LANDTAG NORDRHEIN-WESTFALEN
18. Wahlperiode

E 18/729

26.03.2024

Ausschuss für Schule und Bildung
Florian Braun MdL

Einladung

49. Sitzung (öffentlich, **Livestream**)
des Ausschusses für Schule und Bildung
am Dienstag, dem 23. April 2024,
14.00 Uhr bis max. 15.00 Uhr, Raum E3 A02

Landtag Nordrhein-Westfalen
Platz des Landtags 1
40221 Düsseldorf

Gemäß § 53 Absatz 1 der Geschäftsordnung des Landtags berufe ich den Ausschuss ein und setze folgende Tagesordnung fest:

Tagesordnung

Gute Schule braucht gute Schulleitungen

Antrag der Fraktion der SPD
Drucksache 18/7195
Stellungnahme 18/1431
Stellungnahme 18/1432 Neudruck
Stellungnahme 18/1437
Stellungnahme 18/1445
Stellungnahmen werden erwartet

Anhörung von Sachverständigen

gez. Florian Braun
- Vorsitzender -

F. d. R.

Jan Jäger
Ausschussassistent

Anlage
Verteiler

Anhörung von Sachverständigen
des Ausschusses für Schule und Bildung

Gute Schule braucht gute Schulleitungen
Antrag der Fraktion der SPD, Drucksache 18/7195

am Dienstag, dem 23. April 2024
14.00 bis (max.) 15.00 Uhr, Raum E3 A02, Livestream

Verteiler

Michael Becker
1. Vorsitzender Heisinger Kreis
Techn. Berufskolleg
Solingen

Wolfgang Siebeck
Vorsitzender der Schulleitungsvereinigung
Nordrhein-Westfalen (SLV NRW)
c/o Dr. Burkhard Mielke
Düsseldorf

Martin Sina,
Vorsitzender RhDV
Pulheim

Stefan Behlau
Vorsitzender
Verband Bildung und Erziehung
Landesverband NRW e. V.
Dortmund

***

- TOP -

Gute Schule braucht gute Schulleitungen

LANDTAG NORDRHEIN-WESTFALEN
18. Wahlperiode

Drucksache **18/7195**

05.12.2023

Antrag

der Fraktion der SPD

Gute Schule braucht gute Schulleitungen

I. Ausgangslage

Unser Bildungssystem in NRW ist schon lange nicht mehr in der Lage, Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit für alle Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten. Viertklässlerinnen und Viertklässler, die nicht richtig lesen und schreiben können[1], 11 385 Schulabgängerinnen und Schulabgänger in 2022 ohne Abschluss[2] und schlechte Ausbildungschancen von Haupt- und Realschulabsolventinnen sowie -absolventen zeigen deutlich, wie dringend der Handlungsbedarf in NRW ist. Insbesondere der eklatante Personal- und Investitionsmangel an den Schulen führt zu einer erheblichen Verschlechterung der Bildungschancen unserer Kinder.

In Zeiten dieser großen Herausforderungen/ Bildungskatastrophe beweisen viele Schulen mit ihren kreativen Impulsen und Innovationen, dass gute und zukunftsfähige Bildung möglich ist. Diese Schulen haben oft eins gemeinsam: mutige, innovative und professionell handelnde Schulleitungen, die an die Vision einer guten Schule glauben, in der das Lernen und Wohlergehen aller Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt steht. Schulleitungen kommt damit eine zentrale Bedeutung für die Qualität der gesamten schulischen Arbeit zu. Denn erfolgreiche Schulleitungen sind gute Pädagoginnen und Pädagogen sowie Führungskräfte zugleich.

In den letzten Jahren hat die Attraktivität des Berufsbilds der Schulleitungen jedoch deutlich abgenommen. Eine repräsentative Befragung von Schulleitungen allgemeinbildender Schulen der Wübben Stiftung Bildung zeigt deutlich wie hoch die Belastungssituationen von Schulleiterinnen und Schulleitern sind. So gaben 40 Prozent der Schulleitungen an, mehr als 50 Stunden pro Woche zu arbeiten. Über die Hälfte (57 Prozent) empfindet ihr Arbeitstempo dabei als belastend. Besonders alarmierend ist, dass knapp jede fünfte Schulleitung laut der Befragung darüber nachdenkt, der eigenen Schule den Rücken zu kehren, sobald sich eine bessere Möglichkeit bietet. 6 Prozent planen sogar, ihre Schule so schnell wie möglich zu verlassen.[3] Zu ähnlich besorgniserregenden Ergebnissen kommt eine Online-Befragung der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) von Leitungskräften. Denn die Daten zeigen, wie hochgradig Leitungskräfte an Schulen belastet sind. So gaben z.B. 71,8 Prozent an, „selten“ oder

[1] https://www.iqb.hu-berlin.de/bt/BT2021/Bericht/
[2] https://www.sueddeutsche.de/bildung/bildung-duesseldorf-deutlich-mehr-schulabgaenger-in-nrw-ohne-hauptschulabschluss-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230529-99-864324
[3] https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/06/WST-23-003-KURZBERICHT-SCHULLEITUNGSMONITOR.pdf

