden geht es daher um die Berufsgruppe der Sekundarschulleiter*innen, um die Voraussetzungen für deren Gewinnung und das staatliche, wettbewerbsförmig organisierte Zulassungs- und Auswahlverfahren (*concours*⁵) als Voraussetzung für die Teilnahme an der obligatorischen zentral angebotenen staatlichen Qualifizierungsmaßnahme, um den Verlauf der Qualifizierung und schließlich um die Faktoren, die für die weitere Karriereplanung und Profilentwicklung eine Rolle spielen. Ziel des Berichts ist es, die aktuellen Formen der Gewinnung und Qualifizierung schulischer Führungskräfte darzustellen und – unter Einbezug von zwei Interviews mit Schulleitern – verständlich zu machen, aus welchen Motiven sich Personen, insbesondere Lehrkräfte, für eine Führungsposition in einer Schule interessieren, sich für das entsprechende Qualifizierungsangebot bewerben und bei Erfolg, infolge des Statuswechsels, dafür ihre Lehrtätigkeit aufgeben (siehe MENJS / Personal, 2020).

1 Die Qualifizierung zu Schulleiter*innen für Sekundarschulen in Frankreich

Seit 2018 ist die „Staatliche Hochschule für Bildung und Ausbildung“ (*Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation – IH2EF*) mit Sitz in Poitiers landesweit für die einjährige Qualifizierung der Schulleitungs-Anwärter*innen zuständig.⁶ Die Qualifizierungsmaßnahme am *IH2EF* beginnt nach erfolgreichem Bestehen der schriftlichen und mündlichen Abschlussprüfungen des landesweiten *concours*. Die Zugelassenen werden einer Schule – einem *collège* oder einem *lycée* – als stellvertretende Schulleiter*innen zugewiesen; ihr Status ist der von „Auszubildenden“ (*statut de stagiaire*). Die „Auszubildenden“ können ihrerseits Wünsche bezüglich ihrer „Einsatzschule“ äußern, sowohl was die Schulform und den Schultyp als auch was die Lage der Schule angeht. Inwieweit ihren Wünschen entsprochen wird, hängt jedoch davon ab, wie sie beim *concours* abgeschnitten haben und dementsprechend auf der Rangliste platziert sind.

5 Die jährlich stattfindenden *concours* sind ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Stellenbesetzung im öffentlichen Dienst in Frankreich. Zu den *concours* werden deutlich mehr Personen zugelassen, als für die offenen Stellen benötigt werden. Daher ist es möglich und auch üblich, sich mehrfach am *concours* zu beteiligen, um das gewünschte Ziel zu erreichen. (Anm. d. Übers.)

6 Für weitere Informationen siehe die Webseite des *IH2EF*, o. D. (Anm. d. Übers.)

Zu den Aufgaben des Instituts gehört es, zusammen mit der jeweiligen *académie*⁷, d.h. dem jeweiligen Bildungsverwaltungsbezirk, die Inhalte und Modalitäten der Qualifizierung, die Zusammensetzung der Gruppen und die Praktika zu konzipieren, die Konzepte umzusetzen, die Qualifizierungsprozesse zu steuern und in dieser Weise die Anwärter*innen auf dem Weg zu ihrem neuen Verantwortungsbereich zu begleiten. Die Dauer der Qualifizierungsmaßnahme wie auch die Modalitäten derselben sind erst kürzlich mit Erlass vom 27.03.2020 geändert worden (MENJS / Erlass, 2020; siehe auch MENJS / Personal, 2020).

Die vom *IH2EF* und der *académie* organisierten Ausbildungseinheiten müssen insgesamt mindestens 154 Stunden umfassen; bei Bedarf können sie durch zusätzliche Ausbildungsmodulare ergänzt werden. Dabei hat das *rectorat* der *académie* – gemäß Artikel 3 des Erlasses vom 27. März 2020 – darauf zu achten, dass das Qualifizierungsprogramm „personalisiert“ wird, d.h., dass in früheren Funktionen und Arbeitsbereichen erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Planung des Qualifizierungsprogramms für die einzelnen Teilnehmenden berücksichtigt werden. Das Programm umfasst sowohl Module mit Präsenzveranstaltungen als auch ergänzende, zumeist digitale Fernstudienangebote. Die vom *IH2EF* – in Kooperation mit der *académie* und der jeweiligen „Einsatzschule“ – ausgearbeiteten Inhalte sind aufeinander abgestimmt.

