



Schulleitungstagung der GEW Baden-Württemberg am 16. April 2010 in Stuttgart

Ansprache von Barbara Haas, stellvertretende Landesvorsitzende der GEW

„Zwischen allen Stühlen: Schulleitung im (Hoch)Spannungsfeld vielfältiger Erwartungen“

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren,

Schulleitung in Baden-Württemberg ist der GEW BW sehr wichtig. Der Arbeitskreis Schulleitung in der GEW veranstaltet in jährlicher Folge einen Schulleitungstag, in dem wir Ihre Anliegen und Arbeitsbedingungen, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, in unserem Bundesland diskutieren. Und ich freue mich, dass sich die neue Kultusministerin, Frau Dr. Schick, heute dem Dialog mit den wichtigen Führungskräften stellt. Die Möglichkeit mit dem Führungspersonal von rund 10% der Schulen über alle Schularten hinweg in Verbindung zu treten, ergibt sich mit Sicherheit nicht oft.

Was macht nun das Spannungsfeld, das wir in den Titel dieser Veranstaltung geschrieben haben, überhaupt aus:

Die Führungskräfte der baden-württembergischen Schulen sind in einem Spektrum angesiedelt, das rein von der Beschreibung her schon deutlich macht, welche Zerreißprobe die Erwartungen der Bildungspolitiker, der Elternschaft, der Gesellschaft, der Kolleginnen und Kollegen und nicht zuletzt der Schüler/innen auslösen:

Die Landesregierung leistet sich ein Führungspersonal

- zwischen A 12 mit Amtszulage und A 16
- mit einem Leitungsteam bis zur Alleinzuständigkeit
- in kleinen und großen Schulen

- in kleinen und großen Gemeinden
- mit Konkurrenz zu den Nachbarschulen und konkurrenzlos allein
- von Schließung bedroht und vor Überfüllung kaum zu retten
- der Kultushierarchie verpflichtet und Leiter/in einer demokratisch verfassten Gesamtlehrerkonferenz und einer Schulkonferenz
- zwischen Verwaltung und Gestaltung
- zwischen Klassenlehrertätigkeit und Leitungstätigkeit
- mit wenig Leitungszeit von 8 Deputatsstunden und Leitungszeit von fast einem vollen Deputat
- zwischen besonderer Loyalität und kritischer Verantwortung
- zwischen Auswahl bei Einstellungen und Abhängigkeit von der Einstellungspolitik des Landes

Ich will es dabei bewenden lassen, die Liste ließe sich allerdings gut weiter fortführen.

Ein besonderer Spagat wird derzeit allerdings den Schulleiterinnen und Schulleitern und ihren Stellvertreter/innen an Grund- und Hauptschulen abverlangt. Nach vielen Jahren Schulentwicklung, Einarbeitung in neue Bildungspläne, Erarbeitung von Schulcurricula und Schulkonzepten, Einführung von Ganztagschulen etc. dürfen sie nun mit der Einführung der neuen Werkrealschule in einem nicht vom Kultusministerium koordinierten Umgestaltungsprozess der Gemeinden loyal mitwirken

- an der Wegrationalisierung ihres eigenen Arbeitsplatzes (dies betrifft auch besonders die Konrektor/innen),
- an der Tatsache statt der Leitung einer Grund- und Hauptschule zukünftig eine reine Grundschule zu leiten,
- an der Konkurrenz zwischen den Nachbarkolleg/innen, mit denen man immer sehr kollegial zusammengearbeitet hat,
- an der Besetzung der Leitung der neu entstandenen Werkrealschule u.a. mehr, bei vielen wird aus der Leitung einer GHS die einer GS.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, das hinterlässt Bitterkeit bei jenen, die mit hoher Motivation dieses Leitungsamt angetreten haben und nun zurückstecken

müssen! Diese Situation wird heute Nachmittag in dem größten Workshop „*Schulumorganisationen im Rahmen der Einführung der neuen Werkrealschule – Auswirkungen auf Schulleitungen*“ mit Frau MR Aichholz, für Führungskräfte zuständige Referatsleiterin im KM, Herrn SAD Pröchtel aus dem zuständigen Schulreferat und dem Amtsleiter des SSA Nürtingen, Herrn Dr. Klein unter Moderation von Hans Dörr aufgearbeitet werden! Schon jetzt ein Dankeschön fürs Mitwirken!