Datum des Originals: 05.12.2023/Ausgegeben: 05.12.2023

„nie“ Pausenzeiten einhalten zu können.[4] Doch nicht nur die erhebliche Arbeitsbelastung hält viele potentielle Nachwuchskräfte davon ab, Führungsverantwortung zu übernehmen. Auch die fehlende angemessene Besoldung von Schulleitungen führt vor allem an Grundschulen zu einer Vielzahl unbesetzter (Kon-)rektorinnenstellen bzw. (Kon-)rektorenstellen. Dem Gesetz zur Anpassung der Lehrkräftebesoldung muss daher umgehend ein Gesamtkonzept für das Besoldungsgefüge im System Schule folgen, damit sich die Situation nicht noch weiter verschärft.

Angesichts der deutlichen Herausforderungen an den Schulen muss die Landesregierung verstärkt die Schulleitungen in den Blick nehmen und diese mit einem großen Maßnahmenpaket stärken.

II. Der Landtag stellt fest, dass

- die Belastungen von Schulleitungen in den letzten Jahren stetig und deutlich zugenommen haben.
- die Besoldung von Schulleitung nicht über alle Schulformen hinweg stimmig geregelt ist und Ungerechtigkeiten im System dadurch manifestiert werden.
- die Beantragung von Fördermitteln und teilweise auch die Mittelvergabe durch die Schulträger mit einem großen bürokratischen Aufwand verbunden ist.
- weiterhin eine Vielzahl von Schulleitungsstellen an nordrhein-westfälischen Schulen unbesetzt ist.
- Schulleiterinnen und Schulleiter von zentraler Bedeutung für die Qualität der Arbeit an einer Schule sind.

III. Der Landtag fordert die Landesregierung auf,

- die Eigenverantwortung der Schule durch folgende Maßnahmen zu stärken:
    - Entscheidungsspielräume für Schulleitungen schaffen, z.B. hinsichtlich der Einstellung von Lehrkräften, Stundentafeln, Curricula und der finanziellen Ausstattung der verschiedenen Bereiche der Schule;
    - den Schulen ein eigenes Schulbudget zur Verfügung zu stellen, über dessen Verwendung die Schulleitung entscheidet.
- das gesamte Besoldungsgefüge des Systems Schule den notwendigen Folgeänderungen der A13-Reform zu unterziehen. Hierzu zählt eine deutliche finanzielle Aufwertung der (Kon-)rektorinnenstellen bzw. (Kon-)rektorenstellen an Grundschulen. Zukünftig sollte sich die Besoldung von Schulleitungen nicht nach der Schulform, sondern nach der Größe einer Schule richten, sodass eine gerechte und schulformunabhängige Besoldung von Schulleitungen und Stellvertretungen in einer einheitlichen Laufbahn nach A15(Z)/A16 erfolgt.
- durch eine Änderung des § 59 LBesG NRW die Tätigkeit von kommissarischen Schulleitungen aufzuwerten und ihnen bereits ab dem 1. Monat der ununterbrochenen Wahrnehmung eines höherwertigen Amtes eine nicht ruhegehaltfähige Zulage auszuzahlen.
- die Fortbildungsangebote für Schulleitungen weiterzuentwickeln und eine systematische berufsbegleitende Professionalisierungsstrategie zu etablieren, die sich an erprobten

[4] https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/schulleitungen-stehen-hochgradig-unter-druck#:~:text=Die%20GEW%20schl%C3%A4gt%20Alarm%3A%20Schulleitungen,Bundesl%C3%A4ndern%20Hamburg%20und%20Rheinland%2DPfalz.

und wissenschaftsbasierten Standards für eine qualifizierte Weiterbildung orientiert. Insbesondere dem potentiellen Schulleitungsnachwuchs sollten attraktive Weiterbildungsangebote unterbreitet werden. Um den Transfer von Wissen aus Fortbildungen in den schulischen Alltag zu erleichtern, muss ein neues Fortbildungsangebot Angebote für das gesamte Schulleitungsteam sowie für Tandems beinhalten. Auch Coachings und Supervision müssen angeboten werden.

