

nds

DIE ZEITSCHRIFT DER BILDUNGSGEWERKSCHAFT
SEPTEMBER 2016

BLICKPUNKT *

Schule leiten.

Wandel gestalten.



Schulleitung braucht bessere Rahmenbedingungen

Endlich entschlossen handeln

Schule leiten und gestalten, Schulentwicklung vorantreiben – trotz spannender und verantwortungsvoller Aufgaben scheint das Schulleitungsamt wenig attraktiv zu sein. Die zahlreichen unbesetzten Stellen an Schulen in NRW, insbesondere im Grundschulbereich, sprechen Bände. Warum ist das so? Und was ist zu tun?

Es ist ein Offenbarungseid der Landespolitik, wenn das Schulministerium 2015 zutreffend schreibt: „Leitungsvakanzen gibt es insbesondere in der Schulform Grundschule seit vielen Jahren in nahezu unveränderter Größenordnung, unabhängig von der Zusammensetzung der jeweiligen Landesregierung.“ Eine umfassende Zustandsbeschreibung und einen spannenden Katalog von Vorschlägen zur Problemlösung und Attraktivitätssteigerung von Schulleitung in NRW bietet der „Abschlussbericht der Projektgruppe Schulleitungen – Diskussionsgrundlage zur Besetzungssituation an nordrhein-westfälischen Schulen“ der im Herbst 2015 vorgelegt wurde.

Allein die Zusammensetzung der Projektgruppe macht den Problemhorizont deutlich: Neben der Expertise der Dienstrechtsguppe des Schulministeriums, der Sachkenntnis der schulfachlichen Abteilung, des Grundschul- und des Fortbildungsreferats war auch das Gleichstellungsreferat des Ministerium gefragt. Das Geschlechterverhältnis bei den LehrerInnen der Altersgruppe zwischen 35 und 49 Jahren spricht nämlich Bände. Im Schuljahr 2015/2016 gab es hier 72,9 Prozent Frauen an allen Schulformen, an den Gymnasien fast 60 Prozent und an den Grundschulen nahezu 92 Prozent. Der Führungsnachwuchs in den Schulen ist also mit deutlicher Mehrheit weiblich.

Besetzungssituation verbessern

Weitgehend unverändert sind seit Jahren die Zahlen zur Besetzungssituation von Schulleitungsstellen: Mindestens jede siebte Stelle bei den Schulleitungen an nordrhein-westfälischen Schulen ist unbesetzt, bei den Stellvertretungen sind es 27 Prozent, so der Stand von Oktober 2015 (siehe Tabelle 1).

Fast man die Zahlen für die Schulleitungen und die stellvertretenden Schulleitungen zusammen, so ist die Lage bei den Grund-

Tabelle 1:
Besetzung von Schulleitungsstellen im Oktober 2015

Schulform	Schulen	besetzte Stellen	Vakanzen	Besetzung in %
Grundschule	2.787	2.442	345	87,62
Hauptschule	448	267	181	59,60
Förderschule	494	450	44	91,09
Realschule	499	406	93	81,36
Sekundarschule	120	111	9	92,50
Gesamtschule	287	267	20	93,03
Gymnasium	507	476	31	93,89
Weiterbildungskolleg	47	39	8	82,98
Berufskolleg	246	232	14	94,31
Gesamt	5.435	4.690	745	86,29

Quelle: MSW NRW, Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 3876 der FDP (Drucksache 16/9738)

den Hauptschulen besonders dramatisch. Nur 72,4 Prozent der Grundschulen haben aufgrund ihrer Größe Anspruch auf eine stellvertretende Schulleitung, nur zwei Drittel dieser Stellen sind besetzt. Von allen Grundschulen haben folglich weniger als die Hälfte, nämlich 48,4 Prozent, eine stellvertretende Schulleitung. An den 448 Hauptschulen stehen 871 Stellen für Leitung zur Verfügung. Davon sind nur 57 Prozent besetzt. Der bei den Hauptschulvakanzen häufig angeführte Hinweis, die geringe Besetzungsquote lasse sich damit erklären, dass viele Schulen von Auflösungsbeschlüssen betroffen sind, ist schlüssig. Wenn aber SchulleiterInnen für die Bildungs- und Erziehungsarbeit sowie für die

Personalentwicklung von zentraler Bedeutung sind, ist die geringe Besetzungsquote ein Skandal. Wer macht das Licht an den Hauptschulen aus? Die SchulleiterInnen sind es offenbar nicht. Für die verbleibenden LehrerInnen eine weitere Belastung. Hier ist die Schulaufsicht besonders gefordert.

Leistungszeit aufstocken

In den vergangenen Jahren hat sich die Landespolitik redlich bemüht, die Leistungszeit an den Schulen in NRW zu erhöhen. Im Landeshaushalt 2015 wurden zum Beispiel 357 Stellen zur weiteren Erhöhung der Leistungszeit an allen Schulen zur Verfügung gestellt. Im Zehn-Jahresvergleich treten ansehnliche Steigerungsraten zutage (siehe Tabelle 2). Die Erhöhung der Leistungszeit (2006/2007 war noch von Schulleitungspauschale die Rede) löst allerdings das Problem der mangelnden Attraktivität aufgrund zu hoher Belastung nicht. Wie auch bei Stellenausweitungen in anderen Bereichen hat der Gesetzgeber höchstens zusätzlich entstandene neue Aufgaben in etwa ausgeglichen.

