

An den Landtag NRW
Antrag der SPD- Fraktion
Drucksache 18/7195

Stellungnahme der SLV NRW

„Gute Schule braucht gute Schulleitungen“

Diese Feststellung taucht in den pädagogischen und entwicklungsorientierten Wissenschaften seit den 1990er Jahren beständig auf. Als Urheber ist der Norweger Per Dahlin zu sehen, im deutschsprachigen Raum steht in der Folge Prof. Rolff durch seine Forschungen für diese Erkenntnis. In den Folgejahren ist diese Hypothese immer wieder belegt worden, (Huber, Rolff, u.a.)

Springt man in die Gegenwart, hat sie nicht an Gültigkeit und Aktualität verloren (Cornelsen Schulleitungsstudie 2023; Schulleitungsmonitor Deutschland, Wübben 2022).

Die Tatsache, dass in diesem Zeitraum eine Entwicklung in Gang gesetzt wurde, die den Schulleitungen immer mehr Aufgaben und auch Verantwortung übertrug, verleiht dem Leitsatz „Gute Schule braucht gute Schulleitungen“ noch einmal Nachdruck.

Zu den im Antrag formulierten Feststellungen:

Die Aussage bezüglich der stetigen und deutlichen Belastungszunahme ist richtig und wird seit Jahren von der SLV NRW und von anderen Berufsvertretungen formuliert und durch Erhebungen und individuelle Rückmeldungen durch die in der Praxis Betroffenen belegt.

Auch die Ursachen für die steigenden Belastungen sind oft genannt. Ein Mangel ist allerdings darin zu sehen, dass diese weder quantitativ noch qualitativ für alle Schulformen erhoben worden sind, d.h. eine nachvollziehbare Aufrechnung von Belastungen ist auf der politischen Ebene und in der Bildungsverwaltung nie sichtbar betrieben worden.

In der Bildungsverwaltung wird noch immer davon ausgegangen, dass Schulleitungsaufgaben durch Reduzierung von Unterricht abgegolten werden können.

Es wird in NRW zwar das Wording von „Schulleitung als Beruf“ zugelassen und benutzt, rechtlich sind Schulleiter*innen noch immer Lehrer*innen (s. aktuelles Schulgesetz). Abgegolten wird die Leitungsaufgabe durch Entlastungsstunden, die inzwischen immerhin als Leitungszeit deklariert werden.

Dementsprechend sind Mehrbelastungen in den letzten Jahren punktuell durch (in der Regel) geringfügige Erhöhungen des Entlastungsdeputates honoriert worden. Diese Erhöhungen haben nie den zeitlichen Umfang der zusätzlichen Aufgaben erreicht.

Nimmt man nur einige Beispiele aus dem Aufgabenkatalog für Schulleitungen (Digitalisierung, Gesundheitsvorsorge, Personalführung, Schulentwicklung, Kooperationen, Haushalt...) ist dies leicht nachvollziehbar. Die Anhebung des Einstiegamtes nach A13 hat zudem die Besoldungsstruktur innerhalb der Beförderungs-/Leitungsämter in Schieflage gebracht. Dies wirkt sich gegenwärtig massiv auf die Bereitschaft zur Übernahme von Leitungsverantwortung aus und führt auch zu freiwilligen Rückstufungen aus einem Beförderungsamt. Dies ist sicherlich nur ein Aspekt, der zur schwierigen Besetzungssituation in Bezug auf Schulleitungsstellen beiträgt. Zusammen mit dem Wissen um die starke Belastung im Leitungsamt und der Wahrnehmung, dass vielfach Schulaufsicht und Schulträger nicht die Unterstützung leisten (können), die eine gute (funktionierende) Schule braucht, halten mögliche Bewerber*innen vom Schritt in diese Verantwortung ab. Der im Antrag genannte bürokratische Aufwand ist nicht nur im Hinblick auf Fördermittel und Mittelvergabe zu sehen. Er zieht sich durch die gesamte organisatorische und pädagogische Arbeit der Schulleitungen, aber auch die der Lehrerinnen und Lehrer. Die verwaltungsmäßige Einbindung hat mit den Aufgaben, die sich Schule seit einigen Jahren stellen muss, nicht Schritt gehalten. Inklusion, Integration, Digitalisierung, Ganztagsbetreuung u.v.m. erfordern wirksame strukturelle Einbindungen in die kommunale Verwaltung und in die schulaufsichtlichen Strukturen. Dort befinden sich die Akteure, die letztendlich entscheiden und von denen die Schulen abhängig sind. Vielfach sind diese personell und leider auch fachlich zu unterstützendem Handeln nicht in der Lage.