- sich auf Ebene der Kultusministerinnen- und Kultusministerkonferenz (KMK) dafür einzusetzen, dass ein landesweiter Orientierungsrahmen mit Qualitätsstandards für die Arbeit von Schulleitungen auf Grundlage der Empfehlungen der SWK und dem aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstand entwickelt wird.
- die Identifikation von Führungsnachwuchs zu verbessern, indem Lehrkräften frühzeitig Möglichkeiten eröffnet werden, Verantwortung zu übernehmen und ihre Führungsfähigkeiten auszuprobieren. Dies muss auf der Basis transparenter Standards erfolgen.
- In der zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung ein kriteriengeleitetes Monitoring (z.B. Mithilfe von Potentialanalysen und Berichten der Seminarleitungen) von jungen Lehrkräften einzuführen, um Nachwuchsführungskräfte zu identifizieren.
- Möglichkeiten zur Teilzeit-Leitung zu schaffen, damit die Übernahme von Leitungsaufgaben für alle Altersgruppen attraktiver wird.
- die Leitungszeit an allen Schulen aufzustocken und damit an die schulischen Realitäten vor Ort anzupassen.
- die Zuweisung von Leitungszeit von der Lehrer-Schüler-Relation zu entkoppeln.
- mehr Stellen für Verwaltungsassistenzen und für die IT-Administration zu schaffen. Darüber hinaus muss sich die Landesregierung die Frage stellen, wieso lediglich 37 Prozent der Stellen für Schulverwaltungsassistenz besetzt sind. Um die Zahl der unbesetzten Stellen zu verringern, muss eine landesweite Werbekampagne entwickelt werden.
- den Erlass für den Einsatz von Schulverwaltungsassistenzen zu überarbeiten und diese nicht länger auf den Stellenbedarf einer Schule in Höhe von 1/3-Lehrkraftstelle anzurechnen. Damit Schulverwaltungsassistenzen eine echte Entlastung für Schulleitungen darstellen, dürfen den Schulleitungen, die eine Schulverwaltungsassistenz einstellen, nicht länger ein Teil ihrer Entlastungsstunden gestrichen werden.

Jochen Ott
Ina Blumenthal
Dilek Engin

und Fraktion

SLV NRW
Schulleitung als Beruf

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18. WAHLPERIODE

STELLUNGNAHME
18/1431

A15

SLV NRW
Schulleitungsvereinigung
Nordrhein-Westfalen e.V.

Harald Willert

www.slv-nrw.de
willert@slv-nrw.de
01703465377

15.4.24

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 Schulleitungs-aufgaben 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 Dienstherren 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.

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18 WAHLPERIODE
NEUDRUCK STELLUNGNAHME
18/1432
A15

Heisinger Kreis NRW

Ansprechpartner	Unser Zeichen	Datum
Michael Becker	HK/Be	14.4.2024

S t e l l u n g n a h m e

für den Ausschuss für Schule und Weiterbildung des Landtags NRW

am 23.4.2024

Antrag der Fraktion der SPD, Drucksache 18/7195

„Gute Schule braucht gute Schulleitungen“

A W a c h s e n d e H e r a u s f o r d e r u n g e n

für (Erweiterte) Schulleitungen - und die Belastungen wachsen mit.

1. Veränderte Schülerschaft

- Sinkendes Leistungsniveau. Die 15-Jährigen in Deutschland fallen bei PISA 2022 in allen Kompetenzbereichen auf die niedrigsten Werte ab, die hierzulande im Rahmen von PISA je gemessen wurden. Zu viele Schülerinnen und Schüler sind ohne Schulabschluss.

- Schlechte Ausbildungschancen von Haupt- und Realschulabsolventinnen und -absolventen, die man mit viel Aufwand im Übergangsbereich der Berufskollegs verbessern muss.

- Zunehmende psychische Auffälligkeiten der Schülerschaft, auch schon vor der Pandemie.

- Zunehmende Gewalt an Schulen und zwar über alle Schulformen hinweg.

2. **Personalmangel / -management**
   Es wird immer schwieriger (geeignete) Lehrkräfte zu finden, insbesondere für die Mangelfächer der Berufskollegs. Personalmanagement wird zum Krisenmanagement.

   - Akquise, Ausschreibungen, zunehmende Personalwechsel und befristete Verträge sind zum Tagesgeschäft geworden. Referendare sind die Ausnahme, gegenüber OBAS und Dualem Studium.

   - Der Beurteilungsaufwand ist gestiegen (zwei dienstliche Beurteilungen mit vier Unterrichtsbesuchen).

   - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Professionen und Arbeitgeber (Stadt/Kreis, Land, Träger) müssen gemanagt werden, z. B. Schulverwaltungsassistenten, Übergangsbegleiter, Multiprofessionelle Teams, Schulsozialarbeiter, Übergangslotsen.

   - Sicherstellung der Beschulung ist eine große Herausforderung. Vertretungsstellen sind mit aufwändigen Verwaltungsverfahren verbunden.

   - Schulverwaltungsassistenzen müssen eingebunden werden – die sind aber zum Teil nicht geeignet, bzw. können nicht eingestellt werden.

3. **Investitionsmangel**
   Viele Schulen haben einen immensen Sanierungsbedarf und die Schulträger haben vielfach nicht die personellen und finanziellen Mittel diesen zu beheben. In diesem Zusammenhang werden die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Schulträger, die Planung und Umsetzung von Maßnahmen und die Aufrechterhaltung des Schulbetriebs eine zunehmende zeitliche und fachliche Herausforderung.

4. **Neue Aufgaben** gibt es zahlreich und sie wachsen weiter.
   Einige Beispiele:

   - Die Einführung von **KAoA** und Verantwortungskette ziehen viele Kooperationen und Koordinierungen nach sich.

   - Die **Digitalisierung** ist ein immenser Change-Prozess, der gemanagt werden muss. Dieses Management geschieht vielfach an der Schnittstelle zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten.

