

Konzept zur Stärkung und Entlastung von Schulleitungen

I. Zielsetzung des Konzepts

1. Aktuelle Befunde und Handlungsbedarf

Die aktuelle und zentrale bildungspolitische Aufgabe des Kultusministeriums ist es, die Qualität und die Leistungsfähigkeit des baden-württembergischen Schulsystems zu verbessern. Eine wichtige Schlüsselfunktion bezüglich des Lernerfolges von Schülerinnen und Schülern übernehmen die Schulleitungen. Dieser Einfluss ist mittlerweile in zahlreichen Studien belegt.

In Baden-Württemberg besteht seit mehreren Jahren ein dringender Handlungsbedarf, die Bedingungen, mit denen Schulleitungen arbeiten, zu verbessern. Deutlich wurde dies unter anderem in den beratenden Äußerungen des Rechnungshofs aus dem Jahr 2014 zu den Unterstützungsleistungen für Schulleitungen.

Das Kultusministerium erreichen zahlreiche Rückmeldungen zur Situation von Schulleitungen. Unter anderem wurden am 13. Dezember 2017 mit knapp 60 Schulleiterinnen und Schulleitern mögliche Maßnahmen des Kultusministeriums zu deren Stärkung und Entlastung skizziert sowie Arbeitsbedingungen der Schulleitungen diskutiert. Auch der Ministerpräsident hat das Gespräch mit Schulleiterinnen und Schulleitern zu den speziellen Bedarfen vor Ort geführt.

Wesentliche Punkte, die von Schulleitungen als relevante Entlastungsfaktoren genannt wurden, waren vor allem der Wunsch nach mehr Assistenz, der Erhöhung von Leitungszeit und Besoldung sowie der Bedarf an passgenauer Beratung und Fortbildung. Deutlich wurde auch, dass schulartspezifische Lösungen aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen vor Ort benötigt werden.

2. Zielsetzungen des Konzepts

Für die qualitative Stärkung des Schulsystems hat das Kultusministerium ein umfassendes Konzept zur Stärkung und Entlastung von Schulleitungen entwickelt. Dabei wird auf die unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Schularten und Schulgrößen Rücksicht genommen. Das Konzept enthält daher mehrere strukturelle Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, Schulleiterinnen und Schulleiter zu stärken, von Verwaltungsaufgaben zu entlasten sowie zielgenauer zu qualifizieren. Die Attraktivität des Berufsbilds Schulleiterin bzw. Schulleiter wird dadurch gesteigert und soll in der Folge auch zu einem Anstieg qualifizierter Bewerbungen führen.

II. Zentrale Bestandteile des Konzepts

1. Anhebung der Besoldung:

Die Analyse der aktuellen Besoldungsstruktur der Schulleitungen hat ergeben, dass diese besonders bei den Grundschulen, Hauptschulen, Werkrealschulen sowie den Grund- und Hauptschulen und den Grund- und Werkrealschulen nicht mehr den gestiegenen Erwartungen gerecht wird. Zudem leidet die Attraktivität von schulischen Funktionsstellen durch den geringen Besoldungsabstand gegenüber Lehrkräften bei diesen Schularten deutlich.

Daher soll die Besoldung¹ wie folgt angehoben werden:

- Für Schulleiterinnen und Schulleiter von Grundschulen mit mehr als 40 Schülerinnen und Schülern beginnt die Besoldung bei A13 und steigt mit zunehmender Schülerzahl entsprechend an. Dadurch entstehen jährliche Mehrkosten von ca. 10,83 Mio. €.
- Die Besoldung von Schulleiterinnen und Schulleitern von Hauptschulen, Werkrealschulen sowie den Grund- und Hauptschulen und den Grund- und Werkrealschulen soll sich an der Besoldung für Funktionsstellen an Real- und Gemeinschaftsschulen orientieren und bei A14 beginnen. Durch diese Anhebung entstehen jährlich ca. 6,39 Mio. € Mehrkosten.

Die Besoldung der stellvertretenden Schulleitungen soll entsprechend des Abstandsgebots ebenfalls angehoben werden und ist in den oben genannten Summen enthalten. Die künftige Besoldung für o.g. Funktionsstellen ist in Anlage 1 detailliert dargestellt.

