

## Martin Fey

Schulleiter Gemeinschaftsgrundschule Zoppenbrückstraße, Duisburg  
und Sprecher der Schulleitungen der Duisburger Grundschulen

Zoppenbrückstr. 43-45

47138 Duisburg

Tel. 0203-428482

Mail: 101357@schule.nrw.de



4.6.14

### **Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Schule und Weiterbildung am 25. Juni 2014 zum Thema „Schulleiternangel an den Grundschulen in Nordrhein-Westfalen: Landesregierung muss endlich handeln!“**

#### Die aktuelle Lage

In Nordrhein-Westfalen sind mehrere hundert Schulleitungsstellen und noch mehr stellvertretende Schulleitungsstellen unbesetzt. In Duisburg ist aktuell an 11 von 81 Grundschulen die Schulleitungsstelle nicht besetzt, an 13 Schulen ist die stellvertretende Schulleitung nicht besetzt. Die Gesamtzahl der nicht besetzten Leitungs- und Vertretungsstellen an Grundschulen in Duisburg liegt seit 2008 konstant zwischen 15 und 30 Stellen.

An die nicht besetzten Schulleitungsstellen werden in Duisburg Schulleitungen benachbarter Grundschulen abgeordnet und mit der Leitung beauftragt. Dies führt zu einer Doppelbelastung dieser Schulleitungen. Die Folgen sind in Einzelfällen Erkrankungen bis hin zur Bitte um Entpflichtung von Schulleitungen und Stellvertretungen.

Trotz Schließungen von Grundschulen aufgrund der demografischen Entwicklung ist ein Ende dieser Entwicklung nicht abzusehen. Zu befürchten ist eher eine Zunahme des Problems, da Jahr für Jahr aufgrund der Altersstruktur mehr Schulleitungen pensioniert werden.

#### Ursachen für die aktuelle Lage

Ein zentraler Aspekt für den derzeitigen Mangel an Schulleitungen in Grundschulen liegt in den veränderten Anforderungen und Aufgaben, die vor allem im Lauf der letzten 10-15 Jahre an die Schulleitungen übertragen wurden, wobei die Rahmenbedingungen der Schulleitungen kaum verändert wurden. Noch in den 90er Jahren war der Schulleiter einer Grundschule im Grunde ein Lehrer mit besonderen Aufgaben. An kleineren Grundschulen hieß er auch nur Hauptlehrer. Im Hauptberuf war er Lehrer, nebenbei kümmerte er sich um die Verwaltung, erstellte Stunden- und Vertretungspläne etc. Es gab kein Schulbudget - was die Schule benötigte, bestellte man beim Schulträger. Um Lehrereinstellungen kümmerte sich die Bezirksregierung, die Qualität von Lehrerinnen und Lehrern beurteilte die Schulaufsicht. Ein Kollegium bestand bei einer zweizügigen Grundschule in der Regel aus acht bis zehn Personen. Entsprechend erhielt der Schulleiter einer Grundschule für die zusätzlichen Aufgaben ein paar Entlastungsstunden und eine Gehaltsstufe mehr Geld.

Jahr für Jahr haben sich seitdem die Anforderungen und Aufgaben verändert. Die Schulen arbeiten heute wesentlich eigenverantwortlicher als noch vor Jahren. Dadurch hat sich auch der Aufgabenbereich von Schulleitungen grundsätzlich verändert. Sie stellen heute selbst Lehrerinnen und Lehrer ein, bauen ganztägige Betreuungsangebote an den Schulen auf, beurteilen Lehrerinnen und Lehrer, verwalten eigenständige Schulbudgets, erstellen Schulprogramme, erarbeiten Konzepte, sind verantwortlich für die Fortbildungsplanung und vieles andere mehr. Die Zahl der an einer zweizügigen Grundschule Beschäftigten hat sich mittlerweile oft verdreifacht (zusätzlich zu den