   - Die Übernahme von **Dienstvorgesetzteneigenschaften** durch Schulleitungen (u. a. Beförderungen im ersten Beförderungsamt, Entlassung aus dem Schuldienst, Einstellungsverfahren, Sonderurlaubs- und Dienstreisegenehmigungen)

- **Schulentwicklung**
    - Internationalisierung / Europaschulen
    - Konzeption Internationaler Förderklassen / gesamtschulische Konzeption sprachsensiblen Unterrichts
    - Inklusion
    - Individuelle Förderung / Beratungskonzepte / Schutzkonzepte
    - Gesunde Schule / COPSOQ
    - Sicherheitskonzepte

- **Verwaltung**
    - Zahlreiche Berichterstattungen, z. B. COSMO, MSB-Abfragen zu den internationalen Förderklassen, GPC, SchülerOnline, Schülerverbleib
    - Qualitätsanalyse, COPSOQ, AZAV-Zertifizierung
    - Wenig Transparenz in der Zusammenarbeit mit oberer und oberster Schulaufsicht

B **Die A u s w i r k u n g e n** sind weitreichend, denn Schulleitungen haben kaum mehr Zeit für systemische Schul- und Qualitätsentwicklung.

C **M A ß N A H M E N**

- Die Bereitstellung ausreichender **finanzieller Mittel und materieller Ressourcen** ist entscheidend, damit Schulleiter und Schulleiterinnen ihre Schulen effektiv verwalten, führen und entwickeln können. Dabei gilt es weitgehende Unabhängigkeit vom Schulträger herzustellen, denn die unterschiedliche Finanzlage der Kommunen befördert – besonders in den Ausstattungsintensiven Berufskollegs – die Bildungsungerechtigkeit.

- **Reduzierung von Verwaltungsaufgaben**: Durch Vereinfachung von Bürokratie und administrativen Prozessen (z. B. durch digitale Instrumente) haben Schulleitungen mehr Zeit für pädagogische Führungsaufgaben.

  Einführung von “SchiPs-Online" - Ein geeignetes Personalverwaltungstool mit Schnittstelle (vpn-Tunnel) zur Bez.-Reg, mit Antragsstellung für Flexmittel, Freigabe, Vertragsanforderung etc.

- **Unterstützung bei Verwaltungsaufgaben**:
  Mehr Stellen für Schulverwaltungsassistenzen (SVA) ohne Teilfinanzierung durch Lehrerstellen.

  Bei SVA / IT-Administration muss man sich von der Voraussetzung „Ausbildung im Verwaltungsbereich“ lösen und Fachinformatiker zulassen.

  Unterstützung im Sicherheitsmanagement an BKs, wegen der hohe Verantwortung und Komplexität.

- Mehr **Flexibilität und Autonomie**, um auf die individuellen Bedürfnisse der Schule und ihrer Schülerschaft einzugehen, z. B. durch Kapitalisierung nicht besetzter Stellen für flexible Lernangebote.

- **Qualifizierung / Professionalisierung**
  Schulleitungen brauchen eine systematische, berufsbegleitende Professionalisierung. Dazu gehören auch Coachings, Supervisionen sowie externe, professionelle Fortbildungen und damit ein höheres Fortbildungsbudget.

- **Leitungszeit** aufstocken und von der Lehrer-Schüler-Relation entkoppeln (in Niedersachsen gibt es sieben Anrechnungsstunden für jede A15-Stelle)

- **Personalrechtliche Vertretung** für Schulleitungen schaffen.

Solingen, den 14.4.2024

gez. Michael Becker

Vorsitzender
Heisinger Kreis NRW e.V.

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18. WAHLPERIODE

STELLUNGNAHME
18/1437

A15

Verband Bildung und Erziehung
Landesverband NRW

Stellungnahme des VBE NRW

zum Antrag der Fraktion der SPD
„Gute Schule braucht gute Schulleitungen“ (Drucksache 18/7195)

Anhörung des Ausschusses für Schule und Bildung am 23. April 2024

Sehr geehrter Herr Kuper,

für die Gelegenheit zur Stellungnahme zum oben genannten Antrag danken wir Ihnen und nehmen diese gerne wahr.

Im Antragstext wird deutlich, über welche Kompetenzen Schulleitungen verfügen müssen, damit an Schule eine gute und zukunftsfähige Bildung möglich ist.

Auch aus Sicht des VBE NRW sind Schulleitungen eine Schlüsselstelle für die Qualität der schulischen Arbeit. Sie sind Motor und Innovator für schulische Prozesse und stehen mit ihren Persönlichkeiten für die Schul- und Unterrichtsentwicklung einer Schule ein. Die Basis ihrer Arbeit beruht einerseits auf ihrer Ausbildung zu Lehrkräften, auf der Vorbereitung für das Amt durch eine qualifizierte Fortbildung und Vorbereitung und nicht zuletzt auf ihrer pädagogischen Persönlichkeit.