Zur Werkrealschule gäbe es noch viel zu sagen, ich möchte nur herausstellen, dass es ein Erfolg der GEW und des Hauptpersonalrats GHRS ist, dass nun doch einige Anrechnungsstunden für die Lehrkräfte und für die Schulleiter/innen fusionierter Werkrealschulen gegeben werden: 1 Stunde ab den 8. Klassen für zwei Schuljahre pro eingerichtetem Wahlpflichtfach, 1 Stunde für jede 10. Klasse auf Dauer für den Koordinierungsaufwand und 1 Stunde für zwei Jahre für jede neu fusionierte WRS.

Wir wollen uns heute auch mit den Erwartungen an die so unterschiedlich ausgestatteten Schulleiterinnen und Schulleiter befassen. Während die Erwartungen der Gesellschaft und der Elternschaft an die Schule und damit auch an die Schulleitungen in den letzten Jahren proportional zu der Feststellung von Defiziten in der Erziehung der Kinder und Jugendlichen gestiegen sind, wurde die Eigenständigkeit der Schulen proklamiert und viele Aufgaben wurden an die Schulleiter/innen abgeschichtet. Viele Aufgaben potenzieren sich mit der Größe der Schule, einige sind allerdings unabhängig von der Größe einer Schule. Das Berufsbild ist in einer Wandlung begriffen, mit der die Hierarchie nicht Schritt hält. Wir haben daher *Professor Dr. Stephan Huber* gebeten, seine Studien dazu darzustellen. Leider kann er wegen eines wichtigen Termins in seinem Hauptamt an der PH Zentralschweiz kurzfristig selbst nicht kommen. Seinen Vortrag wird uns Frederic Ahlgrimm vorstellen, freier Projektmitarbeiter und Doktorand bei Dr. Huber. Dieser lässt sich vielmal entschuldigen! Herzlich willkommen in Stuttgart, Herr Ahlgrimm.

Seit vielen Jahren bemüht sich das Kultusministerium, ein Berufsbild Schulleitung festzuschreiben, ich erinnere an das sog. „Mäck“-Papier, das ehemals eine Mindestleitungszeit von 14 Deputatsstunden in den Raum stellte. Davon

sind wir leider an sehr vielen Schulen noch weit entfernt. In späteren Überlegungen findet sich auch diese Zahl nicht mehr. Derzeit arbeitet das KM an einem „Rahmenkonzept der Führungskräfteentwicklung im Kultusressort“ und einem „Generellen Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter an Schulen in Baden-Württemberg“.

Das Mäck-Berufsbild hatte die Notwendigkeit der Gestaltung von Schule und die Stärkung der Eigenständigkeit betont, vielen Schulleiter/innen ein wichtiges Anliegen. Lange Zeit wurden aber vor allem weitere Aufgaben auf die Schulleitungen gehäuft, neue Ansprüche formuliert, ohne mehr Leitungszeit zur Verfügung zu stellen: Ich erinnere exemplarisch an die Festlegung der Mutterschutzfristen und die Vergabe der Schwerbehindertenanrechnung, aber auch an die Einführung der Evaluation und nachfolgend der Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht, die nach Verzögerungen durch die Verwaltungsweiterentwicklungsreform der SSÄ nun in die Umsetzung gehen, an die Einführung der Erstellung von Fortbildungsplänen, Einrichtung von Ganztagschulen gebundener und offener Form mit weniger LWS als früher in der gebundenen Form und Organisieren des Betreuungszeitraums mit Jugendbegleiter/innen. Dass die Ministerin den alten Erlassschulen noch ein Jahr die höhere Anzahl der Stunden gelassen hat, muss Anlass für uns sein, vehement eine weit bessere Ausstattung der Ganztagschulen aller Schularten zu fordern.