Im Anschluss an diese einjährige Qualifizierung verbleiben die Teilnehmenden noch zwei Jahre als stellvertretende Schulleiter*innen an der Schule und nehmen an weiteren Fortbildungsveranstaltungen teil. Sie können in ihrer Ausbildungszeit ein Erkundungs-Praktikum (*stage d'ouverture*), z.B. in einem Unternehmen oder in einer (pädagogisch relevanten) Einrichtung *außerhalb* des Zuständigkeitsbereichs des Bildungsministeriums, ableisten oder an einer internationalen Mobilitätsaktion im Umfang von mindestens 30 Stunden teilnehmen, gegebenenfalls auf mehrere Zeiteinheiten aufgeteilt.

In Anlehnung an Universitätsmodule sind fünf Qualifizierungseinheiten entwickelt worden: (1) Schulische Organisationsgestaltung und Steuerung; (2) Leistungsfähigkeit des Bildungssystems; (3) Recht und staatliche Bildungspolitik; (4) Lernen und Erfolg; (5) Vernetzung von Akteuren in pluralen Räumen. Mit dem Ziel der Internationalisierung werden zu den Veranstaltungen auch ausländische Schulleiter*innen eingeladen, und die französischen Teilnehmer*innen können – bezogen auf ihren Aufgabenbereich – Praktika in anderen europäischen Ländern absolvieren.

7 *Académie* ist die Bezeichnung für einen der 30 Bildungsverwaltungsdistrikte, zusammengefasst in 18 Bildungsverwaltungsregionen. Das oberste Verwaltungsgremium ist das Rektorat (*rectorat*), dem der oberste Verwaltungsbeamte – der bzw. die Rektor*in (*recteur / rectrice*) – vorsitzt. Da diese Bezeichnungen im Deutschen auf andere Institutionen, Ämter und Positionen verweisen, werden in diesem Fall die französischen Institutions- und Amtsbezeichnungen im Text beibehalten. (Anm. d. Übers.)

Die Ausbildung umfasst mehrere Abschnitte, die teils am *IH2EF*, teils von der *académie*, in der die Schule liegt, wie auch von der „Einsatzschule“ angeboten werden; in letzterer werden sie von einem bzw. einer Mentor*in und der Schulleitung unterstützt. Hinzu kommen Unterrichtseinheiten per Fernlehre auf der Online-Plattform des Bildungsministeriums, „M@gistère“.⁸ Für die Durchführung und Betreuung der theoretischen wie der praktischen Ausbildungsanteile steht ein Netzwerk von 1.500 Lehrbeauftragten, darunter 400 assoziierte Mentor*innen, bereit.

Mit der Kombination von Theorie und Praxis in der Qualifizierung wird ein zweifaches Ziel verfolgt: die Einarbeitung in die neue Tätigkeit und Position wie auch der Erwerb der dafür benötigten, neuen beruflichen Kenntnisse und Kompetenzen. Zur Unterstützung des Sich-Einarbeitens in das neue Tätigkeitsfeld und der gesetzlich vorgeschriebenen „Personalisierung“ der Qualifizierung ist die digitale Plattform „Socrate“ entwickelt worden. Gleich nach der Zulassung zur Qualifizierungsmaßnahme stellen die „Auszubildenden“ Informationen über die von ihnen im Verlauf ihrer bisherigen beruflichen Karriere erworbenen Kompetenzen ein und besprechen mit ihrem bzw. ihrer Mentor*in, welche Ziele sie sich im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme und für den weiteren Verlauf ihrer beruflichen Karriere setzen möchten.