Aktuell melden Schulleitungen vermehrt eine zu hohe Arbeitsbelastung zurück, nicht allein für sich selbst, sondern auch für ihre Kollegien. Dies zeigt auch die forsa-Repräsentativumfrage des VBE aus dem Jahr 2023[1], in der 96 % der Schulleitungen in NRW angeben, dass sie zurzeit durch ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum stark bis sehr stark belastet werden. 95 % nehmen eine starke Belastung durch steigende Verwaltungsarbeiten wahr, 92 % verweisen auf die Anspruchshaltung, dass die Schule alle aufkommenden gesellschaftlichen Probleme lösen soll.

Hohe Belastungsfaktoren sehen fast alle Schulleitungen (96 %) auch darin, dass Politikerinnen und Politiker den tatsächlichen Schulalltag bei ihren Entscheidungen nicht ausreichend beachten; dieselbe Anzahl der Befragten gibt an, dass ihre Kollegien überlastet sind. Als größtes Problem an ihren Schulen betrachten die Schulleitungen den Lehrkräftemangel (69 %) – das ist der höchste Wert, den es in der jährlich durchgeführten Umfrage des VBE in NRW bisher gegeben hat.

[1] forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2023). *Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter: Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung. Auswertung Nordrhein-Westfalen*. Verfügbar unter: https://vbe-nrw.de/wp-content/uploads/2023/11/2023-11-17_VOe-Nov_Bericht_NRW.pdf [16.04.2024]

Der Lehrkräftemangel bremst die Arbeit an vielen Schulen aus und führt dazu, dass Schulleitungen und Kollegien immer öfter ihren eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden können, da durch den Lehrkräftemangel das höchste Gut für Schule und Unterricht fehlt: Zeit. Zeit für die Schülerinnen und Schüler, Zeit für Unterrichts- und Schulentwicklung, Zeit für gemeinsame Absprachen mit allen in Schule tätigen Professionen. Daher erstaunt es nicht, dass nur noch 58 % der Schulleitungen in NRW der Überzeugung sind, ihre beruflichen Aufgaben häufig oder immer zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen zu können. Dieser Wert ist ein deutliches Alarmsignal.

Hierzu gehört im Übrigen auch die notwendige Wertschätzung der Schulleitungsarbeit. Die Umsetzung der entsprechenden Aussagen im Zukunftsvertrag ist dringend angezeigt. Die Landesregierung verspricht den Schulen darin nicht nur Ruhe, Unterstützung und Entlastung, sondern auch die Anpassung der Besoldung der Schulleitungen (S. 56). Der VBE NRW fordert, auch die Besoldung der Beförderungsstellen anzupassen. Falls an diesen beiden Stellschrauben nicht rechtzeitig gedreht wird, wird es zu einem Anstieg der ohnehin hohen Anzahl unbesetzter Stellen in Schulleitung kommen – auch durch Entpflichtungen, besonders im Bereich der Stellvertretungen. Hier werden vor allem die Schulformen Grund- und Hauptschule betroffen sein.

Zu den Forderungen im Antrag:

- Es ist richtig, die Eigenverantwortung der Schule zu stärken, jedoch muss genau geschaut werden, in welchen Bereichen mehr Eigenverantwortung die Schulen insgesamt stärkt. Eine Stärkung der Eigenverantwortung darf nicht zum Abwälzen vor allem verwaltungstechnischer Aufgaben führen; die Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen muss in erster Linie eine Stärkung der pädagogischen Eigenverantwortung sein.
- So benötigen Schulleitungen dringend die rechtliche Möglichkeit, die Stundentafeln je nach Besetzung kürzen zu können. Das bedarf jedoch einer deutlichen Rückenstärkung durch die Schulaufsicht. Schulleitungen im Zusammenspiel mit dem Kollegium kennen die Bedarfe der Schülerschaft vor Ort und gehen verantwortungsvoll mit diesen Entscheidungen um.
- Der freiere Umgang mit den Inhalten der Curricula im Unterricht ist unumgänglich.
- Ebenso ist ein ausreichendes eigenes Schulbudget, über das die Schulleitung in Absprache mit den entsprechenden Mitwirkungsgremien entscheidet, von hoher Bedeutung.
- Die Entscheidungsmöglichkeiten der Schulen bei der Personaleinstellung sollten beibehalten werden.
- Die notwendigen Folgeänderungen der A 13-Reform müssen für das Gesamtsystem angegangen werden. Dies betrifft insbesondere die Bezahlung der Konrektorinnen und Konrektoren an Grund- und Hauptschulen. Die Forderung, Schulleitungen nicht nach der Schulform, sondern nach der Schulgröße zu bezahlen, sollte durchaus in Betracht gezogen werden. Im Übrigen bedarf es auch einer Anpassung der Bezahlung von Schulaufsichten und Fachleitungen.