Grundschullehrerinnen sind Sonderpädagogen, sozialpäd. Fachkräfte, Schulsozialarbeiter/-innen, Mitarbeiter/-innen im offenen Ganzttag, in der Mensa, in Arbeitsgemeinschaften, als Integrationshilfen usw. an einer Schule tätig). Nicht nur die Zahl der Beschäftigten, sondern auch deren Professionen haben sich in den vergangenen Jahren radikal verändert. Die Schulleitung ist nicht mehr nur gegenüber Lehrkräften, sondern auch gegenüber diesen Beschäftigten weisungsbefugt. Dabei müssen Schulleitungen notwendigerweise über Kooperationsverträge mit Trägern im offenen Ganzttag, mit Musikschulen im Projekt „Jedem Kind ein Instrument“, mit Integrationshilfen bei der Unterstützung von Kindern nach dem Jugendhilfegesetz etc. und deren Trägern eng kooperieren. Man muss nur in den aktuellen „Referenzrahmen Schulqualität NRW“ schauen, um zu sehen, was heute von Schulleitungen erwartet wird: Im Kapitel 4 sind dort unter dem Titel „Inhaltsbereich *Führung und Management*“ aufgeführt: Pädagogische Führung, Organisation und Steuerung, Ressourcenplanung und Personaleinsatz, Personalentwicklung, Fortbildung und Fortbildungsplanung, Lehrerausbildung und Strategien der Qualitätsentwicklung. Für die Erfüllung all dieser Anforderungen erhält ein/e Schulleiterin heute in der Grundschule ein paar mehr Entlastungsstunden als früher und das gleiche Geld. Es gibt immer noch zahlreiche Grundschulleiter/-innen im Land, die mit der Hälfte ihrer Unterrichtsstundenverpflichtung eine eigene Klasse leiten, um dann mit der verbleibenden halben Stelle die Schule zu leiten.

Ein weiterer Aspekt für die Schwierigkeit, Lehrer/-innen für die Übernahme des Amtes einer Schulleitung zu begeistern, liegt häufig in der mangelnden Unterstützung. Schulleitungen an Grundschulen sind häufig Einzelkämpfer/-innen, denn die Vertretungsstelle ist oft nicht vorhanden oder nicht besetzt (eine Vertretungsstelle für die Schulleitung wird nur bei Schulen mit mehr als 180 Schüler/-innen eingerichtet, wobei aufgrund des demografischen Wandels immer mehr Grundschulen unter diese Zahl fallen). Darüber hinaus müssen Schulleitungen an Grundschulen häufig Aufgaben übernehmen, die gar nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Wenn aber die Sekretärin - so wie an vielen Grundschulen in Duisburg - nur sieben oder zehn Stunden in der Woche in der Schule ist, wenn der Hausmeister nur noch halbtags da ist oder an zwei Schulen gleichzeitig arbeiten muss - wer außer der Schulleitung nimmt die Telefonanrufe entgegen, wer die Pakete, wer kümmert sich um Handwerker in der Schule etc.?

Die aktuelle Herausforderung, die Inklusion an den Schulen umzusetzen, macht das Dilemma deutlich, in dem Schulleitungen immer wieder stehen. Sie müssen den von oben verordneten Mangel – das Stellenbudget für LES reicht angesichts der großen Herausforderungen vorne und hinten nicht aus – vor Ort umsetzen, gleichzeitig aber auch die Lehrer/-innen für die neue Herausforderung begeistern. Sie sind die Nahtstellen, ohne die diese Aufgabe nicht gelingen wird. Und wenn sie es schaffen, stellen sie fest, dass die Sonderpädagogen an ihrer Schule das gleiche Geld verdienen wie sie als Leitung. Lehrer/-innen, die all dies in ihrem Alltag beobachten, fragen sich zu Recht, ob statt einer Bewerbung für eine Schulleitungsstelle nicht die Bewerbung für den Wechsel in ein Amt als Sonderpädagogin bei gleichem Gehalt reizvoller ist. Es gibt bereits Fälle, wo sich Schulleiter von Grundschulen haben entpflichten lassen, um sich als Sonderpädagogen zu qualifizieren. Die gestiegenen Anforderungen an Schulleitungen bleiben dem potenziellen Nachwuchs, den Lehrerinnen und Lehrern an Grundschulen, nicht verborgen. Das Interesse, Schule zu gestalten, hat sicherlich nicht nachgelassen. Der Preis in Form einer allumfassenden, oft alleinigen Verantwortung, schreckt aber in zunehmendem Maß Interessierte ab. Wenn den aufgeführten Ursachen nicht entgegengesteuert wird, werden zukünftig noch mehr Schulleitungen an Grundschulen fehlen.