Nicht zuletzt ist auch die Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der eigenen Schule, der seit 2008 flächendeckend umgesetzt wird und viel mit Schulentwicklung zu tun hat, den Schulleitungen übertragen worden, leider ohne eine Qualifizierung, die die Bedeutung der Gesundheitsprävention als Führungsaufgabe vermittelt und Möglichkeiten der Umsetzung an die Hand gibt. Die Schulen fühlen sich weiterhin ziemlich alleingelassen mit der personenbezogenen Gefährdungsbeurteilung. Hier müssen endlich Maßnahmen im System verankert werden, die für die Schulleitung, die Kollegien und die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer deutlich machen, dass es das KM ernst meint mit der Gesundheitsprävention:

Die AG „Erhalt der Dienstfähigkeit“ initiiert von Rainer Dahlem, erarbeitete bereits vor zweieinhalb Jahren unter Leitung von Staatssekretär Wacker und unter

Mitwirkung des KM, des FM, der GEW und des Beamtenbundes ein Maßnahmenpaket im Umfang von 4,2 Mio, das wichtige Voraussetzungen für Prävention schaffen könnte: Lehrgänge für Schulleitungen, Gesundheitsmoderator/innen für die Schulen, Auswertungsworkshops für die Schulen nach einer Gefährdungsbeurteilung, für Lehrkräfte zugängliche Angebote wie das Beziehungcoaching von Prof. Bauer, KTM im 10. Berufsjahr, Begleitung der Berufseingangsphasen, Angebote zum Stimmtraining und anderes mehr. Auch Erleichterungen im Alter müssen mehr in den Blick genommen werden; z.B. durch Erhöhung der Altersermäßigung und ihre anteilige Umsetzung für Teilzeitbeschäftigte. Im Rahmen der Dienstrechtsreform werden 6 Mio. Euro für alle Landesbediensteten zur Verfügung gestellt, das Kultusressort wird wohl um die Hälfte der Summe zugeschlagen bekommen. Nun kommt es darauf an, dass das KM umsetzt.

Zurück zu den Schulleitungen: In den letzten Jahren ging der Blick auf das große Ganze verloren, die Grenzen der Schulleitungstätigkeit wurden nicht vermittelt. Auswirkung war und ist, dass sich kaum Bewerber/innen finden für Schulleitungsstellen, Stellen wiederholt aufgeschrieben werden müssen, und – man möge mir dies nachsehen – auch nicht immer die als Führungskräfte am besten geeigneten Kolleginnen und Kollegen bestellt werden konnten. Das Herbeireden der Selbständigkeit der Schulen bleibt nach wie vor in den Kinderschuhen stecken.

Da kommt die FDP auf die Idee, die Umsetzung der Koalitionsvereinbarung bzgl. der Personalausgabenbudgetierung durchzusetzen. Schulleitungen sollen die Möglichkeit haben, auf einen Anteil der Lehrerversorgung zu verzichten und Lehr- und Leitungspersonal selbst einzustellen. Zwischen 0,25% und 5 Prozent der Lehrerstellen einer Schule sollen Schulleitungen selbst als Budget nutzen können, zum Einkauf eigener Lehrkräfte, Pädagogischer Assistent/innen, Verwaltungsassistent/innen, Lehrbeauftragten, wenn der Stellenanteil frei ist. Voraussetzung ist die Einhaltung der geltenden Verwaltungsvorschriften. Alle Schulen unter 140 LWS scheiden von vornherein aus, weil bei Ihnen 5% unter einer Viertelstelle liegen. Der Spielraum ist minimal, die Attraktivität

vermeintlicher Selbständigkeit wird überlagert durch eine Menge zusätzlichen Aufwand und Arbeit. Was auf den ersten Blick attraktiv erscheinen mag, stellt sich schnell als Einbahnstraße heraus. Im LS wurde extra ein Beratungsbüro eingerichtet. Die GEW wendet sich entschieden dagegen, dass auf diesem Weg von erfahrenen und dauerhaft eingestellten Lehrkräften erteilter Unterricht in Angebote billigerer Ersatzkräfte, die dazu am letzten Schultag jeden Schuljahres wieder entlassen werden, umgewidmet wird. Mit diesem Thema werden wir uns in dem Workshop „*Personalausgabenbudgetierung – Chancen und Risiken*“ mit Herrn MR Reichert unter meiner Moderation befassen.