- Die Leitungszeit für Schulleitungsteams ist dringend anzuheben. Gerade kleinere Systeme verfügen über weniger Schultern, auf die die Schulleitungsarbeit verteilt werden kann, insofern ist hier eine Nachsteuerung erforderlich.
- Die Tätigkeit von kommissarischen Schulleitungen bedarf einer deutlichen Aufwertung. Die Auszahlung einer ruhegehaltsfähigen Zulage ab dem 1. Monat ist überfällig.
- Die Forderungen im Hinblick auf eine umfassende qualifizierte Weiterentwicklung unterschiedlicher Fortbildungsangebote für Schulleitungen, Schulleitungsteams und diejenigen, die sich für den Beruf der Schulleitung interessieren, unterstützt der VBE NRW.
- Um Räume in Schule zu schaffen, in denen Verantwortung übernommen und Führungstätigkeiten erprobt werden können, benötigen alle Schulen neben zeitlichen Ressourcen auch eine angemessene Ausstattung mit entsprechenden Beförderungsstellen.
- Die Möglichkeit einer Teilzeit-Leitung existiert aktuell für Lehrkräfte mit einer Teilzeit aus familienpolitischen Gründen. Eine Erweiterung auf Lehrkräfte mit voraussetzungsloser Teilzeit ist sinnvoll.
- Schulen benötigen dringend mehr Stellen für Verwaltungsassistenzen und IT-Administration, die nicht auf den Stellenbedarf für Lehrkräfte einer Schule anzurechnen sind. Dies unterstützt die Kollegien allgemein und die Schulleitungen im Besonderen.
- Unerlässlich ist, dass die Schulträger die Sekretariate, aber auch das Gebäudemanagement angemessen und ausreichend besetzen. Ein unbesetztes Sekretariat an Schulen mit gebundenem oder offenem Ganztag ist mehr als anachronistisch und wirkt sich negativ auf das Schulleben aus.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die erforderlichen Verbesserungen schnellstmöglich umgesetzt werden müssen, um einerseits die im Dienst befindlichen Kolleginnen und Kollegen, die die verantwortungsvolle Funktion der (stellvertretenden) Schulleitung ausüben, zu entlasten, und um andererseits ausreichenden Nachwuchs in diesem wichtigen Feld der schulischen Arbeit generieren zu können.

Dortmund, 16.04.2024

Anne Deimel
Landesvorsitzende VBE NRW

Stefan Behlau
Landesvorsitzender VBE NRW

STARKE Bildung
STARKE Menschen

Verband Bildung und Erziehung (VBE)
Landesverband NRW e.V.
Westfalendamm 247
44141 Dortmund

Rheinische Direktorinnen- und Direktoren-Vereinigung
Zusammenschluss der Leiterinnen und Leiter der Gymnasien
in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18. WAHLPERIODE

STELLUNGNAHME
18/1445

A15

Der Vorsitzende
Martin Sina, OStD

c/o Abtei-Gymnasium Brauweiler
Kastanienallee 2, 50259 Pulheim
Telefon: 02234 98202-11
Telefax: 02234 98202-23
E- Mail: rhdv@msina.de
Euskirchen/Brauweiler, den 16.04.2024

Stellungnahme der RhDV zum Antrag der SPD-Fraktion „Gute Schule braucht gute Schulleitungen“ Drucksache 18/7195

Sehr geehrter Herr Kuper,

gerne nimmt die RhDV die Gelegenheit zur Stellungnahme wahr und an der Sachverständigenanhörung am 23.04.2024 teil.

Der Beruf „Schulleitung“ ist grundsätzlich hochattraktiv:
Schulleiter:innen sind vor Ort Ermöglicher:innen von guter Schule.
Sie schaffen gute Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte und weitere Schulbeschäftigte.
Dadurch können diese besser zum Wohle der Schüler:innen arbeiten und sind hochwirksam für Gegenwart und Zukunft unseres Landes.
Schulleitung ist ein Dienst.

Die Frustration vieler Schulleitungen hat ihren Grund in mangelnder Unterstützung durch Dienstherren, Kommunen und Ministerien. Wenn man zu geringe Ressourcen, Gestaltungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse hat, kann man diese anspruchsvolle und wichtige Aufgabe nicht zufriedenstellend ausüben.

Unterfinanzierung des Bildungssystems

Auch wenn in den letzten Jahren (auch in NRW) große Anstrengungen zur besseren finanziellen Ausstattung des Bildungssystems unternommen wurden, so ist die Situation noch lange nicht befriedigend.

- Deutschland gibt ca. 4,5 % des BiP für Bildung aus, die besonders bei PISA erfolgreichen nordischen Staaten in Europa alle zwischen 6 und 7 % (Quelle: z.B. Eurostat)
- Innerhalb Deutschlands gibt NRW mit am wenigsten pro Schüler:in für die Bildung aus (8.300 €/Jahr 2021, Spitzenreiter Berlin 13.300 €/Jahr) und Hamburg, Bayern als vergleichbares Flächenland 10.500 €/Jahr)

(Quelle: Statistisches Bundesamt). Diese Reihenfolge hat sich auch im letzten Jahr nicht verändert, siehe den aktuellen Bericht des statistischen Bundesamtes von März 2024.

