

Positionspapier der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen (SLV NRW)

Professionelles Schulmanagement für ein starkes Bildungssystem in Nordrhein-Westfalen: Ein Diskussionsbeitrag zur Restrukturierung von Schulleitungen

1. Einleitung

Die Schulen in Nordrhein-Westfalen stehen vor enormen Herausforderungen: zunehmende gesellschaftliche Heterogenität, Digitalisierung, Fachkräftemangel und der wachsende Bedarf an individueller Förderung erfordern ein leistungsfähiges und zukunftsorientiertes Bildungssystem. Im Zentrum dieses Systems stehen starke, professionell aufgestellte Schulleitungen. Doch genau hier zeigen sich systemische Defizite. Die Belastung der Schulleitungen ist hoch, die Ressourcen unzureichend, die Strukturen veraltet.

Das im Januar 2025 veröffentlichte „Eckpunktepapier zur Stärkung der Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen“ des Ministeriums für Schule und Bildung enthält wichtige Ansätze, etwa zur Förderung von Qualifizierung und zur Anerkennung der Leitungsrolle. Aus Sicht der SLV NRW greift es jedoch in seiner Systematik zu kurz: Es bleibt vage bei der konkreten Ausgestaltung von Leitungsteams, vermeidet klare Aussagen zur strukturellen Verankerung von Unterstützungsfunktionen und enthält keine verbindliche Perspektive zur nachhaltigen Finanzierung der Maßnahmen. Dieses Papier versteht sich als konstruktive Ergänzung und Weiterentwicklung der dort angestoßenen Diskussion.

Die Schulleitungsvereinigung NRW legt mit diesem Papier einen Diskussionsbeitrag zur umfassenden Restrukturierung von Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen vor. Ziel ist es, Schulleitungen nachhaltig zu entlasten, ihre Professionalität zu stärken und die Attraktivität der Leitungsfunktion deutlich zu erhöhen. Damit wollen wir einen entscheidenden Beitrag zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung unseres Bildungssystems leisten.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass starke und professionell geführte Schulen nicht nur zur organisatorischen Effizienz beitragen, sondern maßgeblich zur demokratischen Bildung junger Menschen. Gerade angesichts aktueller gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen ist es dringend notwendig, Schulen als Orte der Demokratiebildung zu stärken – durch verlässliche Strukturen, Werteorientierung und die gezielte Förderung von Partizipation und Urteilsfähigkeit.

2. Ausgangslage und Problembeschreibung

Die derzeitige Realität vieler Schulleitungen in NRW ist von struktureller Überlastung geprägt. Leitungsaufgaben sind in den vergangenen Jahren exponentiell gewachsen, ohne dass eine adäquate strukturelle oder personelle Anpassung erfolgte. Neben pädagogischer Führung und Personalverantwortung übernehmen Schulleitungen zunehmend Aufgaben im Bereich der IT, Organisation, Kommunikation, Qualitätsentwicklung, Krisenbewältigung sowie bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

Oft fehlt es an administrativer Entlastung, zeitlichen Ressourcen und klaren Rollenzuschreibungen innerhalb der Schulleitung. Die personelle Unterbesetzung sowie der Mangel an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für vakante Leitungsstellen sind alarmierende Zeichen. Studien und Rückmeldungen aus der Praxis zeigen deutlich: Die Belastung ist vielerorts nicht mehr tragbar, viele Leitungskräfte denken über Rückzug nach. Der drohende Führungsmangel gefährdet die Funktionsfähigkeit von Schule als Institution.

