

# **Eigenständigkeit der Schulen – ein Spagat für die Schulleitung**

## **Einführung von Barbara Haas, stellv. Landesvorsitzende**

Sehr geehrter Herr Rau, werte Gäste, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

mir obliegt zuallererst die Pflicht, die Abwesenheit unseres Vorsitzenden der GEW, Rainer Dahlem, zu entschuldigen. Er muss genau zeitgleich den neuen Intendanten des Rundfunkrats wählen und wird gegen Mittag, so alles glatt läuft, noch zu uns stoßen.

Die große Zahl der Teilnehmer/innen heute ist für mich Ausdruck dessen, dass die GEW zum einen die maßgebliche Vertretung der Schulleiter/innen im Land ist, zum anderen brennen Ihnen, liebe Kolleg/innen in BW viele Fragen zur ihrer Rolle, zu ihrem Auftrag und zu ihrer Arbeitsgestaltung auf den Nägeln. Ich freue mich, dass Sie die Gelegenheit heute nutzen, um Herrn Minister Rau persönlich dazu Stellung nehmen zu hören.

Daher bin ich auch ganz besonders erfreut, dass Sie, Herr Rau, heute zu uns gekommen sind und sich diesen Fragen und Nöten stellen.

Viele Schulleiterinnen und Schulleiter sind hier im Raum, die selten bis nie Gelegenheit haben, direkt mit dem Kultusministerium zu reden. Für Schulleitungen an Gymnasien und Berufliche Schulen ist das eher mal der Fall. Ich halte es für äußerst wichtig, dass die Leitungspersonen aller Schulen die Möglichkeit haben direkt mit dem Kultusministerium zu sprechen, um Wertschätzung ihrer Arbeit durch das KM zu erfahren. Damit wird sowohl die Akzeptanz bildungspolitischer Veränderungen an der Basis gefördert wie auch das Bewusstsein über die Schwierigkeiten in der Umsetzung bei denen, die die Veränderungen im KM vorbereiten.

Dialogbereitschaft als Grundprinzip ist nicht neu, an Qualität scheint diese allerdings mit den Gewerkschaften dazu gewonnen zu haben: Zum ersten Mal hat in diesem Land der Ministerpräsident mit dem DGB eine Vereinbarung geschlossen: Die Übertragung des Tarifergebnisses mit 2,9%iger Besoldungserhöhung (1,5% ab 1.8. 08 und 1,4 % ab 1.11.08, 50% Weihnachtsgeld ab 2008 für Aktive, 30% für Versorgungsempfänger/innen) wurde in einem Verständigungspapier verbunden mit der Zusicherung, dass in der laufenden Legislaturperiode keine weiteren Einschnitte bei Leistungsbezügen und der Wochenarbeitszeit bzw. Lehrerdeputaten erfolgen.

Allerdings legt dieses erste von beiden Parteien unterzeichnete Papier Kürzungen für uns fest, 14 % weniger Weihnachtsgeld, Verzicht von 1,4% Erhöhung auf 10 Monate – das schmeckt uns natürlich nicht.

Die neue Qualität der Verständigung ist also verbunden mit Einsparungen an den Beamt/innen. Allerdings hat die Politik verstanden, dass man mit den Betroffenen und ihren Vertretungen reden muss, um allzu große Demotivation zu verhindern.

Das hat eine gewisse Parallele zu unserer heutigen Veranstaltung, denn die Leiter/innen unserer baden-württembergischen Schulen treten schon lange immer kürzer – und das unter dem Vorzeichen einer selbständiger werdenden Schule.

Die Selbstständigkeit der Schule hat sich in den letzten Jahren vor allem in der Abschichtung von Aufgaben, davon vielen Verwaltungsaufgaben bemerkbar gemacht - verschärft durch die Verwaltungsreform und damit verbundenen Stellenkürzungen in der Schulaufsicht. Ich möchte

dieses neue Aufgabenspektrum für Schulleitungen an dieser Stelle bewusst machen, ohne bei allen Beispielen die Sinnhaftigkeit dessen zu hinterfragen, dass nun 4500 Schulleitungen sich in eine Materie einarbeiten müssen, die vorher die Arbeit weniger Verwaltungsbeamt/innen war:

Schulleitungen sind zuständig

- für die Festlegung der Mutterschutzfristen
- für die Genehmigung von Nebentätigkeiten
- für die Genehmigung der Annahme von Belohnungen und Geschenken
- Neuerdings obliegt ihnen die Aufstellung von Krisenplänen
- Sie erstellen inzwischen die Statistik auf elektronischem Weg, bekannt als EStat, neu ASD-BW
- Vorstellungsgespräche sind zu führen bei der Einstellung; Ausweitung der schulbezogenen Stellenausschreibung mit Auswahl und Gesprächen mit Bewerber/innen
- Dienstliche Beurteilungen sind nur noch einstufig

Auch neu hinzugekommene Aufgaben, die zur Gestaltung der Schule, ihres Profils und ihren innerschulischen Bedingungen gehören, prägen den Alltag von Schulleitungen:

- Abweichungen vom Klassenteiler nach Organisationserlass für Schulentwicklungsprojekte
- Die Festlegung von Zeitfenstern für Kooperation (Bandbreitenregelung unterschlage ich bewusst!)
- Das Erstellen von Fortbildungsplänen und Personalentwicklung bzgl. Fortbildungsteilnahme
- In Planung ist die Anforderung, Planung und Meldung der Fortbildungsteilnahme des Kollegiums über den KISS-Rechner
- Umsetzung der neuen Bildungspläne, Erstellen des Schulcurriculums, Qualitätssicherung und -entwicklung mit Selbst- und Fremdevaluation
- Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht aus der Balanced Scorecard des Kultuministeriums folgerichtig nach unten gebrochen
- Einrichtung einer Ganztagschule, Erarbeitung eines pädagogischen Konzeptes mit weniger LWS als bisher in der gebundenen Form und Organisieren des Betreuungszeitraums mit Jugendbegleiter/innen
- Einführung einer jahrgangsübergreifenden Schuleingangsstufe mit dem Teiler 28 (jede/r im Raum weiß von dem Wirbel, der daraus im letzten Jahr entstanden ist, dass zuerst der Organisationserlass da war und dann die Idee!) mit Auswirkungen auf die Leitungszeit.
- Neuerdings entstehen auch Aufgaben im Zusammenhang mit Schulschließungen, Schulzusammenlegungen, Klassenverlegungen etc.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz, der 2007 in die flächendeckende Umsetzung geht, viel mit Schulentwicklung zu tun hat und den ich angesichts der vielen zu bearbeitenden Aufgaben an den Schulen mich der vordringlichsten Aufgaben ist! Ich freue mich, dass die Weiterentwicklung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auch für Sie, werter Herr Rau, einer unter den drei wichtigsten Schwerpunkten ist.

Die Tradition, in der dies alles verankert ist, hat sich bisher wenig verändert. In den Schulen kommt das meiste als Mehrarbeit an, viele Kolleg/innen reagieren mit Widerstand ("Wir wollen endlich mal wieder nur in Ruhe unterrichten!"), die Schulleitungen zerreiben sich in der Pflicht den Paradigmenwechsel in die Gänge zu bringen und ihre vielfältigen Aufgaben zu erledigen.

Dass das Land BW seinen Schulleitungen im Zuge wachsender Eigenständigkeit vor allem mehr Aufgaben überträgt und nicht dafür sorgt, wie diese in die Lage versetzt werden, diese Aufgaben auch gut erfüllen zu können, ist für einen so großen Arbeitgeber skandalös:

- Die Leitungszeit ist seit langem nahezu unverändert, abgesehen von dem Sockel für kleine Schulleitungen von 7 LWS. Viele der aufgezählten Aufgaben fallen allerdings für alle Schulleitungen an, nur ein Teil davon ist abhängig von der Größe der Schule. Alle Schulleitungen, insbesondere die kleiner Grund- und Hauptschulen kommen schon lange nicht mehr mit ihrer Arbeitszeit aus, für Gestaltungsaufgaben bleibt viel zu wenig Zeit. Nun streicht – pardon sperrt das Land 521 Lehrerstellen, 280 arbeiten Lehreranwärter/innen und Referendar/innen mehr, um einen Teil zu ihrer Ausbildung beizutragen, 800 Stellen hätten schon einiges mehr gebracht an Leitungszeit – doch dies will das Land nicht investieren!
- Fortbildungen, z.B.: zu Selbst- und Fremdevaluation werden zwar langsam angeboten, aber der große Bedarf kann überhaupt nicht befriedigt werden.
- Schulleitungen müssen inzwischen Spaß am Umgang mit dem PC haben, das gehört wohl zu den Grundqualifikationen. Warum sonst lässt das KM sie mit dem neuen Statistik- und Personalverwaltungsprogramm so allein? Warum muss das Programm eingesetzt werden, obwohl es noch nicht reibungslos fährt und Doppelarbeiten erfordert?
- Die Einführung in die vielfältigen Schulleitungsaufgaben fand lange Jahre im 2. oder 3. Jahr nach Amtsantritt statt, drei Wochen billigt das KM den neuen Schulleitungen zu, die sich nach 2 Jahren ja auch bereits ihre Vorstellungen von Personalführung learning by doing angeeignet haben. Und wer dann erst merkt, dass Schulleitung vielleicht doch nicht die richtige Aufgabe für ihn oder sie ist, tut sich schwer, wieder zurückzugehen.
- Berufsbegleitende Führungsfortbildungen sind begehrt, allerdings reichen auch hier die Kapazitäten nicht aus (2500 Meldungen auf 1500 Plätze)
- Die Personalbefugnisse von Schulleitungen sind noch weitestgehend traditionell bestimmt. Sie dürfen zwar Stellen ausschreiben, die entsprechende Auswahl treffen, eingestellt wird im Regierungspräsidium. Versetzungen etc. werden ebenfalls dort entschieden. Eigenverwaltete Budgets haben die wenigsten Schulleitungen. Dies ist auch in der Forschung ein Indikator für die tatsächliche Selbstständigkeit von Schulen.

Ich könnte noch einige Punkte hinzufügen, das möchte ich aber Ihnen im Publikum für die Talkrunde überlassen.

Das Kultusministerium hat bereits vor Jahren an einem neuen Berufsbild für Schulleiter/innen gearbeitet. Dieses weist den Schulleitungen mehr Leitungszeit (mind. 14 LWS), mehr Personalbefugnisse und mehr Gestaltungsverantwortung zu. Auch der Landesrechnungshof hatte sich mit der Aufgabenfülle von Schulleitungen befasst und die Einrichtung einer Verwaltungsassistenten empfohlen. Außer einigen wenig attraktiven Modellen ist nichts davon bisher umgesetzt worden. Es bleibt also weiterhin bei einer Übertragung von Aufgaben ohne zusätzliche Ressourcen.

Für mich ist also eine wesentliche Frage, was für eine Schulleitung will das Land BW eigentlich für ihre Schulen, die immer mehr Aufgaben zur Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Ergebnisse zu erfüllen haben? Wie stärken die Bildungspolitikern dann das innerschulische Gefüge und die Unterstützung der Schulen? Davon erhoffe ich mir einige Antworten von Ihnen, werter Herr Rau!

Unbestritten ist auch von Seiten der GEW, dass sich angesichts der Defizite, die zahlreiche Studien offen legen, etwas ändern muss: Das in BW entwickelte Steuerungsmodell zur Qualitätsentwicklung und –sicherung schulischer Erfolge setzt höhere Eigenständigkeit und Verantwortung bei den einzelnen Schulen voraus. Defizite wie die immer wieder festgestellte mangelhafte Förderung von

Migrantenkindern oder Kindern aus sozial benachteiligten Bevölkerungsschichten erfordern Maßnahmen. Der Druck aus der Öffentlichkeit und von Elternseite wächst ständig und führt auch oft zu einseitigen Schulzuweisungen an die Adresse der Lehrer/innen und Schulleitungen.

Die Landesregierung antwortet mit vielen neuen Pilotprojekten und Reformen, die weiterhin den Weg beschreiten Kinder in Extragruppen zusammenzubringen, um sie auf Grund ihrer festgestellten Defizite zu fördern. Ein Grundkonzept der Förderung aller Kinder an Hand ihrer Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen lässt sich für mich dabei nicht schlüssig erkennen, wenn man davon ausgeht, dass Förderung in heterogenen Gruppen am erfolgreichsten ist.