2. Einführung einer Zulage für kommissarische Schulleitungen

Manche Ereignisse, wie bspw. die Versetzung eines Schulleiters in den Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit, machen es erforderlich, dass eine Lehrkraft kommissarisch die Leitung einer Schule übernehmen muss. Mit der kommissarischen Schulleitung sind spezielle Anforderungen und Herausforderungen verbunden. Daher soll die kommissarische Schulleiterin bzw. der kommissarische Schulleiter für die Dauer der Wahrnehmung der herausgehobenen Funktion eine Zulage erhalten. Dies ist zum einen ein Zeichen der Wertschätzung, zum anderen kann es für eine Bewerbung auf eine Schullei-

¹ Bei der Berechnung der Besoldungsmehrkosten wurden die Schulverbände mit Realschulen und die im Einzelfall bewerteten Schulverbände mit SBBZ und GMS angesichts von deren Komplexität und der Überschaubarkeit der Anzahl der Schulen außen vor gelassen. Diese müssen im Einzelfall betrachtet werden.

tungsstelle motivieren. Lehrkräfte, die die kommissarische Schulleitung übernehmen (z. B. die dienstälteste Lehrkraft), sollten bereits ab dem 3. Monat eine Zulage erhalten. Stellvertretende Schulleiter, die die kommissarische Schulleitung übernehmen, sollen ab dem 4. Monat eine Zulage erhalten. Die Gewährung der Zulage kann an die Bestellung zum kommissarischen Schulleiter geknüpft werden.

Eine Feindifferenzierung bei der Höhe der Zulage ist notwendig, da ansonsten die mit der Größe einer Schule einhergehende Verantwortung des kommissarischen Schulleiters nicht ausreichend honoriert werden würde. Dementsprechend soll für die Besoldungsgruppen A 13 - A 15 eine Zulage in unterschiedlicher und abgestufter Höhe vorgesehen werden, z. B. entsprechend der derzeitigen Amtszulagen in den für den Lehrerbereich maßgeblichen Besoldungsgruppen zwischen 118,16 € und 354,49 €. Die Höhe der Zulage soll, entsprechend den Amtszulagen, an die Besoldungsgruppe des vertretenen Schulleiters gebunden sein. Die Zulage für den kommissarischen Schulleiter bemäße sich dann an der Besoldung des vertretenen Schulleiters und nicht nach seiner eigenen Besoldung.

Bei einer Einführung einer Zulage für kommissarische Schulleitungen in der oben angeordneten Größenordnung wird derzeit von jährlichen Kosten i. H. v. ca. 750.000 € ausgegangen.

3. Ausbau der Assistenzsysteme für Schulleitungen

a) Pädagogische Assistenz durch weitere schulische Funktionsstellen

Stellvertretende Schulleitungen und Abteilungsleitungen stellen für die Schulleiterin bzw. den Schulleiter eine äußerst wichtige pädagogische Unterstützung im Schulalltag dar. Aufgaben können besser verteilt und im Team wahrgenommen werden. Diese Funktionsstellen sind abhängig von der Schülerzahl. Der Schwellenwert, ab dem allgemein bildende Schulen mit Ausnahme der Gymnasien Ansprüche auf Konrektoren haben, liegt dabei relativ hoch. Für Gymnasien besteht kein Schwellenwert für die stellvertretende Schulleitung. Die Einführung eines Konrektors bereits an kleineren Schulen, z. B. an Grundschulen schon ab einer Schülerzahl von 100 und nicht erst ab 180 Schülerinnen und Schülern, würde für die Schulleiterinnen und Schulleiter eine deutliche Entlastung und Stärkung der Schulleitung darstellen. Das Konzept sieht daher die Einführung von Konrektoren an Grundschulen, Grund- und Hauptschulen, Grund- und Werkrealschulen ab Überschreitung eines Schwellenwertes von 100 Schülern vor, an Gemeinschaftsschulen, Realschulen, Verbänden mit Realschulen, an sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren (SBBZ) mit dem Förderschwerpunkt Lernen so-

wie SBBZ mit sonstigen Förderschwerpunkten ist kein Mindestschwellenwert mehr vorgesehen. Die jährlichen Kosten belaufen sich auf ca. 2,6 Mio. Euro.

Eine weitere Entlastungsmaßnahme ist die Absenkung des Schwellenwertes bezogen auf die Schülerzahl für einen zweiten Konrektor. An den Gemeinschaftsschulen und Realschulen sollte der Schwellenwert von 850 auf 540 gesenkt werden. Damit wäre die Parallele zu den Schulverbänden mit Realschulen gezogen, die ebenfalls einen Schwellenwert bei 540 Schülerinnen und Schülern haben. An den SBBZ Lernen sollte der Schwellenwert wieder von aktuell 425 auf 270 und an den sonstigen SBBZ von 210 auf 135 gesenkt werden. Die jährlichen Kosten belaufen sich auf ca. 2,81 Mio. Euro.