3. Leitgedanken einer Reform

Die SLV NRW schlägt eine systemische Neuaufstellung der Schulleitungen entlang folgender Leitlinien vor:

- **Teamorientierte Leitung:** Schulführung ist kein Einzelauftrag, sondern eine gemeinsame Aufgabe im Leitungsteam. Die kollegiale Kooperation innerhalb der Leitungsebene fördert Effizienz, Innovationsfähigkeit und Resilienz.
- **Professionalisierung:** Führung muss gelernt, trainiert und fortwährend weiterentwickelt werden. Führungskräfte im Bildungsbereich benötigen spezifische Qualifizierungsangebote, Supervision und kontinuierliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
- **Effektives Schulmanagement:** Eine moderne Schulführung ist auf professionelles Management angewiesen. Dazu zählen verlässliche Rahmenbedingungen, administrative Unterstützung, klare Entscheidungsstrukturen sowie eine moderne Organisationskultur.
- **Gestaltungsspielräume:** Schulleitungen benötigen mehr Autonomie bei Personalentscheidungen, Organisationsgestaltung und Budgetverwendung, um lokal passgenaue Lösungen umsetzen zu können. Dabei ist sicherzustellen, dass zusätzliche Entscheidungsbefugnisse nicht zu einer zusätzlichen Beanspruchung führen, sondern durch geeignete Strukturen und Ressourcen abgesichert werden.

4. Eckpunkte des Reformvorschlags

a) Einführung multiprofessioneller Leitungsteams Jede Schule erhält ein verbindliches Leitungsteam, bestehend aus mindestens:

- Schulleitung

- Stellvertretung
- Leitung für Organisation & Verwaltung
- Leitung für Pädagogik & Schulentwicklung
- Leitung für Digitalisierung & Innovation

Diese Struktur fördert Arbeitsteilung, klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbewusstsein innerhalb des Leitungsteams. Sie schafft darüber hinaus Entwicklungsperspektiven für engagierte Lehrkräfte und erhöht die Attraktivität von Führungsaufgaben.

b) Verbindliche Stellenschlüssel nach Schulgröße Die Anzahl der Mitglieder im Leitungsteam soll sich an der Schülerzahl und dem sozialen Umfeld orientieren, *nicht aber an der Schulform*.

Beispiel: Eine weiterführende Schule mit mehr als 500 Schülerinnen und Schülern erhält mindestens ein fünfköpfiges Leitungsteam; kleinere Schulen erhalten entsprechend kleinere, aber funktionsdifferenzierte Teams. Schulen in sozial belasteten Lagen sollen zusätzliche Ressourcen erhalten (soziale Indexierung). Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich das soziale Umfeld von Schulen sich zunehmend volatil verändert. Die soziale Indexierung muss daher regelmäßig überprüft und an die jeweils aktuellen Bedingungen vor Ort angepasst werden, um eine passgenaue Ressourcenzuweisung zu gewährleisten.

Besonders in kleineren Schulen ist die Leitung häufig mit einem breiten Aufgabenprofil konfrontiert, das kaum durch das vorhandene Stundenkontingent abgedeckt werden kann. Daher muss die Leitungszeit insbesondere in kleinen und mittleren Systemen pauschal erhöht werden, um die Wahrnehmung von Führungsaufgaben qualitativ abzusichern und Überlastung zu vermeiden.

c) Administrative Entlastung Schulen erhalten professionell geschulte Verwaltungsleitungen bzw. Schulverwaltungsassistenzen mit klar definierten Aufgabenfeldern (z. B. Haushalt, Personalverwaltung, Infrastrukturmanagement, Kommunikation mit Schulträgern). Diese Positionen sind organisatorisch dem Leitungsteam zugeordnet, jedoch mit eigenem Aufgabenprofil ausgestattet. Damit wird die Führungsebene systematisch durch ein leistungsfähiges Schulmanagement ergänzt.

Diese Stellen sind *nicht* auf den Lehrkräftestellenbedarf der Schulen anzurechnen.

d) Systematische Führungskräfteentwicklung Ein landesweites Fortbildungsprogramm für Schulleitungen sollte qualitativ hochwertige Angebote bereitstellen – mit Modulen zu Führungskompetenz, Change-Management, Personalentwicklung, rechtlichen Grundlagen, Krisenkommunikation und Digitalisierung. Dabei setzen wir auf die Eigenverantwortung der Schulleitungen: Sie sollen selbst entscheiden können, welche Qualifizierungen für ihre konkrete Situation sinnvoll sind. Verpflichtung allein führt selten zum Erfolg. Deshalb braucht es zusätzlich mehr Ressourcen, flexible Zeitfenster, echte Freiräume – etwa durch Homeoffice-Möglichkeiten und den Abbau unnötiger Präsenzpfllichten. Ergänzt werden die Fortbildungsangebote durch Coaching-Formate, Peer-Beratung, Mentoring sowie Austauschformate mit Führungskräften anderer Schulformen und aus anderen Bundesländern.