- Das Konnexitätsprinzip verkompliziert die Situation zusätzlich und führt teils zu absurden Diskussionen, die jede Schulleitung vor Ort führen muss: Wer bezahlt das iPad für die neue Lehrkraft, wenn die Fördertöpfe des Digitalpaktes ausgeschöpft sind?
  Ist der Lehrerarbeitsplatz in der Schule innere (Land) oder äußere (Kommune) Schulangelegenheit?

⇨ ***Ein so reicher Staat wie Deutschland muss hier deutlich mehr Anstrengungen zeigen!***
⇨ ***Die Finanzierung des Bildungssystems muss gestärkt werden und die Zuständigkeiten von Bund, Ländern und Kommunen müssen geklärt werden.***

Situation der Schulleitungen / Attraktivität des Berufsbildes

Ein Beruf ist dann attraktiv, wenn er mit der *Erfahrung der Selbstwirksamkeit* ausgeübt werden kann und man für diese die entsprechende *Anerkennung* bekommt.
Bei beiden Faktoren gibt es Möglichkeiten, wie diese verbessert werden können und so zu einer Attraktivitätssteigerung des Berufes führen können.

Erfahrung der Selbstwirksamkeit

Schulleitung muss Entscheidungen treffen können und delegieren können. Wie im Antrag der SPD-Fraktion korrekt dargestellt und gefordert wird, ist es wünschenswert und von der Expertise her möglich, Budgets, Personalverantwortung, aber auch viele Fragen der pädagogischen Schulstruktur an Schulen vor Ort zu entscheiden.
Dies scheitert aber daran, dass auch „selbstständige Schulen“ nicht „selbstständig“ handeln können.
Als wichtiges Steuerungselement muss Schulleitung den Workload der einzelnen Kolleg:innen steuern können. Dies ist auch in Hinblick auf die Lehrergesundheit unabdingbar. Dies erfordert eine massive Erhöhung der zur Verfügung stehenden Anrechnungstöpfe, da diese derzeit bei weitem nicht auskömmlich sind, wie alle Arbeitszeituntersuchungen der letzten Jahre eindeutig zeigen.

⇨ ***Wir fordern eine Verdopplung aller Anrechnungstöpfe, um die tatsächlichen Arbeitsbelastungen bewältigen zu können.***

Diese Anrechnungstöpfe können und müssen vor Ort durch die Schulleitungen verwaltet werden, da diese die konkreten Belastungen erkennen und entsprechend steuern können.
Es ist ein Unding, dass Schulleitung keine Möglichkeiten hat, selbst über Beförderung oder auch ggf. Rückstufung zu entscheiden resp. auf diese Entscheidungen nur sehr mittelbar Einfluss nehmen kann. Schule ist ein Unternehmen, in dem Personalentwicklung – und dazu gehört auch Personalauswahl! – ein zentrales Steuerungselemnt ist.

⇨ ***Schulen brauchen mehr Verantwortung****, z.B. in Personalfragen wirklich entscheiden zu können,*

Moderne Schulen sind, je größer die Systeme sind, desto mehr sind sie auf der Leitungsebene Team-Schulen. Verantwortungen werden gemeinsam getragen oder delegiert. Insbesondere in Gymnasien ist dies derzeit nicht vorgesehen, so muss z.B. absurderweise die Schulleitung, also Schulleiterin oder Stellvertreter, jeder Disziplinarkonferenz gem. §53 selbst vorsitzen.

⇨ **alle Schulen benötigen einen Geschäftsverteilungsplan**, wie ihn derzeit nur Gesamtschulen haben (BASS 21-02 Nr. 3) als Grundlage für eine sinnvolle Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen.

Zur Entlastung von Kollegien und Schulleitungen sind **multiprofessionelle Teams an allen Schulen** selbstverständlich einzurichten:

- Sozialarbeit: Jede Schule benötigt für sofortige Krisenintervention, Hilfen, Prävention etc. sehr viel Zeit, die durch Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen hervorragend, oft sogar besser als von Lehrkräften, abgedeckt werden kann.
- Verwaltungsassistenz: Es ist z.B. völlig widersinnig, wenn die Verwaltung von Schulbüchern eine A14-Tätigkeit ist, die zusätzlich noch mit einer Stundenermäßigung einhergeht. Klassenfahrten müssen nicht von Lehrkräften organisiert und gebucht werden, Gelder nicht verwaltet werden, Protokolle nicht geschrieben werden,…
- IT-Assistenz: gerade die Mangelfächer Physik, Mathematik und Informatik stellen an vielen Schulen die Kolleg:innen, die IT-Betreuung machen und dafür entsprechende Anrechnungsstunden erhalten.
- Weitere Tätigkeiten, Aufsichten etc.: Es ist nicht sinnvoll, dass Lehrkräfte z.B. für Mittagspausenaufsichten Deputatsstunden aufwenden. Ebenfalls können Pausenzeiten besser zur Kooperation und Erholung genutzt werden.