Gute Schulleitung bedeutet für mich, für die SchülerInnen und für die LehrerInnen da zu sein, die wir haben – und nicht für die, die wir uns wünschen.

Paul-Günther Threin,
Schulleiter des Berufskollegs Erkelenz

Fotos: Korre, der Gleissberg / photocase.de



Eigenverantwortung von Schulen, Ausbau des Ganztags, Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern, Ausbau des Gemeinsamen Lernens oder Bildung für geflüchtete Kinder und Jugendliche – die Aufgaben von SchulleiterInnen haben in den letzten Jahren zugenommen und sich verändert. Diese zusätzlichen Aufgaben lassen sich nur schwer in einer Prozentzahl ausdrücken. Sicher ist aber: Der Zuwachs der Leitungszeit in den letzten zehn Jahren war keine Attraktivitätssteigerung, sondern ein bitter nötiger Ausgleich für mehr Arbeit.

Zudem fordert die GEW NRW gut begründet eine tägliche Anwesenheit der SchulsekretärInnen an allen Schulen und ein gut ausgebautes Back-office der Schulaufsicht zur Entlastung der SchulleiterInnen. Denn kommunale Finanznot und Sparmaßnahmen bei der staatlichen Schulaufsicht wirken sich spürbar negativ auf die Arbeitsbedingungen der SchulleiterInnen aus: Ihnen fehlt Unterstützung für Verwaltungsaufgaben. Auch hier ist Abhilfe dringlich.

Aus Sicht der GEW NRW ist der Haushalt 2017 eine gute Gelegenheit, den Worten endlich Taten folgen zu lassen. Die Bildungsgewerkschaft unterstützt ausdrücklich die Forderung der Projektgruppe Schulleitungen nach einer

Mindestleitungszeit von 16 Stunden. Gerade an den Grundschulen ist zudem eine deutliche Erhöhung der Zahl der Anrechnungstunden überfällig. SchulleiterInnen würden hier sinnvoll entlastet, wenn die LehrerInnen in ihrem Kollegium mehr Zeit für Schulentwicklung hätten.

Besoldung attraktiv gestalten

Vakanzen haben an den Grund- und Hauptschulen sicherlich auch eine Begründung in der unzureichenden Besoldung. Für diese SchulleiterInnen fordert die GEW NRW seit Jahren eine deutlich höherer Besoldung, hier setzen auch die Vorschläge der Projektgruppe an. SchulleiterInnen von Grund- und Hauptschulen sollen demnach unabhängig von der Größe der Schule mit A 14, StellvertreterInnen mit A 13 besoldet werden. Jede Grund- und Hauptschule soll zudem künftig eine stellvertretende Schulleitung haben. Nach Berechnungen des Schulministeriums belaufen sich Gesamtkosten für die Umsetzung dieser Forderungen auf 40 Millionen Euro jährlich – inklusive späterer Versorgungskosten.

Gute Schulleitung bedeutet für mich, ressourcen- und zielorientiert zu denken und zu handeln. Gute SchulleiterInnen regen vielfältige Schulentwicklungsprozesse an, sie ermutigen und unterstützen andere dabei, selbst Lösungen für die ständigen Herausforderungen zu finden.

Dirk Rathke,
Schulleiter der Förderschule
Auguststraße in Köln

Auf Grundlage des derzeitigen Besoldungsrechts in NRW sind die Forderungen der Projektgruppe schlüssig. Sofern die in Teilen verfassungswidrige Besoldung in NRW korrigiert wird und zum Beispiel Grundschullehrkräfte künftig mit A 13 besoldet werden, hätte dies natürlich auch Konsequenzen für die Besoldung der SchulleiterInnen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen

Derzeit nehmen nur 8 Prozent der SchulleiterInnen ihr Amt in Teilzeit wahr, bei den Stellvertretungen sind es 13 Prozent. Um Leitungsvakanzen zu vermeiden und die Übernahme eines Leitungsamtes attraktiver zu machen, müssen Schulleitungsmodelle in Teilzeit gefördert werden. Die Projektgruppe Schulleitung schlägt dafür vor, Teamstrukturen und Delegationsmöglichkeiten zu schaffen, um Funktionsämter und Ämter der erweiterten Schulleitung zu entlasten. Um SchulleiterInnen in Teilzeit im Spagat zwischen beruflichen und familiären Anforderungen zu unterstützen, fordert die Projektgruppe unter anderem eine systematische Personalentwicklung, Mentoring- und Coaching-Elemente sowie Potenzialanalyse- und Self-Assessment-Module.

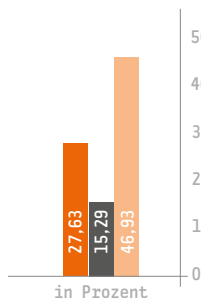
Zwar weist die Projektgruppe in ihrem Bericht darauf hin, dass das Jobsharing in einem Schulleitungsteam auf „Widerstände aus dem tradierten ‚monokratischen‘ Schulleitungsverständnis“ stoßen könne. Ein Hinderungsgrund sollte das jedoch ganz sicher nicht sein.