Da das *IH2EF* eine Unterabteilung der Personalabteilung des Bildungs- und des Wissenschaftsministeriums ist (*IH2EF*, 27.06.2020), wird die von ihm angebotene Qualifizierung für Führungskräfte nicht mit einem Universitätsdiplom abgeschlossen. Um dennoch denjenigen, die einen universitären Abschluss anstreben, die Möglichkeit zu bieten, anstelle der weiteren Schritte auf der Schulleitungslaufbahn ein Master-2-Studium⁹ aufzunehmen, wurden mit verschiedenen Universitäten Abkommen über den Zugang zu bestimmten Master-2-Studiengängen geschlossen, z. B. zu den Studiengängen „Schulmanagement und Organisationsentwicklung“ (*Management des organisations scolaires – M@dos*), „Leitung und Steuerung schulischer Organisation“ (*Gestion des organisations scolaires – Gedos*) oder zu dem von der Universität Poitiers eingerichteten Masterstudiengang „Bildungstechnologie, Mediation, digitale Bildung“ (*Ingénierie, Mediation, e-Éducation – IME*). Die Entscheidung für ein einjähriges universitäres Aufbaustudium anstelle der Fortsetzung der Schulleitungsweiterbildung ist zwar eine persönlich und freiwillig getroffene Entscheidung. Aber es drängt sich die Frage auf, mit welcher Einstellung diejenigen, die diese Entscheidung treffen, die Qualifizierung für Schulleiter*innen aufgenommen haben, ob sie nun gesetzlich vorgeschrieben ist oder nicht.

8 Die Onlineplattform „M@gistère“ wird für die Fort- und Weiterbildung *aller* im Bildungswesen Tätigen genutzt, darunter auch für die Qualifizierung zu Schulleiter*innen. (Anm. d. Übers.)

9 Der *Master 2* ist ein einjähriges Aufbaustudium mit einer schriftlichen Abschlussprüfung; Ziel ist eine praxisorientierte Vertiefung bisheriger Studien.

2 Die Entwicklung von Karriereprofilen

Seit 2001 sind Schulleiter*innen per Gesetz verpflichtet, nach einem Zeitraum von drei bis sieben Jahren an der Spitze derselben Institution ihre Versetzung zu beantragen.¹⁰ Diese Regelung bietet ihnen zugleich die Möglichkeit, ihre Karriere eigeninitiativ zu gestalten, indem sie sich auf eine aus ihrer Sicht interessante wie lukrative Stelle bewerben. Ein erster Schritt in diese Richtung ist die Möglichkeit, sich nach den drei Jahren Tätigkeit, Qualifizierung und Fortbildung als stellvertretende Schulleitung auf eine Schulleitungsstelle zu bewerben.

Für die Gestaltung der eigenen Karriere kommen unterschiedliche Überlegungen ins Spiel: der Wunsch, eine anspruchsvollere Aufgabe wahrzunehmen und/oder eine bessere Besoldung zu erreichen, die Aussicht auf interessante anschließende Karriereoptionen wie auch die Zusammenarbeit mit interessanten Partnern. Eine wichtige Grundlage für derartige Überlegungen ist die im Amtsblatt (*Bulletin officiel*) veröffentlichte aktuelle Fassung der Tabelle, aus der hervorgeht, welcher der vier Kategorien die einzelnen Schulformen und -typen gemäß Artikel 24 des Dekrets vom 11.12.2001 (MENJS / Dekret, 2001) zugeordnet sind. Die Zuordnung erfolgt nach quantitativen und qualitativen Merkmalen. Je nach Kategorie ändert sich mit dem Arbeits- und Aufgabenfeld auch die Höhe der Zulage. Eine erste Einstufung der Schulen und Schulformen erfolgt nach quantitativen Kriterien, d. h. der Zahl der Schüler*innen, wie Tabelle 1 zeigt:

Tab. 1: Beispiel für die Kategorisierung der Schulen nach der Zahl der Schüler*innen in 2020 – ein Indikator für die zu erwartende Gehaltszulage.

Lycées (allgemeinbildend)		Lycées (berufsbildend)		Collèges	
<i>päd. Personal</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Schüler*innen</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Schüler*innen</i>	<i>Kategorie</i>
	1	bis zu 400	1	bis zu 400	1
bis zu 750	2	400 bis 599	2	400 bis 699	2
750 bis 999	3	600 bis 799	3	700 bis 999	3
1000 und mehr	4 und 4+ Sonderkategorie	800 und mehr	4	1000 und mehr	4

Quelle: eigene Darstellung

Die weitere Einstufung erfolgt nach qualitativen Kriterien durch die für Personalressourcen zuständige Abteilung des Ministeriums (*Direction Générale des Ressources Humaines – DGRH*). Höher eingestuft werden z. B. Schulen, die einem Regionalen Netzwerk von Schulen in sozialräumlich (besonders) deprivierter Lage angehören

¹⁰ Ausnahmen sind möglich, z. B. wenn die Pensionierung kurz bevorsteht.