Konkret: Wir fordern

- **je 600 Schüler:innen je eine Stelle Sozialarbeit und**
- **eine Stelle Verwaltungsassistenz,**
- **je 1000 Schüler:innen eine Stelle IT-Assistenz.**
- **zusätzlich die Schaffung von Stellen für weitere Tätigkeiten, analog den Alltagshelfern in der Grundschule.**

Schulen sind Unternehmen, es werden erhebliche Summen im Jahr umgesetzt und verwaltet. An einem Gymnasium werden allein für die Schulfahrten im Jahr eine Größenordnung von 100.000 € bewegt. Hierfür gibt es immer noch keine verbindlichen Regelungen. Gleichzeitig kann eine Schule keinen Bleistift bestellen, ohne dass dies mit zwei Unterschriften beim Schulträger beantragt wurde.

⇨ **Schulen brauchen Budgets und Schulkonten**, die sie auch selbst verwalten können.

Anerkennung

Auf den ersten Blick kann Anerkennung über die Besoldung erfolgen. Diese muss natürlich amtsangemessen sein. Die überfällige Hochstufung der Grundschul-Schulleitungen nach A14 ist 2017 erfolgt. Durch die Überleitung aller Lehrkräfte nach A13 ist nun an dieser Stelle das Abstandsgebot zur Schulleitung, insbesondere aber zur stellvertretenden Schulleitung nicht mehr gewahrt. Eine Veränderung muss hier zeitnah, spätestens bis 2026, umgesetzt werden.
Dabei gilt es aber auch, die Abstände zu großen Systemen zu wahren, die z.B. in der Regel das Abitur abnehmen. Ebenfalls besteht auf der Ebene der unteren Schulaufsicht und der Lehrerausbildung dann Handlungsbedarf.

Ein gewichtiger, aus unserer Sicht wichtigerer Punkt für die Anerkennung ist, dass man die erforderlichen Aufgaben überhaupt in einer angemessenen Zeit erledigen kann. Dies gilt für Schulleitungen genauso wie für alle Lehrkräfte, insbesondere aber die, die mit zusätzlichen Aufgaben betraut sind.
Je größer ein System ist, auf desto mehr Schultern können trotz der Letztverantwortung der Schulleitung Aufgaben verteilt werden können. Dies schafft auch einen gewissen Spielraum bei den Besoldungsunterschieden.
Den meisten Lehrkräften geht es nicht um das Geld, sondern darum, dass sie ihre Arbeit gesund und qualitativ optimal erledigen können.
Es müssen hinreichende Möglichkeiten für die Schulleitung vorhanden sein, um diese zu delegierenden Tätigkeiten und die weiteren sehr ungleich verteilten Belastungen auch honorieren zu können!

Bei der Lektüre unserer Stellungnahme werden Sie bemerkt haben, dass Schulleitung nicht über zu viel Arbeit klagt oder über zu schlechte Bezahlung, sondern über mangelnde Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten. Wir benötigen eine Ressourcenerhöhung nicht für uns, sondern für die Schulen. Wenn wir Kolleg:innen angemessen einsetzen und fördern können und ggf. auch disziplinarische Werkzeuge zur Verfügung hätten, dann können wir Schule anders und besser gestalten. Schulleitungen haben die Expertise, aber nicht die Werkzeuge.

Die Forderungen nach guter Ausbildung von Schulleitung (die durch die SLQ bereits erfolgt) und nach der Gewinnung von Schulleitungsnachwuchs und Fördermöglichkeiten korrespondiert hiermit. Wir fordern insbesondere für ganze Leitungsteams entsprechende qualifizierte Angebote. Hierzu ist vorrangig ein entsprechendes Fortbildungsbudget erforderlich, eine zentralisierte Fortbildung, die über die Bezirksregierungen organisiert wird, zieht, da dafür wieder Lehrkräfte in „Kompetenzteams“ eingebunden werden, nur weitere Stunden aus den Systemen, kann aber durch ihre Inflexibilität aus unserer Erfahrung nicht die benötigten Ressourcen bereitstellen.

Ein Monitoring zur Nachwuchskräftegewinnung bereits in der 2. Phase der Lehrerausbildung setzt viel zu früh an. Die Überfrachtung des Referendariates mit teils wenig sinnvollen Querschnittsaufgaben ist bereits jetzt so groß, dass die erforderliche fachliche Qualität zumindest an den Gymnasien nicht mehr in allen Fällen erreicht werden kann. Diese gehört in die dritte Phase und wird von kompetenten Schulleitungen bereits jetzt verantwortungsvoll vor Ort geleistet. Wir können und möchten gerne begabte und interessierte Kolleg:innen an Leitungsaufgaben heranführen. Hierzu sind aber die oben ausführlich erläuterten Ressourcen erforderlich.

Der Orientierungsrahmen für die Qualifizierung von Schulleitungen, wie er gerade in der KMK diskutiert wird (Entwurf vom 05.03.2024), wird von uns in dieser Form abgelehnt, eine Stellungnahme hierzu wird von unserem Bundesvorsitzenden in den nächsten Tagen an die KMK übermittelt. Ein gut strukturierter Orientierungsrahmen kann eine Hilfe sowohl bei der Gewinnung als auch der Qualifizierung und Unterstützung von Schulleitung sein.

Für die RhDV

Martin Sina, OStD, Vorsitzender