Die Verantwortung für die Umsetzung überträgt das Kultusministerium direkt den Schulleitungen, ohne die demokratischen Rechte der Schule wesentlich zu stärken. Die Beteiligung der Gesamtlehrerkonferenzen müssen wir als GEW und als Personalräte daher auch immer wieder einfordern. Natürlich beruft man sich dabei auf das Schulgesetz, das im § 41 die Wahrung der schulinternen Demokratie den Schulleitungen überträgt, die die Schule nach außen vertreten.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, es kann nicht sein, dass Schulleitungen einer Teilnahme ihrer Schule z.B: an der Pilotierung der Handreichungen zu Zielvereinbarungsgesprächen mit der Schulverwaltung zustimmen, ohne ein qualifiziertes Votum der Gesamtlehrerkonferenz eingeholt zu haben. Qualifiziert heißt für mich: gute Information, Diskussion und Beschlussfassung. Denn die Ergebnisse gehen ja alle in der Schule an und erweiterte Verantwortung betrifft alle in der Schule. Es kann auch nicht sein, dass das KM die Personalvertretungen, die ja auch Sie, liebe Schulleiter/innen vertreten, bei dem Konzept Selbst- und Fremdevaluation konstruktiv beteiligt, da es anerkennt, das das Verfahren eine Maßnahme zur Hebung der Arbeitsleistung darstellt, in das Konzept Zielvereinbarungen mit den kritischen Anfangszielvereinbarungen und Zielvorgaben die HPR e zwar einbinden wollen, die förmliche Mitbestimmung allerdings versagen. Darum streiten auch derzeit die Hauptpersonalräte vor dem Verwaltungsgericht.

Während in den Gymnasien und Beruflichen Schulen schon lange ein deutlich direktorialeres Schulleitungsbild praktiziert wird, stehen Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen noch immer in der Tradition des Schulleiters/der Schulleiterin als Primus/Prima inter pares. Diese Vorstellung trug solange gut, als die einzelne Schule begrenzte Handlungsmöglichkeiten hatte, individuelle Personalbefugnisse gegenüber Lehrerinnen und Lehrern bei der Schulaufsicht angesiedelt waren und die Vielfalt des Aufgabenspektrums von Schule und Lehrerinnen und Lehrern noch relativ überschaubar war.

Ein Rollenwechsel vor allem zu mehr Gestaltungsverantwortung wird nun sukzessive installiert. Und viele Schulleitungen sind darauf nicht vorbereitet! Rollenkonflikte sind vorhersehbar, wenn sie in Zielvereinbarungsgesprächen Vorgaben entgegennehmen und diese dann ihrem Kollegium als eigene Ziele verkaufen sollen. Schulleitungen, die angetreten sind mit der Vorstellung, Schule mit ihrem Kollegium und den anderen Beteiligten zu gestalten, haben zwei Kleider: Eingebunden in die Schulverwaltungshierarchie zählen sie zur Schulaufsicht, als Vorsitzende der GLK haben sie nur eine Stimme und sind Teil des Kollegiums!

Seit Jahren ist schwierig Kolleginnen und Kollegen zu finden, die das Schulleiterin oder Schulleiter werden wollen, Stellen müssen wiederholt ausgeschrieben werden. Hier muss sich die Schulverwaltung auch deutlicher darauf einstellen, dass in den nächsten Jahrzehnten Frauen zu gewinnen sein müssen, für die der Beruf Schulleitung attraktiv sein muss.

Fast gewinnt man den Eindruck an dieser Schilderung der Symptome, dass es das Land BW gar nicht so richtig ernst meint mit der eigenverantwortlichen Schule.

Die GEW diskutiert vor dem Hintergrund des Geschehens bereits seit einiger Zeit ihr Bild von selbständiger Schule und von Schulleitung in einer eigenständigen Schule. Schauen wir uns doch mal an, welche Komponenten dazugehören:

Klar ist, dass dieses Bild nicht unabhängig betrachtet werden kann von einem Leitbild der Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Lehrerinnen und Lehrern, der Gestaltung der demokratischen Strukturen in der Schule und der Interessenvertretung der einzelnen Gruppen. Sie bilden den Rahmen für die Aufgaben einer Schulleitung.