(*Réseau d'Éducation Prioritaire – REP / REP+*) sowie Förderschulen, Schulen mit beruflicher Ausbildung, Einrichtungen, die eine Ausbildung für Wissenschafts-, Technologie- und Gesundheitsberufe anbieten, verschiedene regionale bzw. lokale Verbände von Schulen und Bildungseinrichtungen für Erwachsene oder auch ein *lycée* mit Vorbereitungsklassen für die *Grandes Écoles*. Da die Versetzung in eine höherstufige Bildungseinrichtung stufenweise erfolgt, bietet es sich an, den beruflichen Aufstieg strategisch zu planen.¹¹

Bei allen strategischen Überlegungen spielt auch die schon angesprochene Erweiterung des Aufgabenbereichs der Schulleitungen, die Aufgabe der „pädagogischen Führung“ im Kontext der vom Bildungsministerium geforderten Verknüpfung von administrativen und pädagogischen Schulleitungsfunktionen, eine Rolle. Die Schulleiter*innen sind seitdem Mitglieder und Vorsitzende der „Bildungsgemeinschaft“ (*communauté éducative*), der das Verwaltungs- und pädagogische Personal, die Schüler*innen und deren Eltern sowie Vertreter*innen der für die Schule zuständigen lokalen Behörden und weitere institutionelle wie soziale Akteure angehören. Somit haben Schulleiter*innen auch Einfluss auf die Gestaltung der Lehr-Lern-Prozesse, um allen Schüler*innen zu ermöglichen, erfolgreich lernen können.¹²

Möglicherweise ist diese – für Frankreich – relativ neue Rollenverteilung einer der Faktoren, die Lehrkräfte, die schon alle Facetten ihrer Lehrer*innenstätigkeit kennengelernt haben und befürchten, in Routine zu verfallen, dazu motiviert, sich für den Statuswechsel zu entscheiden: mehr Verantwortung zu übernehmen, sich komplexeren Herausforderungen zu stellen mit Aussicht auf eine Karriere, im Verlauf derer immer wieder viel Neues zu entdecken ist und viele Anregungen zu erhalten sind. Um von den Betreffenden selbst die verschiedenen Beweggründe zu erfahren, die Lehrkräfte¹³ dazu veranlassen, ihre Lehrer*innenstelle zugunsten einer Schulleitungskarriere aufzugeben, haben wir Interviews mit aktiven wie ehemaligen Schulleiter*innen von Sekundar-1-Schulen (*principal de collège*) und Sekundar-2-Schulen (*proviseur de lycée*) geführt. Wir haben sie u. a. gefragt, was sie motiviert hat¹⁴ und ob sie im Verlauf ihrer Karriere, angesichts des mehrfachen Stellenwechsels, nicht nur das Gefühl haben, „Karriere zu machen“ und ihre berufliche Identität zu stärken, sondern ob auch die jeweils damit verbundenen materiellen Vorteile eine Rolle gespielt haben, sowohl die mögliche Gehaltsverbesserung als auch das mit dem Schulleitungsstatus in der Regel verbundene Recht auf eine Dienstwohnung, ein – vor allem in Großstädten – unschätzbarer Vorteil. Anzumerken bleibt, dass die

11 Anzumerken ist, dass der berufliche Aufstieg von Frauen immer noch geringer ausfällt als der von Männern.

12 Eines der wichtigen Themen in diesem Zusammenhang ist die hohe Zahl von Schulabbrecher*innen (siehe MENJS / Prävention, 2020). (Anm. d. Übers.)

13 Es sei daran erinnert, dass am *concours* und damit auch an der Qualifizierungsmaßnahme auch Personen teilnehmen können, die zuvor nicht im Bildungsbereich tätig waren; diesbezüglich notwendige Informationen sind der jeweiligen Ausschreibung zu entnehmen.