### Anregungen für notwendige Veränderungen

Wenn das Land Nordrhein-Westfalen eigenverantwortliche Schulen möchte, in denen die Schulleitungen die im „Referenzrahmen Schulqualität NRW“ beschriebenen Führungs- und Managementaufgaben übernehmen, muss für die Schulleitungen eine Besoldungsstruktur geschaffen werden, die diesen Anforderungen entspricht. Die meisten Grundschulleitungen werden nach A13 oder

A13Fn7 besoldet, was weder den Anforderungen entspricht noch einen Anreiz leistet, diese Aufgabe zu übernehmen.

Das Gleiche gilt für die Aufgabe der stellvertretenden Schulleitung an Grundschulen. Auch hier ist ein höherer finanzieller Anreiz als A12Fn7 notwendig. Darüber hinaus ist die Einrichtung einer stellvertretenden Schulleitungsstelle an allen Grundschulen des Landes dringend erforderlich.

Die Entlastung von der Unterrichtsverpflichtung muss für Mitglieder der Schulleitungen an Grundschulen grundsätzlich neu geregelt werden. Schulleiter/-innen müssen für die ordentliche Erfüllung ihrer Aufgaben vom Unterricht bis auf einen geringen Sockelanteil freigestellt sein, Vertretungen der Schulleitung mindestens zur Hälfte.

Schulleitungen an Grundschulen benötigen Entlastungen für bestimmte Verwaltungsangelegenheiten. Hierzu gehören Schulverwaltungsassistenten und Schulsekretärinnen, die zumindest mit einer halben Stelle an jeder Grundschule vorhanden sein müssen. Die Einrichtung der Stelle für eine/n Schulverwaltungsassistenten/in kann in Grundschulen nicht zu Lasten der Lehrerstellen umgesetzt werden, denn hierfür sind die Systeme zu klein. Stellen für Schulverwaltungsassistenten müssen zusätzlich eingerichtet werden.

Darüber hinaus muss die Nachwuchsförderung intensiviert werden. Die Kompetenzteams des Landes können „Schnupperkurse“ für an Schulleitung interessierte Lehrer/-innen anbieten, in denen diese zunächst unverbindlich mit den Aufgaben und Anforderungen von Schulleitungen vertraut gemacht werden. Hilfreich und notwendig sind aber auch Unterstützungsangebote für Konrektor/-innen und Schulleiter/-innen, die bereits im Amt sind. Über die bereits bestehenden Qualifizierungsangebote der Bezirksregierungen hinaus sollte der Austausch von Schulleitungen auf Kreis- oder städtischer Ebene als Angebot der Kompetenzteams ermöglicht werden, um dem Einzelkämpfertum etwas entgegenzusetzen und so zu einer Entlastung beizutragen. Für Schulleitungen, die neu im Amt sind, ist dies besonders wichtig. All dies kann auch Anreize für Lehrer/-innen geben, sich auf die Stelle einer Schulleitung oder einer Vertretung zu bewerben.

Eine dringende Lösung muss auch für die aktuell zahlreichen Schulleitungsvakanzen gefunden werden. Als vorübergehende Lösung wird die Schaffung eines Vertretungspools für nicht besetzte Schulleitungsstellen angeregt. In diesen Pool könnten sich Schulleitungen bewerben, die vorübergehend die Leitung von zwei Schulen freiwillig übernehmen und hierfür besser besoldet werden. Da landesweit hunderte Leitungsstellen nicht besetzt sind, müsste dies finanzierbar sein. Dies kann aber nur eine Notlösung als Zwischenlösung sein.

Eher kontraproduktiv sind Lösungen von Schulverbänden, seien es Teilstandortlösungen oder die Leitung mehr als einer selbstständigen Grundschule. Auch wenn es verwaltungstechnisch vielleicht zu leisten ist, werden diese Lösungen den Anforderungen an Grundschulen nicht gerecht. Eine pädagogische und qualitative Schulentwicklung kann eine Person nicht gleichzeitig an mehreren Standorten leisten.

Im Interesse der qualitativen Weiterentwicklung der Grundschulen in Nordrhein-Westfalen ist eine Lösung des Problems des Schulleitermangels an Grundschulen dringend notwendig und darf nicht weiter auf die lange Bank geschoben werden.

#### Zur Person:

Martin Fey. Grundschullehrer seit 1985. Vier Jahre als Konrektor tätig, seit 15 Jahren Schulleiter einer Duisburger Grundschule. Seit 12 Jahren Sprecher der Schulleitungen der Duisburger Grundschulen.