



SLV NRW

Schulleitung als Beruf

SLV NRW
Schulleitungsvereinigung
Nordrhein-Westfalen e.

Dr. Antonietta P. Zeoli
Vorsitzende des Vorsta
Beethovenstr. 14
40233 Düsseldorf

Zeoli@slv-nrw.de

www.slv-nrw.de

SLV NRW · Dr. Antonietta P. Zeoli · Beethovenstr. 14 · 40233 Düsseldorf

Ministerium für Schule und Bildung NRW
Frau Ministerin Gebauer, persönlich
Völklinger Str. 49

13.01.2022

40221 Düsseldorf

Sehr geehrte Frau Ministerin Gebauer,
sehr geehrter Herr Staatssekretär Richter,

für das neue Jahr 2022 wünschen wir Ihnen, stellvertretend für unsere Mitglieder der nordrhein-westfälischen Schulleitungsvereinigung e. V., alles erdenklich Gute.

Gerne nutzen wir unser - aus aktuellem Anlass: pandemiebedingt vertagtes - Gespräch, um Sie auf einige, aus unserer Sicht zunehmend deutlich werdende Missstände im nordrhein-westfälischen Schulsystem aufmerksam zu machen, die wir Ihnen deshalb heute vorab mitteilen möchten.

I

Attraktiv ist es dort, wo gut geführt wird. Für die Schülerinnen und Schüler gilt das in ihren Klassen und Kursen, für die Kolleginnen und Kollegen durch engagierte Schulleiterinnen und Schulleiter, die den anvertrauten Menschen in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns stellen und persönlich Verantwortung für ihre Schulgemeinschaft übernehmen.

Dieses Rollenverständnis erfüllen wir Schulleiter*innen Tag für Tag, u. a. im konstruktiven Miteinander durch zielgerichtete, eindeutige und wertschätzende Kommunikation, aus unserer Sicht: stets auch mit Ihnen und mit dem MSB NRW.

Vorstand:

Dr. Antonietta P. Zeoli, Vorsitzende des Vorstands Ralf Niebisch, Stellvertretender Vorsitzender
Dr. Burkhard Mielke, Geschäftsführer Marina Reiske, Schriftführerin Wolfgang Gruhn, Finanzvorstand

Sparkasse Bielefeld

IBAN: DE55480501610076003839

BIC/SWIFT: SPBIDE33XXX

E-Mail: kasse-slv@slv-nrw.de

Wir als Mitglieder der Schulleitungsvereinigung NRW werden von der Motivation geleitet, mit aller Kraft die individuell qualitativ beste Bildung für unsere Schülerinnen und Schüler zu ermöglichen. Dazu benötigen Schulleiter*innen nicht nur die Bereitstellung dringend benötigter Ressourcen, sondern ganz elementar die öffentlichkeitswirksame politische Unterstützung durch Sie.

Unsere Schülerinnen und Schüler werden die Anforderungen der Lehrpläne, die sie zur aktiven Teilnahme in einer wirtschaftlich–nachhaltigen Arbeitswelt führen, nur dann für sie bereichernd und der eigenen Verantwortung bewusst erfüllen können, wenn Lehrkräfte, Schulleitungen und die Schulpolitik Hand in Hand zusammenarbeiten.

Wir laden Sie deshalb ein: Rufen Sie unsere praktische Expertise konsequent ab!

II

In allen Schulformen zeichnet sich signifikant ein immer stärker werdender Mangel an grundständig vollausgebildeten Lehrkräften ab. Seit Jahren steht dieses Thema in Politik und Wissenschaft, aber auch unseren Schulen ganz oben auf der Problemliste.

Erkrankungen, Elternzeitvertretungen oder anderweitige Vakanzen werden immer häufiger durch Studierende oder sog. Seiteneinsteiger aufgefangen. Viele von ihnen sind, wie wir ausdrücklich anerkennen, engagiert. Das allein ist aber zu wenig: Kaum jemand ist, betrachtet man die hohen fachlichen und pädagogischen Anforderungen an unseren Schulen, angemessen vorbereitet, geschweige denn ausgebildet.

Der Fächerkanon wird inzwischen flächendeckend lediglich anteilig abgebildet.