14 Zitate aus Interviews im Kontext einer noch laufenden Untersuchung. (Anm. d. Übers.)

Besoldung der Schulleiter*innen große Unterschiede aufweist, je nach Schulform, dem fachlichen Profil der Schule, deren Größe und Lage bzw. nach Art des jeweiligen Schulverbunds.¹⁵

3 Karrierewege aus Sicht von Schulleiter*innen – zwei Beispiele

Einer der Gründe eines inzwischen aus dem aktiven Dienst ausgeschiedenen Schulleiters war, dass er sich nach zehn Jahren Unterrichtstätigkeit langweilte:¹⁶ „*Ich hatte auf allen Klassenstufen unterrichtet, ich hatte alles durchlebt.*“ Daher habe er nach Möglichkeiten gesucht, seine „*berufliche Identität zu erweitern*“ und seine „*Kompetenzen weiter auszubauen*“. Sein damaliger Schulleiter habe ihn auf die Idee gebracht habe, diesen Weg einzuschlagen, und ihn ermutigt. „*Ich sehe Sie als Schulleiter; Sie haben alle dafür notwendigen Fähigkeiten!*“, habe er gesagt und dann folgende, für die Tätigkeit als Schulleiter erforderlichen Kompetenzen aufgezählt:

- sich im Umgang mit Menschen wohl zu fühlen, zuhören und sich einfühlen zu können;
- Entscheidungen treffen und diese in transparenter Weise gegenüber seinen Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und dem Kollegium vertreten zu können;
- auf Zusammenarbeit zu setzen, das Gespräch zu suchen, eigene Entscheidungen zu erklären, individuelle Initiativen zusammenzuführen, insbesondere dank der Anregungen des jeweiligen „Pädagogischen Rats“¹⁷, Projekte unter Einbeziehung der Lehrkräfte und zu deren Zufriedenheit umsetzen zu können, weil dies die Schule positiv verändert;
- zu wissen, wie man die Vorgaben der nationalen Bildungspolitik unter Wahrung eines gewissen Autonomiespielraums, d. h. mit einer gewissen Distanz zum System, umsetzt.

15 Unterschieden wird z. B. zwischen allgemein- oder berufsbildendem *lycée*, dem *collège* mit oder ohne Förderschulzweig, der Förderschule, der regionalen Sekundar-1-Schule mit Tagesinternatsschule für Kinder beruflich Reisender oder dem *lycée* mit Vorbereitungsklassen für die *Grandes Écoles*, d. h. für eine der fachlich spezialisierten Hochschulen, an denen das Führungspersonal für den Staatsdienst, die Wirtschaft und die Wissenschaft ausgebildet wird. Beispiele für lokale Schulverbünde sind der Zusammenschluss öffentlicher Einrichtungen für die Erwachsenenweiterbildung und Lehrlingsausbildung oder der Verbund von *collège* und *lycée*, die ihre personellen und materiellen Ressourcen zusammenlegen, um Weiterbildungsaktivitäten für Erwachsene und die Ausbildung von Lehrlingen zu organisieren.

16 Unabhängig davon, ob es in diesem Fall eine Rolle gespielt hat, ist festzuhalten, dass Lehrkräfte in Frankreich i. d. R. nur ein Fach unterrichten; zu weiteren Unterschieden in der Ausbildung siehe: Campus France Deutschland, o. D. (Anm. d. Übers.)

17 Der *Conseil Pédagogique de l'école (CP)* ist ein 2005 verbindlich eingeführtes Gremium, dessen Mitglieder – auf Vorschlag der in der Schule Tätigen – vom bzw. von der Schulleiter*in ernannt werden. Der bzw. die Schulleiter*in ist auch zugleich Vorsitzende*r des CP. Der CP ist zuständig für ein breites Spektrum *pädagogischer* Fragen.

Dieser Zuspruch sei für seine Entscheidung, sich für die in Poitiers angebotene Ausbildung zu bewerben, ausschlaggebend gewesen. Alle von ihm im Interview genannten Gründe beziehen sich letztlich auf den Wunsch, seine beruflichen Kompetenzen zu erweitern. Welche Rolle die mit dem Schulleitungsposten ebenso verbundene finanzielle Verbesserung gespielt hat, war trotz Nachfrage nicht eindeutig zu klären.