Warum warten?

Sylvia Löhrmann hat den Bericht der Projektgruppe mit einem Anschreiben an den Landtag übermittelt, dem zu entnehmen ist: „Ich möchte darauf hinweisen, dass die Vorschläge im Bericht nicht mit den Fachabteilungen des Ministeriums abgestimmt worden sind. Dies gehörte auch nicht zum Auftrag der Projektgruppe. Ebenfalls gibt es innerhalb der Landesregierung keine abgestimmte Position zu den aufgezeigten möglichen Handlungsoptionen.“ Es wird Zeit, dass das schnell geschieht. Es wäre auch kein Nachteil, wenn im Landtagswahlkampf diskutiert würde, wie Schulleitung in NRW attraktiver werden kann. Die Vorschläge liegen auf dem Tisch – jetzt ist die Landespolitik ist gefragt. //

Tabelle 2:
Entwicklung der Leitungszeit an Grundschulen, Realschulen und Gymnasien

	2006 / 2007	2016 / 2017	Differenz
Grundschule (mit 12 Stellen)	15,2 Unterrichtsstunden	19,4 Unterrichtsstunden	4,2 Unterrichtsstunden
Realschule (mit 27 Stellen)	24,2 Unterrichtsstunden	27,9 Unterrichtsstunden	3,7 Unterrichtsstunden
Gymnasium (mit 63 Stellen)	32,6 Unterrichtsstunden	47,9 Unterrichtsstunden	15,3 Unterrichtsstunden



Quelle: eigene Beispielrechnung auf Grundlage des § 5 der VO zu § 93 Abs. 2 SchulG



MSW NRW: Abschlussbericht der Projektgruppe Schulleitungen (Vorl. 16/3368)
www.tinyurl.com/MSW-Projektgruppe



MSW NRW: Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 3876 der FDP (Drs. 16/9738)
www.tinyurl.com/MSW-Besetzung



Michael Schulte
Referent der GEW NRW



Fotos: blackred, TeerawatWinyarat, LIVINUS / istockphoto.com

Schulleitungspersönlichkeit

Kooperativ, engagiert, vorbildlich, kompetent

Schulentwicklung, Personalführung, Management und Organisation und pädagogische Expertise – das Aufgabenspektrum von SchulleiterInnen ist enorm. Was bedeutet eigentlich gute Schulleitung? Und welche Rahmenbedingungen braucht sie?

Auf der Schulleitungskonferenz der GEW NRW 2011 hat Landesvorsitzende Dorothea Schäfer die Eigenständigkeit des Berufs „Schulleitung“ betont und in der Folge sind manche Forderungen im Hinblick auf Professionalisierung und Zeitressourcen auch dank des Engagements der Bildungsgewerkschaft erfüllt worden. In diesem Rahmen und durch Schulleitungsförderungen und Eignungsfeststellungsverfahren inhaltlich mitgestaltet sucht und findet jede Leitungsperson ihren eigenen Stil, der natürlich von der Schulform, dem Schulstandort und dem Schulprofil geprägt wird. Da es weder ein ministeriell verordnetes noch ein wissenschaftlich gesichertes Leitbild gibt – auch in der GEW gibt es hier keine allgemeinen Beschlüsse –, kommt es wesentlich auf die Persönlichkeit und die Motivation der Schulleitungspersonen an. Aus den Gremien Diskussionen und Konferenzen lassen sich jedoch einige gewerkschaftliche Leitlinien und Schwerpunkte der Tätigkeit ableiten.

„Es kommt wesentlich auf die Persönlichkeit und die Motivation der Schulleitungspersonen an.“

Schulentwicklung vorantreiben

Schulleitung gestaltet und ermöglicht die für die jeweilige Schule anstehenden Entwicklungsprozesse, die sich aus den bestehenden

oder neu hinzukommenden Herausforderungen ergeben – zum Beispiel aufgrund fachlicher Kompetenzen, einer veränderten SchülerInnenenschaft oder technischer Entwicklungen. Dies erfordert immer wieder eine umfangreiche Kommunikation, um eine sinnvolle und zukunftsweisende kooperative Leitung umzusetzen. In einer demokratischen Schule, die der Schulleitungsausschuss der GEW NRW für gesellschaftlich zwingend hält, sind sowohl andere FunktionsträgerInnen als auch die Kollegien sowie Eltern und SchülerInnen in je angepasster und angemessener Form einzubeziehen.

Hierfür bedarf es einer auf den konkreten Bedarf ausgerichteten Fortbildung, die finanziell dauerhaft abgesichert sein muss, sowie der Fähigkeit, die Prozesse anzuregen und zu einem erfolgreichen Ende zu bringen – vor allem bei allen Beteiligten in der notwendigen Zeit. Neben den möglichen Fortbildungstagen, die nur auf das Kollegium ausgerichtet sind, muss die alltägliche Arbeitsbelastung so gehalten sein, dass SchulleiterInnen sich auf langfristige Gesprächs- und Fortbildungsprozesse mit Eltern und SchülerInnen einlassen können.