Mitglieder berichten unter Vorlage ihrer Schulstatistiken eine Lehrerunterbesetzung, die z. T. bei ca. 70 % liegt. Die den Systemen verbliebenen grundständig ausgebildeten Lehrkräfte müssen oft über ihre Grenzen hinaus arbeiten.

Als Schulleiter*innen sehen wir hier noch genauer hin: Wir alle nehmen die Probleme wahr – und den Gesundheitsschutz in unseren Kollegien sehr ernst. Es ist längst der Punkt überschritten, wo Schulleitungen die Umsetzung des Gesundheitsschutzes noch selbst verantworten können:

„Zu wenig, zu spät, zu oft“ ist zu häufig unsere Realität. Physische und psychische Überlastung, amtliche Beschäftigungsverbote, quarantänebedingte Fehlzeiten und vorzeitige Berentungen oder Pensionierungen lassen den Mangel an grundständig ausgebildeten Lehrkräften weiter ansteigen und lähmen unsere schulorganisatorisch so dringend erforderlichen Handlungsmöglichkeiten.

Wissenschaftliche Studien belegen: Der Mangel an grundständig ausgebildeten Lehrkräften wird sich in den kommenden 10 bis 15 Jahren dramatisch zuspitzen.

Der geringen Zuwendung zum Lehrerberuf muss politisch mit Nachdruck entgegen gewirkt werden. Wer Schulleitungsaufgaben übernimmt, übernimmt damit zugleich

die Verantwortung, die Schulentwicklung an der eigenen Schule, aber auch mit Ihnen für unser Land Nordrhein-Westfalen zu gestalten.

Aktuell ist eine von etlichen Schulleiter*innen im Gespräch mit uns wahrgenommene Forderung, im Personalbereich den andauernden Mangel zu verwalten. Unterricht wird quantitativ sichergestellt, die Beaufsichtigung damit wichtiger als die Qualität von Bildung und Ausbildung. Dieser Weg ist mittelfristig eine kostspielige Sackgasse für unsere Schülerinnen und Schüler, insbesondere aber auch für unsere Gesellschaft.

Wir regen deshalb an, gemeinsam dem eklatanten Mangel an Lehrkräften entgegen zu treten. Wir müssen neue Wege probieren, z B durch gezielte Anwerbung auf europäischer und paneuropäischer Ebene mit begleitenden universitären Angeboten.

Die bisherigen Maßnahmen haben sich als nicht zielführend erwiesen. Sie bewirken vor Ort an unseren Schulen keine Besserung. Bei der Entwicklung alternativer Strategien und Maßnahmen, die sich aus der schulischen Organisationspraxis ableiten lassen, bieten wir Ihnen im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit vollumfänglich unsere Zuarbeit und Unterstützung an.

III

Vor allem an den Schulen der Primarstufe, aber auch an allen anderen Schulformen herrscht inzwischen zudem ein akuter Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern für Funktionen in der Schulleitung.

Auch dies ist wissenschaftlich hinlänglich belegt: Gute Schulen werden maßgeblich durch fachlich wie menschlich sehr gut wirkende Schulleitungen geprägt.

Dies sollte Ihre Politik und das Handeln in der Verwaltung nach unserem Empfinden motivieren, Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung, sowie die Übertragung von Kompetenzen und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen im Sinne eines modernen Berufsbilds Schulleitung voranzutreiben.

Die vorhandenen Ansätze tragen der Komplexität im Dienstalltag mit ihren immer größer werdenden Herausforderungen nicht vollumfänglich Rechnung.

Wir regen an, das Berufsbild der Schulleitung als eigenständigen Beruf anzuerkennen, und die Kolleginnen und Kollegen, die sich dieser Herausforderung stellen, intensiver als bisher in Personalführung, Verwaltungspraxis, Kommunikation und Rechtskunde auszubilden.

Eine Schule leiten und sein Personal gut führen kann nur, wer in seinem Beruf eine klar definierte Aufgabe sieht, darauf vertrauen kann, für alle schulpraktischen Eventualitäten gut ausgebildet zu sein, und wem die Überzeugung inne wohnt, dass die ihm gestellte Aufgabe lösbar ist. Die Angst vor unklaren Strukturen, instanziellen Konflikten und davor, nicht optimal vorbereitet zu sein, hält viele Bewerber zurück.