Ein anderer Schulleiter nennt weitere Beweggründe: Er hatte seine 14-jährige Karriere als Pädagogischer Berater¹⁸ (*Conseiller Principal d'Éducation – CPE*) und stellvertretender Schulleiter (*principal adjoint*) eines *collège* begonnen. Anschließend hatte er im Zuge der Versetzungen nicht nur die Schule, sondern auch die Schulform gewechselt: Er war Schulleiter eines anderen *collège* (*principal*) und danach Schulleiter (*proviseur*) an verschiedenen *lycées*. Er sieht die Vorteile der gesetzlich in bestimmten Zeiträumen vorgesehenen Versetzungen und des damit verbundenen Wechsels des jeweils spezifischen Umfelds darin, dass es stets eine neue Berufswelt zu entdecken gebe: Je nach Größe und Lage der Schule (städtische oder ländliche Umgebung) – immer gelte es, mit unterschiedlichen Lehrkräfteteams zusammenzuarbeiten, immer sei das Arbeitsklima ein anderes, und die finanziellen Vorteile seien, je nach der erforderlichen Arbeitsbelastung, von Schultyp zu Schultyp sehr unterschiedlich. Der finanzielle Aspekt habe für seine jeweilige Wahl keine ausschlaggebende Rolle gespielt. Ihn habe vor allem die Gelegenheit gereizt, etwas zu verändern: „die Linien zu verschieben“, wie er es formuliert. So habe er 2015, damals als Schulleiter eines *collège*, an der Umsetzung des Reformprojekts „Interdisziplinärer Praktischer Unterricht“ (*Enseignements Pratiques Interdisciplinaires – EPI*) mitgearbeitet und 2018 als Schulleiter eines *lycée* an der Reform des Abiturs (*baccalauréat*¹⁹). Für die mit diesen Reformprojekten verbundenen Veränderungen sei stets viel Überzeugungsarbeit bei den Lehrkräften zu leisten gewesen; z. B. hätten sich diese im Fall des *lycée* in einen Konkurrenzkampf der Fächer verstrickt, und auch die Eltern und Schüler*innen hätten Bedenken gehabt, die Modalitäten des Abiturs zu ändern. Im Fall der Reform der *collèges* und der vorgesehenen interdisziplinären Zusammenarbeit seien die Lehrkräfte geteilter Meinung gewesen; einige hätten sogar den Verlust ihrer fachlichen Identität befürchtet. Der Schulleiter hat die Gestaltung solcher Veränderungen als „intensiv, kompliziert und aufregend“ erlebt; er habe die Gelegenheiten nutzen können, um seine Führungsstrategien auszubauen – immer mit dem Bestreben, alle Kolleg*innen einzubeziehen.

18 Der *Conseiller Principal d'Éducation* (*CPE*) ist für das Schulleben und die „Entwicklung und Umsetzung der schuleigenen Bildungsstrategie“ einschließlich der Pflege außerschulischer Partnerschaften und für die Sicherstellung der bestmöglichen Lernbedingungen aller Schüler*innen zuständig. (Anm. d. Übers.)

19 Die Reform des Abiturs geht weiter; für die Änderungen der verschiedenen *lycée*-Typen siehe das Stichwort „baccalauréat“ auf der Seite des Bildungsministeriums: <https://www.education.gouv.fr/>.

Dieser Schulleiter versteht die Auseinandersetzung mit der komplexen Aufgabe der Umgestaltung der Organisation des Unterrichtsangebots und des Schullebens als Herausforderung und Beleg dafür, dass er qua Amt über ein gewisses Maß an Entscheidungsmacht verfügt. Er sieht es als Herausforderung, dass er zwischen den bildungspolitischen Vorgaben und den Vor- und Einstellungen der Lehrer*innenteams immer wieder habe vermitteln und Lösungen finden müssen, und dies oftmals in Situationen, die aufgrund der hierarchischen Strukturen spannungsgeladen waren.

4 Schulleiter*innenfortbildung – ein Problem?

Die beiden zitierten Schulleiter betonten die Komplexität der Anforderungen im Umgang mit den institutionellen und strukturellen Gegebenheiten, den formalisierten Rollen und daraus resultierenden Beziehungsproblemen mit dem und im Kollegium. Beide wünschten sich daher, mehr Zeit für Fortbildung aufbringen zu können. Zugleich räumten sie ein, dass sie dafür eigentlich keine Zeit hätten. Schließlich müssten sie einerseits ihre Managementkompetenzen weiterentwickeln, da sich nach fünf oder sechs Jahren die Vorstellungen und Erwartungen sowohl der Lehrkräfte als auch des Ministeriums infolge neuer Richtlinien verändert hätten, vor allem aufgrund der inzwischen eingeführten teilweisen Autonomisierung der Schule. Andererseits gebe es auf nationaler Ebene keinen Raum und keinen Ort für die gemeinsame Analyse der in der Praxis auftretenden Schwierigkeiten und für einen Erfahrungsaustausch über den Umgang damit. Die Fortbildungspolitik, wie sie in dem von jeder *académie* aufgestellten und veröffentlichten Jahres-Aktionsplan (*Plan d'actions de formation – PAF*) festgelegt ist, sei vor allem auf die spezifischen Bedürfnisse der betreffenden Region ausgerichtet; regional übergreifende Themen fänden hingegen zu wenig Beachtung.