Zu den Forderungen

Eine größere Eigenständigkeit von Schule ist höchst sinnvoll und die Forderung danach nicht von der Hand zu weisen. Dieser Schritt ist allerdings nur dann zielführend, wenn die Schulen durch materielle und personelle Ausstattung in die Lage versetzt werden, den daraus erwachsenen zusätzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von Schulleitungen, von Schulaufsicht und Schulträgerschaft müssen zudem klar, transparent und verbindlich formuliert und geregelt sein.

Es scheint dringend geboten, die Belastungen von Schulleiter*innen aller Schulformen zu identifizieren und auf dieser Basis nachvollziehbar notwendige Leitungszeit zur Verfügung zu stellen. Deren (zumindest teilweise) Entkopplung von der Lehrer-/Schülerrelation ist dabei ein notwendiger Schritt.

Einzubeziehen in diesen Prozess ist zudem die vergleichende Überprüfung der Leitungszeiten/Entlastungen für die Schulleitungen aller Schulformen.

Dieser Schritt scheint uns dringend geraten, da vorhandene Laufbahnwidersprüche schon jetzt Friktionen zur Folge haben. (s. oben: „Die Anhebung des Einstiegsamtes A13...“)

In Bezug auf die Themen Aus-/Weiterbildung, Fortbildung, Begleitung stellen wir fest:

- Die Vorbereitung auf Schulleitungsämter, besonders das der Leiterin/des Leiters ist völlig unzureichend.
- Die verpflichtenden Module für die Teilnahme am Assessment erzeugen bestenfalls einen oberflächlichen Einblick in die Schulleitungsaufgaben.
- Das erfolgreiche Teilnahme am Assessment ist wenig aussagekräftig in Bezug auf eine erfolgreiche Leitungsarbeit
- Die Fortbildungsangebote für Schulleiterinnen und Schulleiter, aber auch die Stellvertretungen, Abteilungsleitungen und Koordinationen, sind thematisch und quantitativ sehr beschränkt.

- Das Angebot der individuellen Begleitung für Leitungspersonen ist sehr begrenzt und im Bewusstsein der schulischen und schulaufsichtlichen Akteure zu wenig verankert.
- Die finanziellen Mittel für Schulleitungsfortbildungen sind äußerst gering. Sie entsprechen dem Fortbildungssatz für Lehrerinnen und Lehrern.

Dieser Situation stellen wir folgende Überlegungen gegenübergestellt

- Die Bewerbung um das Leitungsamt setzt den Nachweis einer entsprechenden universitären Aus-/Weiterbildung oder den Nachweis der Teilnahme an zertifizierten Modulen voraus. Der aktuell von der KMK angestrebte Orientierungsrahmen könnte darüber Auskunft geben, welche Themen und Zielsetzungen diese Module beinhalten sollten.
- Auch für die weiteren Leitungsämter sind systematisch angelegte Konzepte und verpflichtende Weiterbildungs-/Fortbildungsangebote zu schaffen. Diese Angebote wären sehr geeignet, Kompetenzen zu generieren und Eignungen zu reflektieren. Somit wäre eine Instanz geschaffen, Führungsnachwuchs zu identifizieren und weiter zu fördern.
- Durch den Dienstherrn werden kontinuierlich Fortbildungen angeboten, die es den Schulleitern*innen im Amt ermöglichen, auf aktuellem Stand in Bezug auf die ihnen gestellten Aufgaben zu bleiben.
- Zudem werden finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, die bei Bedarf den „Zukauf“ von Expertise auf dem Fortbildungsmarkt ermöglichen.
- Bei Bedarf gilt dies ebenso in Bezug auf individuelle Begleitung von Schulleiter*innen und für die sachgerechte Unterstützung von schulischen Entwicklungsvorhaben.

Wünschenswert wäre es, wenn diese Überlegungen unterlegt wären durch ein faktenbasiertes und wissenschaftlich gestütztes Schulleitungsbild, das für alle am Leitungsamt Interessierten, aber besonders auch für die Akteure im Bildungssystem bekannt ist und das als verbindlich vermittelt wird.

Die §§ 59-61 des Schulgesetzes NRW leisten dies nicht.

Der Einsatz von Schulverwaltungsassistenz ist anerkannt und hat sich in der Regel zur Entlastung von Schulleitungen, aber auch von Lehrerinnen und Lehrern, bewährt. Durch die derzeitige Anrechnungspraxis wird diese Entlastung durch eine neue Belastung abgelöst. Weniger Leitungszeit bedeutet eine höhere Unterrichtsverpflichtung, erweist sich somit als Nullsummenspiel und beinhaltet faktisch keine Entlastung für Leitungspersonen. Dieses Anrechnungsverfahren ist unsinnig und sollte dringend durch ein Verfahren abgelöst werden, dass die Leitungsentlastung nicht tangiert.