Personalentscheidungen treffen

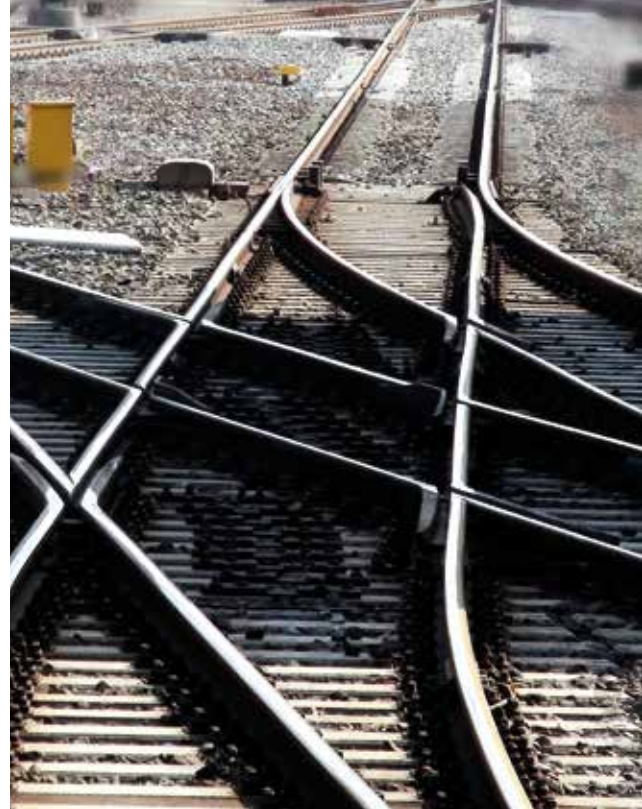
Schulleitung entscheidet mit der vorgesehenen Kommission und unter Einbeziehung aller Gremien sowie des Lehrerrats über die Stellenausschreibung und Besetzung und später auch über die Aufgabenverteilung und in Teilen über mögliche Beförderungen als ein wesentliches Element der personalen Schulentwicklung. Sie

Gute Schulleitung bedeutet für mich persönlich, den Humor zu behalten, Ruhe zu bewahren und allen am Schulleben Beteiligten auf Augenhöhe zu begegnen.

Julia Gajewski,
Schulleiterin der Gesamtschule
Bockmühle in Essen

weiß um die je persönlichen berufsbezogenen Situationen der Beschäftigten an der Schule und hat über die Klassenleitungen Zugang zu den diesbezüglichen Informationen der SchülerInnen und Eltern. Sie berät mit diesen gemeinsam über berufliche Perspektiven oder die weitere schulische Entwicklung. In kleineren Systemen wie den Grundschulen ist der Umgang mit den SchülerInnen sicher direkter als in großen Gesamtschulen, Gymnasien oder Berufskollegs, wo diese Aufgaben nur in einem Team geleistet werden können.

Hierfür bedarf es einer langfristigen LehrerInnen-ausbildungsstrategie des Landes, die auf Basis der verfügbaren statistischen Daten rechtzeitig Werbung für den Lehrberuf macht und somit qualifizierten und engagierten Nachwuchs heranführt. Gefordert ist zudem eine landesweite Steuerung, um eine annähernd gleichmäßige Versorgung aller Schulen zu erreichen. Leider zeichnet sich im Personalbereich der LehrerInnen eine Periode der zumindest schulform- und fachspezifischen Unterversorgung ab, da die Landesregierung bestimmte strukturelle Entwicklungen wie die Verlängerung der Studienzeit im Grundschulbereich und die kurzfristigen



Personalerfordernisse der Beschulung geflüchteter Kinder und Jugendlicher nicht antizipiert hat. Schulen, die unterbesetzt sind, keine FachlehrerInnen in bestimmten Fächern erhalten oder keine Vertretungen finden, arbeiten nur an der Schadensbegrenzung und haben keine Ressourcen für langfristige Projekte.

Management gestalten

Schulleitung gestaltet zusammen mit den Gremien und anderen Funktionsträgern das Management an der Schule im Hinblick auf die organisatorischen, räumlichen und finanziellen Aufgaben, die sie an der Schnittstelle zwischen Schulaufsicht und Schule sowie zwischen Schulträger und Schule wahrnimmt. Sowohl die rechtlich vorgegebenen Beratungs- und Informationsabläufe – zum Beispiel für die Schullaufbahn – als auch die räumliche und sächliche Ausstattung – zum Beispiel mit Medientechnik – haben einen erheblichen Einfluss auf das Lernen der SchülerInnen sowie auf die Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit der Lehrkräfte.

Gute Schulleitung bedeutet für mich, Teamarbeit zu unterstützen, Fähigkeiten zu fördern, Organisation transparent zu gestalten, die Qualität des Unterrichts zu sichern und auch Widersprüche auszuhalten. Aus Stolpersteinen sollte eine gute Schulleitung mit offenen Ohren, einem mutigen Herzen und kräftigen Händen all ihre Möglichkeiten nutzen, um Wege und Brücken zu bauen.