Die GEW hat in vielen Gesprächen, in Resolutionen und in Veranstaltungen die Belastung der Schulleitungspersonen angeprangert und konkrete Verbesserungen eingefordert. Ein erster Erfolg ist die Erhöhung der Leitungszeit in der Qualitätsoffensive Bildung: Sie hat allerdings die Grundprobleme nicht gelöst:

- Sie kommt vor allem den Schulleitungen an Realschulen und Gymnasien zugute, weitere Verbesserungen in der Leitungszeit erzielt die stufenweise Senkung des Klassenteilers.
- Kleine Schulleitungen erledigen weiterhin mit 8 Stunden Sockel viele Aufgaben im gleichen Umfang und sind daneben Klassenlehrer/innen.

Hier, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen muss endlich etwas geschehen!

Eine andere Maßnahme der QB sorgte für großen Unmut: Die Beförderung von 20% der Hauptschullehrkräfte nach A 13 sorgt für eine ungute Besoldungsstruktur: Obwohl die Schulleiter/innen nach A 13 mit Zulage und die Konrektor/innen mindestens nach A 13 angehoben wurden, ist es ein Skandal, dass Leitungspersonal nicht auch in der Besoldung deutlich hervorgehoben wird. Auch hier sollten wir die neue Kultusministerin deutlich auffordern, im Rahmen der Dienstrechtsreform für eine bessere Besoldungsstruktur zu sorgen!

Und erlauben Sie mir eine Bemerkung, die unabhängig von Schulleitung ist: Lehrerinnen und Lehrer an Grund- und Hauptschulen verstehen nicht, warum auf Dauer nur 20 Prozent befördert wurden und auf lange Zeit keine Nachbesetzungen in Sicht sind: Die GEW fordert die Landesregierung auf, das

Beförderungsprogramm stufenweise auszubauen und auch die Grundschullehrer/innen einzubeziehen!

Apropos Grundschule: Auf den Anfang kommt es an! Dies scheint im Vorfeld der Landtagswahlen auch beim neuen Ministerpräsidenten angekommen zu sein: Die GEW begrüßt ausdrücklich, dass der Klassenteiler an Grundschulen endlich gesenkt wird. Immer wieder mussten wir deutlich machen, dass die Grundschule in der QB benachteiligt wird und damit auch die Leiter/innen von Grundschulen. Die Leitungszeit wird leider nicht erhöht, allerdings profitieren die Schulleiter/innen von der erhöhten Zahl der Klassen.

Im Vergleich mit anderen Bundesländern ist der Klassenteiler 28 zwar noch immer hoch: Wir erwarten weitere Schritte, Die mehr als 30 Jahre alte Forderung muss angepasst werden: 25 Kinder in einer Klasse sind schon lange zu viel! Und das nicht nur in Grundschulen!

Die Landesregierung investiert in der QB nun 2,25 Mio. in einen Bereich, in dem die GEW und der AK Schulleitung schon lange verstärkte Aktivitäten fordern: Personalentwicklung; Nachwuchsgewinnung und -förderung auf breiter Basis. Zu den Orientierungs- und Vorbereitungsseminare wird Frau Dr. Schick sicher auch etwas sagen, daher beschränke ich mich darauf, dass wir dieses Konzept ausdrücklich begrüßen und hoffen, dass es 2012 in den Regelbetrieb überführt werden kann. Schon heute sind die Lehrgänge regelmäßig überfüllt. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Konzept auch den Schulleitungen zu, die die Nahtstelle zu Nachwuchs bilden und Potentiale ihrer Kolleginnen und Kollegen erkennen und fördern müssen. Auch das machen Sie, liebe Kolleg/innen, im learning by doing-Programm! Wir fordern ein Qualifizierungsprogramm. Die Intention des Konzeptes muss bei allen ankommen! Das ist im Übrigen bei vielen bildungspolitischen Veränderungen so. In der Schulverwaltungshierarchie gehen öfters die Intentionen verloren.