Der ehemalige Schulleiter beklagt ausdrücklich das Fehlen berufsbegleitender Fortbildung; dies sei „*ein echtes Problem*“. In wichtigen Fragen habe er nur Hilfe von Seiten seiner Gewerkschaft, der *SNPDEN* (*Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale*), erhalten. Dort habe er sich mit anderen Schulleiter*innen über wichtige Themen und Erfahrungen austauschen können, über den Umgang mit Widerständen, Steuerungsproblemen, Spannungen innerhalb von Teams oder über das Problem der hierarchischen Strukturen und formalisierten Rollenbeziehungen. Denn was stets eine Rolle spiele, sei sein Status als Führungskraft; er sei derjenige, der zwischen den Lehrkräften und den übergeordneten Behörden, den Vertreter*innen der *académie* und dem Ministerium vermitteln müsse.

Der andere Schulleiter berichtete von einem „CAFÉ-CHEF“, einem von Schulinspektor*innen gegründeten und geleiteten Treffen. Ausgehend von den Problemen, die anlässlich von Inspektionen beobachtet wurden und über den Einzelfall hinaus relevant seien, seien bei diesen Treffen jeweils verschiedene Themen zur Diskussion

gestellt worden. Solche Initiativen seien jedoch keineswegs üblich, sondern sie hingen davon ab, wie das *rectorat* der jeweiligen *académie* dazu stehe. Seiner Erinnerung nach habe es in seiner *académie* zwischen 2005 und 2007 dreimal pro Jahr eine solche Möglichkeit gegeben, sich über Strategien für eine erfolgreiche Umsetzung von bildungspolitisch geforderten Veränderungen auszutauschen und damit auch zum Aufbau und zur Konsolidierung einer gemeinsamen Berufskultur beizutragen. Doch das damalige *rectorat* habe diese Treffen schließlich eingestellt. Nach wie vor bestehe jedoch die Hoffnung, dass solche Orte und Gelegenheiten wieder eingerichtet würden, u. a. auch, um etwas über die Reaktionen auf die jeweiligen Reformanforderungen in den anderen *académies* zu erfahren. Letzteres sei insbesondere für diejenigen Schulleiter*innen wichtig, die mit ihrer Versetzung nicht nur die Schule, sondern auch die *académie* wechselten. Er wünschte sich, dass es möglich sei, ein Netzwerk von Führungskräften in unterschiedlichen Positionen zu bilden und sich zwei- oder dreimal im Jahr zum Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen zu treffen.

5 Abschließende Überlegungen

Der Beruf des Schulleiters bzw. der Schulleiterin ist in Frankreich attraktiv, trotz der Komplexität des Aufgabenbereichs und der zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben benötigten Fähigkeiten. Jedes Jahr meldet sich eine relativ hohe Anzahl von Personen für das nationale Auswahl- und Zulassungsverfahren (*concours*) an, um die schriftliche und mündliche Prüfung abzulegen. Im Schnitt wird ein Drittel der erfolgreichen Kandidat*innen zur Qualifizierungsmaßnahme zugelassen, und zwar diejenigen, die aufgrund ihrer Prüfungsergebnisse auf der Rangliste auf einem Platz stehen, bis zu dem Einstellungen erfolgen. Im Schnitt sind es jedes Jahr etwa 700 Schulleitungsposten, die auf diese Weise besetzt werden.²⁰

Im Unterschied zu Deutschland bedeutet der Wechsel von Lehrkräften in eine Schulleitungskarriere in Frankreich, dass sie den Lehrer*innenberuf aufgeben und in einen neuen Status mit einer neuen Berufskultur eintreten. Eine wichtige Rolle für die „Einpassung“ in den neuen Status spielen die Schulleitungsgewerkschaften; die Mehrheit der Schulleiter*innen ist gewerkschaftlich organisiert: vor allem in der *SNPDEN* oder auch in der Gewerkschaft *Indépendance et direction – ID-FO*. Die Gewerkschaften spielen eine entscheidende Rolle bei der Vernetzung von Schulleiter*innengruppen. Sie tragen dazu bei, dass deren Erfahrungen und Ansichten als Akteure im institutionellen Dialog Gewicht haben.

