

Erweiterte Schulleitung

Erste Schritte auf einem langen Weg

von Dagmar Bär



▶▶▶ Seit dem Gesetz zur Änderung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen, das am 16.7.2013 im Landtag beschlossen worden ist, hat die konkrete Umsetzung der eigenverantwortlichen Schule in Bayern und die damit verbundene Möglichkeit, auf Antrag eine erweiterte Schulleitung einzurichten, Fahrt aufgenommen. Art. 57a des Gesetzes regelt die Grundlagen für die erweiterte Schulleitung. Die Einrichtung erfolgt freiwillig auf Antrag der Schule, schrittweise nach „Maßgabe der im Staatshaushalt bereitgestellten Mittel und Stellen“ und bedarfsbezogen in Orientierung an der Zahl der an der Schule tätigen Lehrkräfte (große Gymnasien haben Vorrang). Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung bekommen Führungs- und Personalverantwortung und sind gegenüber den ihnen zugeordneten Lehrkräften weisungsberechtigt. Die maßgeblichen Kriterien für die Antragsberechtigung und das Auswahlverfahren regelt die Staatsregierung durch Rechtsverordnung. Diese wurde am 18.10.2013 im Kabinett beschlossen. Weitere untergesetzliche Regelungen, die zur Konkretisierung beitragen, sind die KMBek zur Antragsstellung einer erweiterten Schulleitung zum Schuljahr 2013/2014 vom 11.11.2013 und der Funktionskatalog für die Gymnasien in Bayern, der ab Februar 2014 gilt, mit dem dazugehörigen KMS vom 11.11.2013. Derzeit noch nicht veröffentlicht sind die nötigen Änderungen der Lehrerdienstordnung (LDO) und der KMBek zu den Mitarbeitergesprächen an staatlichen Schulen. Es ist davon auszugehen, dass eine Veröffentlichung in den nächsten Wochen erfolgen wird.

Alle gesetzlichen und untergesetzlichen Grundlagen und Regelungen sind auf der Homepage des bpv unter <http://www.bpv.de/hauptpersonalrat/erweiterte-schulleitung/index.php> abrufbar. Die aufmerksame Lektüre lohnt sich, um sich den „Geist“ des Gesetzes und die Intention (Qualitätssicherung und -verbesserung) bewusst zu machen.

Obwohl noch nicht alle Details klar sind, haben sich in der ersten Runde 28 staatliche Gymnasien in Bayern – mehrheitlich im Konsens – auf den Weg gemacht. Bei ihnen ist zum Schulhalbjahr eine erweiterte Schulleitung eingerichtet worden und die Kolleginnen und Kollegen haben die entsprechende Funktion 1111 übertragen bekommen. Zum 1.8.2014 können weitere 22 Gymnasien die Arbeit mit einer erweiterten Schulleitung beginnen. Dann sind die im Doppelhaushalt 2013/2014 zur Verfügung gestellten Stellen und Mittel für die zusätzlichen 2 Stunden Leitungszeit pro Mitglied der er-

weiterten Schulleitung aufgebraucht. Es bleibt abzuwarten, ob der Landtag für den Doppelhaushalt 2015/2016 wieder zusätzliche Stellen für den schrittweisen flächendeckenden Ausbau der erweiterten Schulleitung bereitstellen wird. Sollte das nicht geschehen, haben wir einen großen „Modellversuch“ auf gesetzlicher Grundlage – es bleibt mit Spannung zu erwarten, ob das so gewollt ist.

Prozess braucht Zeit

Die ersten 28 Gymnasien sind jetzt in einen Prozess eingestiegen, dessen Ziel es ist, die Qualität von Bildung und Erziehung an der einzelnen Schule zu sichern und weiterzuentwickeln. Es geht also um die Schülerinnen und Schüler, die von den Maßnahmen profitieren sollen – dessen sollten sich alle Beteiligten immer bewusst sein.

Es versteht sich auch von selbst, dass der Prozess und die Führung Zeit brauchen. Es ist ein Schritt behutsam und zielgerichtet nach dem anderen zu gehen. Klarheit, Kommunikation, Konsens, Kollegialität, Transparenz und Teambildung sind wesentliche Faktoren des Gelingens. Jedes einzelne Gymnasium muss sich darüber verständigen, welche konkreten Ziele man aus welchem Grund und zu welchem Zweck wann und mit welchen Maßnahmen realistisch und nachweisbar erreichen will. Hierbei helfen die Erkenntnisse der externen und v.a. die der internen Evaluation. Je konkreter und kleiner ein Ziel ist, desto eher stellt sich ein messbarer Erfolg ein und Erfolg motiviert! Von daher sollte man nicht zu viel auf einmal wollen und sich nicht verzetteln.