In der Pandemie zeigen sich noch einmal verstärkt die hohen Anforderungen, die von Ministerium, Schulträgern, diversitäts- und kultursensiblen gesellschaftlichen

Veränderungen und im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung an die Berufsgruppe „Schulleiter*innen“ herangetragen werden:

Die Aufgabe, eine Schule zu leiten, hat sich in den vergangenen 20 Jahren zu einem Beruf entwickelt. Die Anforderungen an Schulleitungen stehen den Anforderungen an Leitungsfunktionen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik in keinem Punkt nach, weder an Verantwortung, noch an Systemrelevanz.

Dem Bewerbermangel aktiv begegnen heißt deshalb auch, die Attraktivität der Ämter zu hinterfragen: Wann werden Schulleitungen entsprechend ihrer zeitmäßigen Arbeit und Verantwortung besoldet?

Wann werden Schulleitungen soweit vom Unterricht freigestellt bzw. unsere Schulen hinreichend mit Leitungszeit ausgestattet, dass Schulleitungen verantwortungsvoll ihren zunehmend zeitintensiveren, komplexen Managementaufgaben nachgehen können, ohne an Selbstausbeutung grenzend: ihre eigene Gesundheit zu gefährden?

IV

Die Schulleitungsvereinigung NRW stellt in der juristischen Beratung ihrer Mitglieder immer wieder fest, dass die Fürsorgepflicht der dienstvorgesetzten Stellen für Schulleitungsmitglieder lediglich eine sehr rudimentäre Rolle spielt.

Einige Beispiel: Zu oft werden disziplinierende Dienstgespräche unter dem Deckmantel einer vermeintlichen Fürsorge geführt. Schulleitungen müssen sich den Befragungen psychosozialer Belastungen bei Lehrkräften durch COPSOQ aussetzen. Schulen, ihre Schulleitungen und Lehrkräfte unterziehen sich Qualitätsanalysen.

Wir regen dazu an, die Kommunikation zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht auf allen Ebenen zu synchronisieren. Es geht darum, wann, wo und durch wen fachliche Evaluationen für die untere und obere Dienstaufsicht durch unsere Schulleitung durchgeführt werden, um dem vielerorts kolportierten Eindruck zu begegnen, dass die konstruktive Feedbackkultur vor den Bürotüren der Dienstaufsicht endet.

Das kommunikativ schwache, menschlich unausgewogene Agieren sich selbst zu wichtig nehmender Dezernentinnen und Dezernenten der Schulaufsicht, die beispielsweise deutlich älteren, erfahrenen Schulleiter*innen „Nachhilfe“ in Schulleitung geben möchten, obwohl sie selbst nur wenige Jahre als Schulleiter*innen gedient haben, ist eine immer wiederkehrende Problematik.

Wer stellt die methodische, schulfachliche und juristische Aus- und Weiterbildung schulfachlicher Dezernentinnen und Dezernenten sicher? Und wann wird eine Feedback-Kultur innerhalb der bildungsbürokratischen Hierarchie etabliert, die einen transparenten, wertschätzenden Umgang mit Schulleiter*innen gewährleistet?

V

Die digitale Ausstattung aller Schulformen ist aufgrund der Pandemie deutlich verbessert worden, viele seit langem überfällige Entscheidungen wurden aber und

werden nicht getroffen. Computertechnik ohne zeitgemäße Software hat keinen Mehrwert. Kommunen stellen den Kollegien Endgeräte zur Verfügung, verweigern aber den technischen Support, ohne den die Mitarbeiter der Kommunalverwaltung mit ihren Dienstrechnern schon nach wenigen Wochen hoffnungslos überfordert wären.

Die Schulen brauchen umfassende, fachlich versierte Einweisungen und ein starkes Serviceangebot der Schulträger. Und die Schulleitungen brauchen Rechtssicherheit bei der Nutzung einschlägiger Software in der Schule. Sonst hindern Unwissen und Ängste gesellschaftlich absolut erforderliche Inventionen zu einer digitalen Lernwelt.