20 Eine deutlich kleinere Zahl von Schulleiter*innen wird auf der Basis einer Eignungsliste (*liste d'aptitude*) und eine noch kleinere Zahl über Abordnung (auf Zeit) rekrutiert. (Anm. d. Übers.)

Literatur und Internetquellen²¹

- Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*. Paris: PUF.
- *Campus France Deutschland. (o.D.). *Lehramt*. Zugriff am 06.01.2021. Verfügbar unter: <https://www.allemagne.campusfrance.org/lehramt>.
- *IH2EF (Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation). (27.06.2020). *La formation statutaire des personnels d'encadrement*. Zugriff am 20.12.2020. Verfügbar unter: <https://www.ih2ef.education.fr/fr/formations/publics-de-nos-formations/la-formation-statutaire-des-personnels-d-encadrement/>.
- *MENJS / Décret (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports). (2001). *Décret n°2001-1174 du 11 décembre 2001 portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministère de l'éducation nationale*. Zugriff am 28.12.2020. Verfügbar unter: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005631808/2017-05-22/>.
- *MENJS / Befragung (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports). (2019). *Synthèse de la consultation des directrices et directeurs d'école*. Zugriff am 29.12.2020. Verfügbar unter: <https://www.education.gouv.fr/synthese-de-la-consultation-des-directrices-et-directeurs-d-ecole-41597>.
- *MENJS / Gesetz (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports). (2019). Loi n°2019-791 du 26 juillet 2019 pour une école de la confiance. *Journal Officiel*, 19 (0174), Text 3. Verfügbar unter: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038829065/>.
- *MENJS / Erlass (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports). (2020). Arrêté du 27 mars 2020 relatif à la formation professionnelle statutaire des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale et à la formation d'adaptation à l'emploi des personnels détachés dans ce corps. *Journal Officiel*, 20 (0145), Text 27. Zugriff am 29.12.2020. Verfügbar unter: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041991318/>.
- *MENJS / Personal (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports). (2020). *Être personnel de direction*. Zugriff am 28.12.2020. Verfügbar unter: <https://www.education.gouv.fr/etre-personnel-de-direction-6830>.
- *MENJS / Prävention (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports). (2020). *La Lutte contre le décrochage*. Zugriff am 08.01.2021. Verfügbar unter: <https://www.education.gouv.fr/la-lutte-contre-le-decrochage-scolaire-7214>.
- Montandon, F., Wagner, B., & Krüger-Potratz, M. (Hrsg.). (2021). *Les chefs d'établissement face à la mobilité institutionnelle en Allemagne et en France – enjeux stratégiques et paradoxes*. Paris: Téraèdre (im Druck).²²
- Progin, L., Etienne, R., & Pelletier, G. (Dir.). (2019). *Diriger un établissement scolaire*. Louvain-La-Neuve: De Boeck.
- *Villinger, M. (2018). *Bildungsreform in Frankreich. Schul- und Hochschulbereich*. Zugriff am 30.03.2021. Verfügbar unter: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?Fid=1171983>.
- *Zickgraf, P. (2006). *Ein Tag im Leben eines französischen Schulleiters*. Zugriff am 28.12.2020. Verfügbar unter: <https://www.ganztagsschulen.org/de/2983.php>.

21 Die mit * gekennzeichneten Publikationen sind für die deutsche Fassung eingefügt worden. (Anm. d. Übers.)

22 Die deutsche Fassung erscheint ebenfalls 2021 im Waxmann Verlag.

Marie Brégeon, Dr., geb. 1977, promoviert in Erziehungswissenschaft, seit 2019 *chef de cabinet de la rectrice de l'académie de Poitiers*; von 2016 bis 2019 am *Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation* mit Sitz in Poitiers für die landesweit angebotene Qualifizierung zukünftiger Schulleiter*innen zuständig.

E-Mail: marie.bregeon@yahoo.fr

Christiane Montandon, Prof. em., geb. 1945, emeritierte Professorin für Erziehungswissenschaft an der Universität Paris-Est Créteil und Mitglied der Forschergruppe LIRTES – EA 7313 zu Fragen der Veränderung von Bildungs- und sozialen Praktiken.

E-Mail: montandon@u-pec.fr