Abteilungsleiterstellen gibt es aktuell lediglich an Gymnasien, sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren mit Internat und beruflichen Schulen. Damit auch große Realschulen und Gemeinschaftsschulen die Vielfalt ihrer pädagogischen Schulleitungsaufgaben auf mehrere Schultern verteilen und stärker im Schulleitungsteam arbeiten können, sollen an diesen Schularten in sehr großen Schulen (mehr als 850 Schülerinnen und Schüler) jeweils zwei Abteilungsleiterstellen installiert werden. Die jährlichen Kosten belaufen sich auf ca. 0,64 Mio. Euro.

In Anlage 2 ist dargestellt, wie die Ausstattung mit Funktionsstellen künftig ausgestaltet sein soll.

b) Schulverwaltungsassistenz

Der Modellversuch „Schulverwaltungsassistenz“ der letzten Jahre hat sich aus Sicht der daran Beteiligten bewährt. Die Einrichtung einer Schulverwaltungsassistenz sollte daher als generelles Angebot allen Schulen ab einer gewissen Größe gemacht werden. Dadurch könnte die Schulleitung von Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Derzeit wird die Finanzierung der vom Schulträger angestellten Assistenz hälftig durch Land und Schulträger übernommen. Wegen der notwendigen Verzahnung zwischen Schule und Schulträger hinsichtlich der anfallenden Verwaltungsaufgaben soll dies beibehalten werden.

Das Konzept des Modellversuch geht von folgender Mindestgröße der teilnehmenden Schule aus: mind. 1.000 Schüler oder mind. 1.500 Wochenstunden oder mind. 70 Lehrkräfte (Vollzeit). Derzeit erfüllen ca. 400 Gymnasien und berufliche Schulen sowie einige weitere Schulen, Schulverbände und Bildungszentren eine dieser Voraussetzungen. Eine Entlastung der Schulleitungen ist jedoch nur über zusätzliche Ressourcen aus dem Gesamthaushalt möglich. Bei einer flächendeckenden Umsetzung des Schulverwal-

tungsassistenten an großen Schulen würden Kosten für den Landesanteil in einer Größenordnung von geschätzten bis zu ca. 12 Mio. € (nur bei Teilnahme aller Schulen, die die oben genannten Merkmale erfüllen) anfallen. Die Aufnahme eines Dialogs mit den Kommunen bzw. den kommunalen Landesverbänden ist zu diesem Entlastungsaspekt der nächste Schritt. Zum einen müssen Gespräche über ein flächendeckendes Angebot an allen Schulen mit den oben genannten Bedingungen, zum anderen über die weiterhin zweckmäßige Anstellung der Schulverwaltungsassistenten beim Schulträger geführt werden. Zu erwarten ist eine sukzessive Inanspruchnahme.

c) Ressourcen im Bereich der nicht im Dienst des Landes stehenden Bediensteten (wie Sekretariat und Hausmeister)

Der Landesrechnungshof hat in einer beratenden Äußerung zu "Unterstützungsleistungen für Schulleitungen" bereits im Jahr 2014 festgestellt, dass die Schulträger ihren Verpflichtungen aus § 48 Abs. 2 Satz 1 Schulgesetz und § 15 Abs. 2 Finanzausgleichsgesetz teilweise nicht nachkommen, so dass die anfallenden Aufgaben von Lehrkräften oder der Schulleitung übernommen werden müssen. Dies ist eine teure Lösung zulasten des Landes und der pädagogischen Ressourcen.

Die Sicherstellung der Versorgung durch ausreichende Ressourcen im Bereich Sekretariat und Hausmeister sowie Pflege- und Betreuungskräfte an sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren stellen für viele Schulleitungen eine deutliche Entlastung dar. Das Kultusministerium beabsichtigt daher, eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretungen der kommunalen Landesverbände und der Schulleitungen einzurichten, die Leitlinien für eine sinnvolle und für erforderlich gehaltene Personalausstattung der Schulen entwickelt. Diese Leitlinien sollten - ohne verbindlichen Charakter zu bekommen - für die Schulträger möglichst handlungsleitend werden und die Schulleitungen bei Verhandlungen mit den kommunalpolitisch Verantwortlichen unterstützen.