Programme wie „Extra-Lernzeit“ oder „Ankommen und Aufholen nach Corona“ sind an stark reglementierte Förderrichtlinien mit hohem Antragsaufwand gebunden. Jeder Jugendhilfeträger, jede Schulleitung, jedes Bildungsbüro kennt den enormen Aufwand, um diese finanziellen Mittel zu beantragen.

Auch hier braucht unser Land die Kraft und den Mut zur Veränderung.

Wir regen sie an, zugleich: fordern Sie auf, zeitnah Konzepte zu entwickeln, um die Programme möglichst rasch in die Umsetzung zu bringen. Noch können die Schulen die Rückstände aufholen. Dazu braucht es aber nicht nur das Engagement der Schulleitungen und ihrer Kollegien, sondern beherzter politischer Entscheidungen. Und vor allem einfacher, unbürokratische Verfahren.

VI

Wir wollen in einem ständigen Dialogprozess gemeinsam mit Ihnen dazu beitragen, strukturelle Probleme zu lösen. Nicht erst durch die Pandemie sind die sozialen Kompetenzen bei Schülerinnen und Schülern deutlich zurückgegangen. Die sogenannte „Ich- und Isolationsgesellschaft“ nimmt dramatische Ausmaße an. Auch hier tut eine landeseinheitliche Handlungsrichtlinie Not.

Wir können sicher sein: Die Pandemie ist nicht unendlich. Sie wird in einer Endemie münden, in naher Zukunft wird das Coronavirus viel von seiner anfänglichen Macht verloren haben. Schulleiter*innen werden dann nicht mehr mit Aufgaben der kommunalen Gesundheitsämter belastet, wie z. B. Impfschutzkontrolle oder Nachverfolgung. Sie werden aber auch zukünftig Aufgaben übernehmen müssen als Tröster und Kümmerer, als Psychologen, Familientherapeuten und vieles Mehr.

Bildung als kontinuierlicher Prozess, der Schülerinnen und Schüler befähigt, ihr Leben in einer digitalen Welt aktiv zu gestalten, benötigt nicht nur eine sächliche Ausstattung.

Schulträger kommen ihrer Aufgabe, Schulen mit den Grundvoraussetzungen wie z.B. leistungsstarkem WLAN auszustatten, nicht oder zumindest nicht schnell genug nach. Vor dem Hintergrund eines oft desaströsen baulichen Zustands zu vieler Schulen ist das nicht verwunderlich:

Es sollte uns aber zu denken geben, dass es nach wie vor viel zu viele Schulen in unserem Land gibt, an denen die Digitalisierung durch die baulichen Gegebenheiten ausgebremst wird oder gar ganz scheitert.

Wünschenswert ist aus unserer Sicht, dass Sie diese Problematik zeitnächst in das Kabinett von Herrn Ministerpräsidenten Wüst tragen, mit der Überlegung, ressortübergreifend Haushaltsmittel einzustellen, damit die Lage sich zeitnah verbessert.

VII

Nach alledem regen wir die Einleitung eines schulpolitischen Paradigmenwechsels an:

Die sachbezogene Stärkung der Rolle der Schulleiter*innen, des Selbstverständnisses der Funktionsträger und ihres Bildes in der Öffentlichkeit wird maßgeblich zum Gelingen einer schulischen Qualitätsoffensive beitragen, die Attraktivität von Leitungsämtern stärken und der Zufriedenheit und damit unmittelbar auch dem innerschulischen Frieden dienen.

Die Schulleitungsvereinigung NRW fordert eine Reihe kreativer Perspektivwechsel, um mit Ihnen gemeinsam die Aufgaben unserer Zeit zu lösen.

Lassen Sie uns eintreten in einen Dialog: Wir wollen gewiss nicht alles anders, können gemeinsam aber vieles besser machen. Und Schule in unserem Land Nordrhein-Westfalen gemeinsam gestalten.

Wir laden Sie ein: Rufen Sie unsere praktische Expertise konsequent ab!

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Antonietta P. Zeoli
Vorsitzende des Vorstandes



Ralf Niebisch
Stellvertretender Vorsitzender