Personalförderung und Personalentwicklung – als Aufgabe der Schulleiter/innen wird im Workshop von Bärbel Rademacher bearbeitet. Vielen Dank, liebe Bärbel für dein Kommen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Sie wissen, dass sich die GEW sich mit der Schulstruktur befasst. Wir sind der Auffassung, dass es eine Schule für alle Kinder geben muss, will man Bildung zukunftsfähig gestalten. Natürlich nicht als Sparmodell und schon gar nicht ohne eine intensive Weiterbildungskampagne für unsere Lehrer/innen. Seit dem offenen Brief der 99 Rebellen aus Oberschwaben, denen ich großen Respekt zolle, gibt es eine immer ernsthaftere Diskussion in unserem Bundesland, in dem jeder Antrag, der nur ansatzweise nach Integration der Schularten riecht, abgelehnt wird. Zusätzlich muss das Recht behinderter Kinder eine Regelschule zu besuchen, umgesetzt werden, ebenfalls ein Prozess, der langfristig gewollt und angelegt sein muss. Auch hier lässt sich kein Veränderungswille im KM erkennen. Wir bieten Ihnen einen Workshop an, der sich mit dem Thema *Inklusion verwirklichen* befasst. Referentin ist Professorin Dr. Kerstin Merz-Atalik von der PH Ludwigsburg. Herzlich willkommen. Begleitet wird der Workshop von einem Mitglied des AK Schulleitung, Monika Holl, Schulleiterin einer SfG. Danke auch dir!

Zum Thema Schulstruktur hat die GEW in den letzten Monaten öffentliches Aufsehen mit dem Schulentwicklungsgutachten von Tino Bargel erregt. Es zeigt sehr deutlich die künftige Entwicklung der Schulen auf im Land: Wie viele Gemeinden werden in einigen Jahren noch die Dreigliedrigkeit haben, wie viel eine Zweigliedrigkeit und wie viele wären es, wenn es eine Sekundarschule für alle Kinder gäbe. Eine spannende Frage, für die wir daher einen weiteren Workshop eingerichtet haben: *Aufbruch statt Abriss – Die Ergebnisse des Gutachtens zur regionalen Schulentwicklung*; Referentin: Dr. Ute Kratzmeier, Referentin Schule bei der GEW.

Betroffen ist von allen Schulstrukturdebatten auch und besonders die Realschule, die so wenig von sich reden macht, eine große Streubreite von Kindern unter ihrem Dach vereint und verlässliche Arbeit macht. Wir haben daher auch einen Workshop im Angebot, der sich mit der Frage befasst: *Quo vadis – Realschule*. Ich freue mich, dass wir den Referatsleiter, MR Dr. Bergner zur Mitwirkung gewinnen konnten, begleitet von Nuri Kiefer aus dem Leitungsteam des AK Schulleitung.

Am Schluss zitiere ich die Forderungen, die der AK Schulleitung in der GEW anlässlich der „Woche der Schulleitung“ Ende 2008 aufgestellt hat. Sie behalten weiterhin ihre Gültigkeit: „Wir, die in der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft organisierten Schulleiterinnen und Schulleiter sowie stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter, fordern von der Politik endlich die Befunde der Bildungsexperten in den Schulen ernst zu nehmen und zu erkennen, dass auch das Bildungssystem in Deutschland in einer Krise steckt, die mittel- und langfristig gesehen ebenso bedeutsam ist wie die der Finanzmärkte. Daher erwarten wir Schulleitungen, dass entschieden mehr als bisher in die Bildung investiert wird und dass Schulleitungen ernst genommen werden. Es ist nicht hinnehmbar, uns mehr Verantwortung, mehr Aufgaben und eine neue Rolle als Manager von Schule zuzuweisen, aber gleichzeitig überkommene Maßstäbe von Dienst und Gehorsam anzulegen, wie sie vom ehemaligen Fraktionsvorsitzenden der CDU, jetzt MP vertreten wurden. Wir fordern eine schulpolitische Dialog- und Reforminitiative mit allen Beteiligten über das, was gute Schulen brauchen.“

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!