An Gymnasien mit einer erweiterten Schulleitung zählen der Ständige Stellvertreter des Schulleiters und die Mitarbeiter in der Schulleitung zu den „regelmäßigen“ Mitgliedern der erweiterten Schulleitung. Hinzu kommen je nach Schulgröße weitere Kolleginnen und Kollegen, die Funktionsinhaber in anderen Bereichen sind, um eine Reduzierung der Führungsspanne von 1:14 (d.h. ein Mitglied des Schulleitungsteams ist für 14 Lehrkräfte verantwortlich) zu erreichen. Alle Mitglieder der erweiterten Schulleitung sind gleichberechtigt und übernehmen Führungs- und Personalverantwortung. Sie müssen sich jetzt mit dem Schulleiter/der Schulleiterin in einem ersten Schritt als Schulleitungsteam finden. Zu einem Team gehören Absprachen, gegenseitige schnelle Information, offene Diskussionen, Vertrauen und Verlässlichkeit. Auch dieser Teambildungsprozess braucht Zeit!



Zuordnung der Kolleginnen und Kollegen zu Mitgliedern der erwSL

Hierzu trifft das KMS vom 11.11.2013 klare Aussagen:

„Sofern an der Schule eine erweiterte Schulleitung eingerichtet ist, ist grundsätzlich jede im eigenverantwortlichen Unterricht bzw. mit Anrechnungsstunden eingesetzte staatliche Lehrkraft der Schule im Wege eines von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter zu erstellenden Geschäftsverteilungsplanes den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung bzw. der Schulleiterin/dem Schulleiter zuzuordnen. Dabei soll für die Mitglieder der erweiterten Schulleitung in der Regel die Führungsspanne 1 zu 14 realisiert werden; der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter kann – beispielsweise bei Vakanz einer der Funktionsstellen der erweiterten Schulleitung – auch eine größere Gruppe an Lehrkräften direkt zugeordnet werden.“

Personen ohne Beschäftigungsverhältnis mit dem Freistaat (z. B. kirchliche Religionslehrkräfte) sowie das sonstige pädagogische Personal (.) sowie Studienreferendare im ersten und dritten Ausbildungsabschnitt gehen nicht in die Zählung ein.“

Dadurch wird deutlich, dass auch der Schulleiterin/dem Schulleiter eine Gruppe von Lehrkräften zuzuordnen ist. Die Gesetzesbegründung geht davon aus, dass der Schulleiter/die Schulleiterin bei weiterhin bestehender personeller Gesamtverantwortung als Dienstvorgesetzter/Dienstvorgesetzte die Teammitglieder der erweiterten Schulleitung im Rahmen der bisherigen Führungsaufgaben und Leitungszeit führt.

Leitungszeit

Jedes Mitglied der erweiterten Schulleitung (also auch der ständige Stellvertreter sowie die Mitarbeiter in der Schulleitung) erhält zusätzliche Leitungszeit in Form von zwei Anrechnungsstunden. Diese Leitungszeit ist klar definiert. In der Gesetzesbegründung findet sich eine genaue Aufschlüsselung, für welche Führungsaufgaben diese zwei Stunden gewährt werden: Sie setzen sich je geführter Lehrkraft jährlich aus zwei (kollegialen) Unterrichtsbesuchen einschließlich Nachbesprechung, einem jährlichen Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen zwischen dem Mitglied der erweiterten Schulleitung und der Lehrkraft und der Begleitung bei deren Umsetzung zusammen. Hinzu kommen regelmäßige Teamsitzungen der Mitglieder der erweiterten Schulleitung mit den ihnen zugeordneten Lehrkräften, wö-

chentliche Sitzungen des erweiterten Schulleitungsteams und die unterstützende Begleitung einer Berufsanfängerin oder eines Berufsanfängers.

Sollten den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung weitere Verwaltungs- und Querschnittsaufgaben übertragen werden, stehen dafür Anrechnungsstunden aus dem Direktoratstopf zur Verfügung, die gegebenenfalls neu aufgeteilt werden müssen. Zudem übt jedes Mitglied im Schulleitungsteam seine bisherige Funktion weiter und zusätzlich aus und erhält für die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben Anrechnungsstunden wie bisher.