Edda Bimmermann-Dorn,
Schulleiterin der Waldschule Hünxe
(Förderschule mit dem Förderschwerpunkt
Geistige Entwicklung)

Hierfür bedarf es einer fachkundigen personellen Unterstützung, die die alltäglichen Prozesse in der Verwaltung, im Elternkontakt und in der Elterninformation, der Gebäudebetreuung und der Technikwartung übernehmen kann. In der Praxis wird dies beispielsweise bei der Computerausstattung durch die Aufteilung der Verantwortlichkeiten in äußere und innere Schulangelegenheiten erschwert. Die Beschäftigung einer Verwaltungsassistentin, die auch allgemeine Büroaufgaben übernehmen würde, könnte hier eine zukunftsweisende Lösung sein und wieder mehr LehrerInnen in den Unterricht bringen.

KollegInnen beraten und beurteilen

Schulleitung berät und beurteilt KollegInnen bei der Durchführung von Unterricht und sollte deshalb auch auf dem aktuellen Stand der Unterrichtsentwicklung sein. Am besten gelingt das, wenn man selbst regelmäßig Unterricht gestaltet. Zudem bleibt so der wünschenswerte unmittelbare Kontakt mit den SchülerInnen und mit den fachlichen Wurzeln erhalten, der immer noch eine wesentliche Motivation für die berufliche Tätigkeit darstellt.

Hierfür bedarf es der regelmäßigen Fortbildung über aktuelle unterrichtliche Konzepte, über Beurteilungsverfahren und die Schwerpunkte der LehrerInnenausbildung.

Schulklima pflegen

Schulleitung engagiert sich verantwortungsvoll für die eigene Schule und das Schulklima,

indem sie dieses in Zusammenarbeit mit den anderen schulischen Gruppen nach innen entwickelt und nach außen im Kontakt mit außerschulischen Partnern vertritt. Hierzu gehört auch die Formulierung eines kooperativen Erziehungskonzepts, das die Eltern einbezieht und weiterbildet.

Hierfür bedarf es einerseits der Unterstützung durch die städtische und sonstige Zivilgesellschaft sowie der fachkundigen Beratung durch weiteres pädagogisches Personal – zeitliche und personelle Ressourcen vorausgesetzt.

Schulleitung attraktiv halten

Zusammenfassend ist Schulleitung eine spannende und hochwirksame, dienende Aufgabe in Schule, die an vielen Stellen nicht genügend mit Zeit und Ressourcen ausgestattet ist. Gleichzeitig gibt es ungerechtfertigt hohe Besoldungsunterschiede zwischen den Schulformen. Hier muss das Land gegensteuern, um nicht die gutwilligen und engagierten KollegInnen abzuschrecken, die es zum Glück überall gibt. //




GEW NRW: Infos und Materialien rund um das Thema Schulleitung
www.gew-nrw.de/schulleitung



Stephan Mertens

Leitungsteam des Ausschusses für Schulleitung der GEW NRW



Schulleitung in Zeiten von Schulstrukturveränderung

Mit Engagement und Mut durch den Wandel

Fotos: Patrick Naumann, ZuluLord, View7 / photocase.de

Mit dem Schulkonsens in 2011 hat sich die Schulstruktur in NRW verändert: Sekundarschulen werden neu gegründet, gleichzeitig werden Haupt- und Förderschulen geschlossen oder sind in ihrer Existenz bedroht. Diese Entwicklungen wirken sich auch auf den Alltag vieler SchulleiterInnen aus. Jean-Dirk Rathke, Schulleiter einer Förderschule, Michael Liß, ehemaliger Rektor einer Hauptschule, und Ulrich Vornholt, Leiter einer Sekundarschule, erzählen, vor welchen Herausforderungen sie in den Zeiten des Wandels stehen.

Förderschule Auguststraße in Köln: Abordnungen fair gestalten

In Zeiten, in denen Inklusion die Antwort auf viele pädagogische Fragen ist, sind viele Förderschulen in ihrer Existenz bedroht. Auch Jean-Dirk Rathke war an einer Schule, die wohl langfristig keinen Bestand haben wird: „Unser Schwerpunkt lag auf Lernschwierigkeiten, viele Kinder mit solchen ‚Problemen‘ gehen heute aber ins Gemeinsame Lernen. Da wird es auf Dauer schwer, die MindestschülerInnenzahl zu erreichen.“ Jean-Dirk Rathke sah keine Perspektive – wechselte an die Förderschule an der Auguststraße in Köln. „Hier haben wir mit dem Förderschwerpunkt Lernen und Emotionale-Soziale Entwicklung andere MindestschülerInnenzahlen und ich gehe davon aus, dass herausforderndes Verhalten von SchülerInnen andere Schulen weiter so beschäftigen wird, dass sie eine Alternative benötigen.“