Es ist ein eigenständiges, *in der Höhe angemessenes* Fortbildungsbudget für Schulleitungen vorzuhalten.

e) Schaffung regionaler Schulleitungspools Zur Unterstützung bei Ausfällen und Engpässen werden mobile Führungskräfte eingesetzt, die flexibel an Schulen eingesetzt werden können (z. B. nach einem Krankenhaus- oder Interimsmodell – also befristete, professionell qualifizierte Leitungskräfte, die kurzfristig Führungsaufgaben übernehmen). Diese "Springerkräfte" entlasten Schulleitungsteams temporär und sichern Führung auch bei Vakanzen ab.

Die mobilen Führungskräfte sind aus den Reihen der schulfachlichen Humanressourcen der Unteren und Oberen Schulaufsicht zu rekrutieren.

f) Verbesserung der Besoldung und Karrierewege Schulleitungsämter müssen deutlich attraktiver werden. Dazu gehören:

- Eine amtsangemessene Besoldung, die dem Abstandsgebot Rechnung trägt
- Höhere Funktionszulagen
- Zuschläge bei besonderer Belastung (z. B. Schulen mit hohen sozialen Herausforderungen)
- Transparente Beförderungssysteme
- Entwicklung schulübergreifender Funktionen (z. B. Leitung regionaler Netzwerke, Koordination von Verbundsystemen) die durch Funktionszulagen oder zusätzliche berufliche Perspektiven honoriert werden
- Die Einführung einer eigenen Personalvertretung für Schulleitungen, um ihre Interessen auf der gleichen Ebene wie die der Lehrkräfte zu vertreten und ihre Belange auf politischer und administrativer Ebene stärker zu bündeln.

5. Umsetzungsvorschläge

- **Pilotierung des Modells** in ausgewählten Schulamtsbezirken ab dem Schuljahr 2026/27. Auswahl der Pilotschulen anhand definierter Kriterien (Größe, Schulform, regionale Verteilung).
- **Einrichtung eines Runden Tisches** unter Leitung des Ministeriums für Schule und Bildung NRW. Beteiligung von Schulleitungsvertretungen, Gewerkschaften, kommunalen Spitzenverbänden, Elternvertretungen und wissenschaftlicher Begleitung.
- **Integration in bestehende Programme und Strukturen:** Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen mit bereits bestehenden Initiativen, Entwicklungsprogrammen und Fortbildungsangeboten für Schulen verzahnt werden. Dazu zählen insbesondere Programme zur Qualitätsentwicklung, Schulentwicklung in herausfordernden Lagen, Digitalisierung und Führungskräftequalifizierung. Wo geeignete Programme nicht existieren, sind neue Formate zu entwickeln und strukturell zu verankern. Ziel ist eine nachhaltige Implementierung im Regelbetrieb, nicht in projektgebundener Form.
- **Finanzierung:** Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen muss ohne Finanzierungsvorbehalte erfolgen. Es darf kein Rückgriff auf befristete Projektmittel oder Sonderprogramme notwendig sein. Bildung ist eine Daueraufgabe und muss entsprechend nachhaltig, verbindlich und zukunftsweisend finanziert werden.

6. Schlusswort / Appell

Starke Schulen brauchen starke Führung – und ein professionelles Schulmanagement. Die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft lassen sich nur mit systemisch eingebundenen, gut unterstützten und professionell ausgestatteten Leitungsteams bewältigen. Führung in der Schule ist eine Schlüsselressource unseres Bildungssystems. Die SLV NRW ruft alle politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger dazu auf, diesen Diskussionsbeitrag konstruktiv zu prüfen, gemeinsam weiterzuentwickeln und verbindlich in den Schulentwicklungsplan NRW aufzunehmen.

Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen (SLV NRW) April 2025