4. Ausbau und Weiterentwicklung der Fortbildungs- und Beratungsangebote

Schulleiterinnen und Schulleiter agieren sowohl als Pädagogen als auch als Führungskräfte. Um sie noch stärker zu befähigen, diese Führungsrolle zu übernehmen und erfolgreich auszuüben, sollen die bestehenden Fortbildungs- und Beratungsangebote wissenschaftlich orientiert weiterentwickelt und ausgebaut werden. Im Fokus steht dabei sowohl die Vorqualifizierung als auch die Beratung und Fortbildung in der neuen Rolle als Schulleiterin bzw. Schulleiter. Dabei soll unter anderem das Angebot an Coaching und Supervision deutlich ausgebaut werden. Beide genannten Maßnahmen sind nach-

haltige Formate, um Führungskräfte kontinuierlich weiter zu qualifizieren und - wie im Falle der Supervision - den kollegialen Austausch zu fördern.

Für den qualitativen und quantitativen Ausbau der Fortbildungs- und Beratungsangebote ist mit einem jährlichen Mehrbedarf von ca. 590.000 € zu rechnen. Bereits zum Start des Schuljahres 2019/20 sollen den Schulleiterinnen und Schulleitern zusätzliche Fortbildungsmaßnahmen in diesem Bereich angeboten werden. Eine Gegenfinanzierung kann im Haushaltsjahr 2019 einmalig für den Zeitraum September bis Dezember 2019 aus Haushaltsmitteln des Kultusministeriums erfolgen.

Um die Möglichkeit der Übernahme einer schulischen Funktionsstelle bereits frühzeitig in das Blickfeld von Lehrkräften zu rücken, sollten das Kultusministerium und das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst außerdem gemeinsam prüfen, ob die Lehramtsausbildung um Studienangebote zu Schulleitungsthemen wie Schulmanagement erweitert werden kann.

5. Erhöhung der Leitungszeit²:

Schulleiterinnen und Schulleiter sind pädagogische Führungskräfte mit einer bestimmten Unterrichtsverpflichtung. Da die Menge und Komplexität an Aufgaben für Schulleiterinnen und Schulleiter in den letzten Jahren zugenommen haben, soll darauf mit einer Erhöhung der Leitungszeit reagiert werden. Da allerdings in der aktuellen Situation der angespannten Unterrichtsversorgung bzw. Lehrgewinnung eine Erhöhung der Leitungszeit zu Lasten der Unterrichtsversorgung gehen würde, soll ein Zielbeschluss für die im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen gefasst werden, in dem die konkrete Umsetzung zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen ist.

a) Leitungszeit in Abhängigkeit der Klassenzahl

Die Leitungszeit ergibt sich in Abhängigkeit von der Zahl der Klassen nach dem Organisationserlass und ist unabhängig von der Schulart. Für Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulen mit weniger als acht Klassen beträgt die Leitungszeit 10 Wochenstunden (Sockel).

Der Berechnungsfaktor für bis zu 20 Klassen soll von 1,2 auf 1,4 Stunden pro Klasse angehoben werden. Dies würde rund 316 zusätzliche Deputate erfordern. Hiervon würden alle Schulen - unabhängig von der Schulart - mit mehr als sieben Klassen profitie-

² Bei der Erhöhung der Leitungszeit müssen die vorhandenen Vorschriften entsprechend ergänzt werden. Bei 5 a) sind die VwV Anrechnungsstunden und Freistellungen und die Lehrkräfte-ArbeitszeitVO zu ändern. Falls bei 5 b) und c) eine Änderung des Organisationserlasses nicht möglich ist, müsste auch dort die VwV Anrechnungsstunden und Freistellungen und die Lehrkräfte-ArbeitszeitVO geändert werden.

ren. Zum 1.8.2016 wurde der Sockel der Leitungszeit für Schulen mit weniger als acht Klassen bereits von 8 auf 10 Wochenstunden angehoben.

b) Schulen mit Außenstellen

Außenstellen können insbesondere im ländlichen Raum dabei unterstützen, die Schulwege zu verkürzen. Für Schulen mit Außenstellen entsteht allerdings ein besonderer organisatorischer Aufwand. Dieser soll sich nun auch im Rahmen der Anrechnungstunden für schulische Leitungsaufgaben widerspiegeln. Jede Außenstelle wird mit einer zusätzlichen Anrechnungsstunde unterstützt. Im allgemein bildenden Bereich wären rund 310 Schulen mit einer oder mehreren Außenstellen betroffen, im beruflichen Bereich rund 40 Schulen. Dies entspricht ca. 16 Deputaten.

c) Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren

Damit Inklusion von Schülerinnen und Schülern mit Anspruch auf ein sonderpädagogisches Bildungsangebot gelingt, müssen die Schulleitungen der sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren (SBBZ) und die Schulleitungen der übrigen allgemein bildenden Schulen in der praktischen Ausgestaltung inklusiver Bildungsangebote eng zusammen arbeiten. Besuchen Schülerinnen und Schülern mit Anspruch auf ein sonderpädagogisches Bildungsangebot auf der Grundlage des vom Staatlichen Schulamt verantworteten Bildungswegekonferenzverfahrens eine allgemeine Schule, entsteht allein zu dieser Schule ein Schulverhältnis (§ 23 Abs. 1 SchG). Damit lösen diese Schülerinnen und Schüler nur an der besuchten allgemeinen Schule Ressourcen aus, die an die Schülerzahl anknüpfen. Der gestiegene Aufwand an den SBBZ bei gleichzeitig zurückgehenden Schülerzahlen im Zuge der Inklusion soll durch eine Änderung bei der Berechnung der Leitungszeit der Schulleiter dieser Schulen kompensiert und diese damit gestärkt werden. Vergleichbar soll dies für den Sonderpädagogischen Dienst gelten, in dessen Rahmen Schülerinnen und Schüler mit Behinderung Beratung und Unterstützung von den SBBZ an allgemeinen Schulen erhalten sowie für allgemeine Schulen mit kooperativen Organisationsformen der SBBZ, da diese Organisationsform gleichwertig neben den inklusiven Bildungsangeboten an allgemeinen Schulen steht.

An allgemeinen Schulen inklusiv beschulte Schülerinnen und Schüler sowie Schülerinnen und Schüler in kooperativen Organisationsformen sollen damit zukünftig jeweils sowohl bei der Leitungszeit der allgemeinen Schule, als auch bei der Leitungszeit des SBBZ berücksichtigt werden. Dadurch entsteht ein jährlicher Mehrbedarf von insgesamt ca. 35 Deputaten.

6. Rücknahme der Kürzung des allgemeinen Entlastungskontingents

Das allgemeine Entlastungskontingent (AEK) dient der Wahrnehmung von besonderen Aufgaben bzw. dem Ausgleich von Belastungen (bspw. Ausgleich für die Fachraumverwaltung, Oberstufenberatung, Verbindungslehrer SMV). Aufgrund der Einsparauflagen wurde das AEK zum 1. August 2013 um 14 % gekürzt (entsprach 230 Deputaten über alle Schularten hinweg). Die eingesparten Deputate kamen der Unterrichtsversorgung zugute.

Schulleiterinnen und Schulleiter entscheiden eigenverantwortlich über die Vergabe und Höhe der Anrechnungsstunden im Rahmen der zugewiesenen Ressourcen und darüber, wo sie bei pädagogischen und schulorganisatorischen Angeboten Schwerpunkte setzen. Durch die Kürzungen ist dies bei gleichzeitiger angestiegener Heterogenität und wachsender Herausforderungen in den Klassenzimmern in geringerem Umfang möglich. Daher soll ein Zielbeschluss gefasst werden, dass bei einer gesicherten Unterrichtsversorgung die Kürzung, ggf. stufenweise, zurückgenommen wird. Bei einer vollständigen Rücknahme dieser Kürzung ist mit einem vergleichbaren Mehraufwand (230 Deputate) zu rechnen, der alle Schularten betrifft.

III. Aktueller Stand und weitere Umsetzungsplanungen

Die vorgestellten Maßnahmen sollen in einem zweistufigen Vorgehen umgesetzt werden.

Stufe 1 im Schuljahr 2019/20:

- Anhebung der Besoldung für Schulleitungen an Grundschulen und Haupt-, Werkreal-, Grund- und Haupt- sowie Grund- und Werkrealschulen
- Einführung einer Zulage für kommissarische Schulleitungen
- Ausbau der pädagogischen Assistenz durch weitere schulische Funktionsstellen
- Ausbau und Weiterentwicklung der Fortbildungs- und Beratungsangebote
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretungen der kommunalen Landesverbände und der Schulleitungen zur Entwicklung von Leitlinien für eine sinnvolle und für erforderlich gehaltene Personalausstattung der Schulen bezüglich nicht im Dienst des Landes stehenden Personals

Stufe 2 voraussichtlich ab dem Schuljahr 2021/22:

- Erhöhung der Leitungszeit
- Rücknahme der Kürzung des allgemeinen Entlastungskontingents
- Angebot einer flächendeckenden Schulverwaltungsassistenz für große Schulen