Ein Thema, das Jean-Dirk Rathke als Schulleiter aktuell besonders umtreibt, ist die Abordnung von Lehrkräften: „Bei uns sind derzeit sechs Kolleginnen abgeordnet. Vom personellen Schlüssel passt das gut, extreme Vakanzen oder stark vergrößerte Klassen haben wir nicht. Es zeichnet sich jedoch ab, dass die Welle der letzten Jahre, in der viele freiwillig in die Abordnung gingen, ihre Grenze erreicht. Für mich bedeutet das, dass ich im Falle einer von der Bezirksregierung vorgegebenen Abordnung jemanden bestimmen muss. Ist die- oder derjenige damit nicht einverstanden, ist das schon schwierig. Zwar kann jede und jeder Gründe benennen, die dagegen sprechen, und die letzte Entscheidung treffe nicht ich, sondern die Bezirksregierung – für die persönliche Ebene ist es trotzdem nicht angenehm.“ Und diese Situation wird sich voraussichtlich weiter zuspitzen: War es bislang so, dass die abgeordneten LehrerInnen an ihrer Stammschule angestellt waren und nach einem Schuljahr auf Wunsch auch dorthin zurückkehren konnten, gibt es seit zwei Jahren einen Erlass des Schulministeriums, der Übergangsfristen für Abordnungen in das

Gute Schulleitung bedeutet für mich viel Arbeit, Zuhören, Verlässlichkeit, Unterstützung, Respekt, Netzwerke aufbauen, Entscheidungstransparenz, Gestaltungsspielräume nutzen, Veränderungen anregen und zulassen – eine Schule für alle zu organisieren, die für alle Kinder, MitarbeiterInnen und Eltern eine gute Schule ist.

Rixa Borns,
Schulleiterin der Matthias-Claudius-Grundschule
in Münster

Gemeinsame Lernen vorsieht. Bis zum Schuljahr 2017/2018 sollen solche Personalmaßnahmen nur noch durch Versetzungen realisiert werden. „Zwar wissen wir noch nicht, wie stringent das durchgesetzt wird – doch zeigt sich schon jetzt, dass viele Sorge vor einer falschen Entscheidung haben.“ Wie geht man als Schulleitung damit um? „Der Schlüssel ist Transparenz“, meint Jean-Dirk Rathke. „Es gibt vorgegebene Kriterien, nach denen die Abordnung erfolgt – diese lege ich offen dar, sodass alle die Entscheidung nachvollziehen können.“

Neben den Herausforderungen rund um die Abordnung, sieht Jean-Dirk Rathke ein Problem der mangelnden Wertschätzung der Sonderpädagogik: „Alles dreht sich um Inklusion, aber der besondere Erfahrungs- und Wissensschatz der KollegInnen gerade im Hinblick auf SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten wird noch zu wenig einbezogen – das erleben viele als Herabwürdigung ihrer Arbeit. Ich wünsche mir, dass ihre Expertise mehr nachgefragt und auch gewürdigt wird.“

Hauptschule Niederkassel: Motivation trotz Schließung erhalten

Mangelnde Wertschätzung ist ein Thema, mit dem sich auch Michael Liß – bis zu seiner Pensionierung im Sommer 2016 Schulleiter der Gemeinschaftshauptschule Niederkassel – auseinandersetzen musste. Die Situation der Hauptschulen ist derzeit angesichts von Schulschließungen sowie geringer SchülerInnenzahlen alles andere als einfach. „Als ich vor neun Jahren an die Hauptschule kam, hatten wir 440 Schüle-



rInnen – heute sind es knapp 150. Man sitzt auf einem sinkendem Schiff und kümmert sich um die Schließung der eigenen Schule.“ Angesichts dieser Situation steckten Michael Liß und sein Kollegium jedoch nicht den Kopf in den Sand, sondern signalisierten dem Schulträger, dass sich etwas ändern muss: „Es nützt ja nichts, wenn die Schule irgendwann nur noch einzülig ist und wir unseren Bildungsauftrag nicht mehr erfüllen können. Das ist für alle unbefriedigend.“ Doch es dauerte, bis sich etwas tat: „Erst, als wir nur noch Anmeldezahlen für eine Klasse hatten, fiel der Startschuss für eine Umwälzung. 2015 wurde eine Gesamtschule gegründet – und damit standen weitere Herausforderungen an. Die neue Schule fand ihre Heimat im Gebäude der Hauptschule: „Zum Glück ist das bei uns gut und fair abgelaufen, wir standen ja hinter der Neugründung. Aber es gab auch Dinge, um die wir kämpfen mussten, zum Beispiel dass nicht nur die Räumlichkeiten der Gesamtschule renoviert und verschönert werden, sondern auch die der Hauptschule. Da muss man als Schulleiter energisch reagieren und klar machen, dass auch unsere SchülerInnen ein Recht darauf haben.“