**Die GEW setzt sich für eine demokratische Schule ein, in der alle am Schulleben Beteiligten die Gesamtverantwortung für die Gestaltung und die Ergebnisse mitbestimmen.**

Das dies „eine Schule für alle Kinder“ ist, die Voraussetzung für Chancengleichheit für alle Kinder schafft und Verantwortungsbereitschaft für das Gemeinwesen erzielen will, versteht sich für uns von selbst.

Wir wollen diese Schule auch professionell geleitet sehen.

Dazu gehört, dass Schulleitung sich einer wertschätzenden Grundhaltung gegenüber ihren Mitmenschen verpflichtet fühlen und dialogisches, auf Aufgaben bezogenes Verständnis ausbilden. Partizipation heißt, dass schulische Gremien und Personalrat ernstgenommene Partner sind, deren Rechte ausgeweitet werden müssen. Gerade zur Stärkung gemeinsamer Verantwortung muss die Schulleitung die Voraussetzungen schaffen, dass gemeinsame Grundüberzeugungen gesucht, eine positive Rückmeldekultur gelebt, kollegiale Strukturen verankert und die Gestaltung der Schule gemeinsam entwickelt werden können. In diesem Rahmen sind Schulentwicklung und Evaluation selbstverständliche Aufgaben.

Dies setzt hohe Führungskompetenzen voraus, die sichern, dass Personalbefugnisse, Personalentwicklung und -förderung positiv gestaltet und nicht als Machtinstrument missbraucht werden.

### ***Selbstständige Schule braucht daher gute Rahmenbedingungen:***

Dazu gehört, dass Bildung weiterhin eine **öffentliche Aufgabe** bleibt. Ich kann mir keine Abhängigkeiten von Bertelsmann, Lidl oder anderen Großkonzernen vorstellen. Dazu müssen auch die Zuständigkeiten zwischen Land und Schulträger geklärt werden.

Die Rechte der Gremien und Partner in einer demokratischen Schule müssen ein Gleichgewicht zu den Befugnissen der Leitung herstellen.

Schulleitungen einer eigenständigen Schule müssen im Team arbeiten können.

Die Schulleitungspersonen müssen Gelegenheit, Zeit und Unterstützung haben, um ihre Rolle hinsichtlich ihrer Führungs- und Leitungsaufgaben, Kommunikation, Organisation und Gestaltung ständig zu reflektieren.

Sie müssen Visionen Raum geben, Fähigkeiten und Kompetenzen einbinden, Transparenz herstellen und wertschätzenden Umgang praktizieren können.

Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen haben wechselseitiges Feedback und Zielsetzungen für beide Seiten zum Inhalt.

Die Kommunikation mit der Schulverwaltung misst sich an der Erfüllung der Ziele zur Ausgestaltung optimaler Bildungsverläufe von Kindern und Jugendlichen und nicht an Weisung und Gehorsam.

Beurteilungen dürfen nicht den Charakter einer einmaligen und punktuellen Bewertung haben, sondern müssen aus einem ständigen Feedbackprozess erwachsen.

Schulleitungspersonen sind für uns Partner der Personalvertretung.

Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen vor Übernahme des Amtes eine verbindliche und qualifizierte Ausbildung durch eine unabhängige, akkreditierte Institution (Universitäten etc.). Weiterqualifizierung und Unterstützungskonzepte wie berufsbegleitendes Coaching und persönlichkeitsfördernde Fortbildung sind unverzichtbar.

Die Leitung einer Schule sieht die GEW zeitlich begrenzt, aber verbunden mit einer Entwicklungsperspektive (z.B. andere Führungsaufgaben, auch bei anderen Arbeitgebern). In Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen ist der 2. Konrektor/ 2. Konrektorin überfällig.

**Und noch einmal - Schulleitungen brauchen Zeit** - eine mindestens die Hälfte der regulären Arbeitszeit umfassende Leitungszeit.

Für Verwaltungs- und Managementaufgaben muss weiteres Personal zur Verfügung stehen, das nicht mit Leitungszeit aufgerechnet wird.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

ich weiß selbst, dass wir weit von der Verwirklichung solcher Rahmenbedingungen entfernt sind. Doch es lohnt sich zu kämpfen:

Wenn es die Bildungspolitiker wirklich ernst meinen mit der selbständigen Schule, müssen sie ihr gute Voraussetzungen schaffen. Es lohnt sich für unsere Kinder – als Investition in die Zukunft!