Neben vielen organisatorischen Dingen besteht die wichtigste Aufgabe in den Augen von Michael Liß darin, das Kollegium weiterhin zu motivieren: „Es ist keine schöne Situation, wenn eine Schule immer kleiner wird – bei vielen Lehrkräften zeichnet sich da Frust über mangelnde Wertschätzung und fehlende Perspektiven ab. Doch alle SchülerInnen haben bis zu ihrem Abschluss den Anspruch auf qualifizierten Unterricht. Deswegen muss ich als Schulleiter so

gut es geht für gute Stimmung sorgen und viele Gespräche führen, in denen man einfach zuhört.“ Michael Liß hat hier engagiert nach Lösungen gesucht – und sie gefunden: „Natürlich gibt es offiziell noch viele Aufgaben an der Schule. Da muss man Prioritäten setzen und manches auch mal warten lassen. Oft war es wichtiger, dass wir uns zusammensetzen oder zusammen wandern gehen, um die Stimmung zu verbessern.“ Und woher nimmt man selbst den Mut und die Motivation dafür? „Dass meine Pension bevorstand, war da natürlich ein Vorteil, denn wenn man schauen muss, wie es nach der Schließung mit einem selbst als Schulleiter weitergeht, agiert man sicherlich vorsichtiger. Doch auch dann muss in meinen Augen die positive Stimmung an erster Stelle stehen – um den unvermeidlichen Auflösungsprozess verantwortungsvoll und befriedigend für alle abschließen zu können.“

Sekundarschule Ahlen: Heterogenität meistern

Doch nicht nur die Schulleiter an Förder- und Hauptschulen stehen vor spezifischen Herausforderungen, auch Ulrich Vornholt – Leiter der 2012 gegründeten Sekundarschule Ahlen – sieht sich besonderen Aufgaben gegenüber: „Zunächst einmal mussten wir aus 70 KollegInnen ein Team bilden und als solches auch zusammenwachsen. Da alle von unterschiedlichen Schulformen wie Haupt- oder Realschule, aber auch durch Neueinstellungen zusammenkommen sind, war das schon eine kleine Herausforderung, die wir aber zum Glück gut gemeistert haben.“

Das Thema, das Ulrich Vornholt und sein Kollegium derzeit am meisten beschäftigt, ist die heterogene SchülerInnenenschaft, die in der Sekundarschule gemeinsam lernt: 780 SchülerInnen besuchen die noch junge Schule. Sie alle haben von der Grundschule unterschiedliche Empfehlungen für weiterführende Schulen erhalten, über 70 Prozent von ihnen haben einen Migrationshintergrund. „Wir setzen die Klassen so zusammen, dass im Jahrgang 5 jede Klasse eine Art repräsentativen Querschnitt des ganzen Jahres darstellt. Folglich haben wir in allen Klassen Kinder mit Hauptschul- und Realschulempfehlungen, eingeschränkter Gymnasialempfehlung, in ganz seltenen Fällen auch eine Gymnasialempfehlung – und natürlich in jeder Klasse auch SchülerInnen mit pädagogischem Förderbedarf. Daraus ergibt sich eine sehr große Bandbreite von unterschiedlichen Begabungen, auf die wir individuell eingehen müssen. Da müssen wir manchmal noch nach Lösungen suchen, um allen Bedürfnissen gerecht zu werden.“

Gute Schulleitung bedeutet für mich ein Schulleitungsteam, das im Sinne aller am Schulleben Beteiligten souverän, proaktiv, wertschätzend und basisdemokratisch agiert, gemeinsam wichtige pädagogische Entwicklungen voranbringt und für eine ganzheitlich demokratische Erziehung steht. Gleichzeitig stellt das Schulleitungsteam das Bindeglied zwischen Schule und Schulaufsicht dar. In dieser Rolle wünsche ich mir eine konstruktiv selbstbewusste Haltung.

Ayla Celik,
Mitglied des Schulleitungsteams
der Gesamtschule Nippes in Köln

Da die Schule noch sehr jung ist, gibt es im Alltag auch noch viele Querverbindungen zu anderen Schulen, zum Beispiel zu der Realschule, die Ulrich Vornholt bis zur Gründung der Sekundarschule geleitet hat: „Wir sind in einem Gebäude, nutzen dieselben Räumlichkeiten und die Ausstattung. Auch die Bewirtschaftung wird von uns gemeinsam verantwortet.“ Auch zu der noch bestehenden Hauptschule hält Ulrich Vornholt Kontakt: „Da geht es beispielsweise darum, SchülerInnen aufzunehmen, die in einer internationalen Vorbereitungsklasse gewesen sind. In solchen Fällen schließen wir uns kurz, ob die Sekundarschule für das ein oder andere Kind die richtige Schulform ist. In Anbetracht der Tatsache, dass die Haupt- und die Realschule noch eine Zeit lang bestehen, ist es an der Stelle einfach wichtig, dass wir gut zusammenarbeiten.“

Bei allen Herausforderungen, die die Gründung einer neuen Schulform mit sich bringt, sieht Ulrich Vornholt vor allem einen ganz entscheidenden Vorteil in der Sekundarschule: „Weil wir eine Schule für alle sind, ist Abschulung für unsere SchülerInnen kein Thema – das ist für alle Beteiligten eine große Entlastung.“ //



Förderschule Auguststraße
www.schule-auguststrasse.de



**Städtische Gemeinschaftshauptschule
Niederkassel-Lülsdorf**
www.ghs-ndk.de



Sekundarschule Ahlen
www.sekundarschule-ahlen.de



Denise Heidenreich
Freie Journalistin

Orientierung fürs Leitungsamt

Der Weg zum Leitungsamt ist nicht immer leicht – neben den formalen Voraussetzungen, die potenzielle SchulleiterInnen erfüllen müssen, entsteht nicht selten eine Fülle an persönlichen Fragen und Unsicherheiten. Und auch wer bereits das Leitungsamt hat, kann hin und wieder Unterstützung gebrauchen. Gut, wenn man weiß, wer hilft.

Foto: kallejpp / photocase.de

GEW NRW

Kompaktkurs Schulleitungsqualifizierung

Die GEW NRW unterstützt LehrerInnen, die sich auf Schulleitungsaufgaben und die Übernahme des Amtes als SchulleiterIn vorbereiten, mit einem „Kompaktkurs Schulleitungsqualifizierung (SLQ)“. Die TeilnehmerInnen erfüllen nach Abschluss der Kursreihe die formale Voraussetzung für das Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) und sind professionell auf die zukünftigen Leitungsaufgaben vorbereitet. Die GEW NRW bietet dieses Angebot seit 2013 an und hat schon eine Vielzahl an LehrerInnen mit hervorragenden Ergebnissen ausgebildet. Das Fortbildungsangebot entspricht dem SLQ-Erlass des Schulministeriums. Die formale Anerkennung als Zugangsvoraussetzung zum EFV ist Mitte Oktober 2013 erfolgt und wurde im März 2016 verlängert.

- Kosten:** 690,- Euro (GEW-Mitglieder)
1.090,- Euro (Nichtmitglieder)
- Termine:** **Frühjahr 2017:**
04.-05.01.2017; 27.-28.01.2017;
23.-26.02.2017; 17.-18.03.2017;
10.-12.04.2017
Sommer 2017:
21.-22.04.2017; 25.-27.05.2017;
15.-17.06.2017; 17.-21.07.2017
Herbst 2017:
22.-23.09.2017; 02.-03.10.2017;
23.-27.10.2017; 24.-25.11.2017;
15.-16.12.2017
(jeweils von 9.00–16.30 Uhr)
- Ort:** Essen
- Anmeldung:** www.gew-nrw.de/fortbildungen

QUA-LiS NRW

Schulleitungscoaching

Auch wer bereits Verantwortung als SchulleiterIn trägt, kann Unterstützung gut brauchen. Deshalb bietet die Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule NRW (QUA-LiS NRW) im Schulleitungscoaching den Raum und die Methoden, das eigene Führungshandeln zu reflektieren.

Das Coaching zielt darauf ab, die eigenen Ressourcen zu erkennen und zu nutzen, das persönliche Kompetenzniveau zu steigern, den Blick auf das geleitete System zu schärfen und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Indem sich das Programm stets an den persönlichen Belangen der Coachees orientiert, ermöglicht es eine individuelle Unterstützung bei Fragen und Problemen im Rahmen von Leitungshandeln und bei der Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung.

Das Angebot richtet sich an alle SchulleiterInnen – unabhängig davon, ob sie bereits über Leitungserfahrung verfügen oder neu im Amt sind. Die Schulleitungscoaches von QUA-LiS NRW kommen aus der Praxis. Sie sind oder waren selbst SchulleiterInnen und haben eine Coachingqualifizierung durchlaufen.

Der Coachingprozess umfasst insgesamt sechs Sitzungen, die je zwischen 60 und 120 Minuten dauern. Der Coachee formuliert zunächst ein persönliches Anliegen. Dieses wird dann gemeinsam mit dem Schulleitungscoach bearbeitet, um individuelle Lösungen zu entwickeln.



QUA-LiS NRW: Infos zum Schulleitungscoaching
www.qua-lis.nrw.de/schulmanagement/schulleitungscoaching

SchulleiterInnen in der GEW NRW

Austauschen – vernetzen – unterstützen

Seit dem Gewerkschaftstag 2010 gibt es in der GEW NRW den Ausschuss für Schulleitung, dessen Mitglieder, die alle Schulformen und Bezirke vertreten, sich regelmäßig zur vorbereitenden und beratenden Arbeit treffen.

Zusätzlich laden wir zu etwa halbjährlichen Bezirksgruppentreffen ein, an denen alle Interessierten teilnehmen können, die in der erweiterten Schulleitung mitarbeiten. Im Herbst 2016 werden wir uns in allen Bezirken als Schwerpunktthema mit den SeiteneinsteigerInnen in Schule und Unterricht beschäftigen – das heißt mit SchülerInnen, die als Geflüchtete oder aus anderen Gründen zugewandert sind. Außerdem wollen wir einen Blick auf die vermutlich sehr unterschiedliche LehrerInnenversorgung werfen. Weitere Themenvorschläge für spätere Sitzungen können gern eingebracht werden.



Ayla Celik und Stephan Mertens, Leitungsteam des Ausschusses für Schulleitung der GEW NRW

Ihr möchtet bei einem Bezirksgruppentreffen des Ausschusses für Schulleitung der GEW NRW dabei sein? Ihr habt Fragen rund um das Thema Schulleitung oder Lust, im Ausschuss mitzuarbeiten? Dann meldet euch per E-Mail an schulleitung@gew-nrw.de.