Aufgaben der Lehrkräfte einer erweiterten Schulleitung

Hier hilft ein Blick in das KMS zum neuen Funktionenkatalog für die Gymnasien vom 11.11.2013:

„Zu den Aufgaben der Lehrkräfte einer erweiterten Schulleitung zählt – gemäß der Gesetzesbegründung – insbesondere die Übernahme von Führungs- und Personalverantwortung. Diese umfasst u. a. die Wahrnehmung unterstützender Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche oder kollegiale Teambildung an der Schule. Angesichts des Ziels, die Unterrichtsqualität zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln, kommt den Unterrichtsbesuchen durch die Mitglieder der erweiterten Schulleitung besondere Bedeutung zu. Mit deren Nachbesprechung erhalten die Lehrkräfte in stärkerem Maße als bisher Feedback zu ihrem Unterricht und fachkundige Hilfestellungen. Mit der Führungsaufgabe übernimmt das Mitglied der erweiterten Schulleitung Verantwortung für die Qualitätssicherung bzw. -verbesserung des Unterrichts.“

„Für die periodische Beurteilung im Jahr 2014 gelten nach wie vor die Beurteilungsrichtlinien von 2011.“

Ängste vor Neuem ernst nehmen

Dies ist der zentrale und komplexeste Bereich der Änderungen. Hier wird ein Paradigmenwechsel eingeleitet, der zu Beginn auf allen Seiten zu Verunsicherungen und auch Ängsten führen kann. Unsicherheit vor etwas Neuem und vor Veränderungen ist ganz natürlich, weil keiner weiß, was da kommen und wie es werden wird. Wird es mir besser oder schlechter gehen? Wird meine pädagogische Freiheit beschnitten? Werde ich permanent kontrolliert

und überwacht? Was ist alles beurteilungsrelevant? Wem gegenüber kann ich mich öffnen und auch über Schwierigkeiten sprechen? Wie gestalten die Mitglieder der erweiterten Schulleitung ihre neue Rolle? Wie nehmen sie ihre Personalverantwortung wahr? Wie wird es der Schulleiterin/dem Schulleiter gelingen, Verantwortung abzugeben? Diese Fragen sollen nur schlaglichtartig zeigen, was derzeit die Kolleginnen und Kollegen zum Thema der erweiterten Schulleitung bewegt. Über diese und ähnliche Fragen darf man nicht hinweggehen – sie sind ernst zu nehmen und bedürfen einer behutsamen, transparenten Klärung im Schulleitungsteam und mit den Kolleginnen und Kollegen. Nur wenn es gelingt, einen breiten Konsens zu erzielen, Unsicherheiten abzubauen und Vertrauen zu schaffen, kann der Weg der Unterrichtsqualitätsverbesserung Schritt für Schritt erfolgreich gegangen werden.

Derzeit ist es sehr hilfreich, dass das Thema Beurteilung klar geregelt ist. Die Beurteilung erstellt der Schulleiter/die Schulleiterin. Eigenständige Unterrichtsbesuche zum Zwecke der Beurteilung führen nur die Schulleiter und deren ständige Stellvertreter durch. Fachbetreuer können zu den Unterrichtsbesuchen hinzugezogen werden. Von daher sind die Mitglieder der erweiterten Schulleitung an der Beurteilung 2014 nicht beteiligt. Wie die neuen Beurteilungsrichtlinien für den Zeitraum 2015 bis 2018 aussehen werden, kann im Moment noch niemand sagen. Das Bildungsministerium wird dazu mit dem neu gewählten Hauptpersonalrat ab Herbst 2014 in Verhandlungen eintreten. Laut Gesetzesbegründung ist die Mitwirkung an der dienstlichen Beurteilung eine Aufgabe der Mitglieder der erweiterten Schulleitung, aber nicht deren Hauptaufgabe. In welcher Form diese Mitwirkung gestaltet werden wird, wird sicher im Zentrum der Verhandlungen zwischen Ministerium und Hauptpersonalrat bei der Neufassung der mitbestimmungspflichtigen Beurteilungsrichtlinien stehen. Unstrittig ist sicher, dass das Verfassen der Beurteilung und die Verantwortung für die Beurteilung bei den Dienstvorgesetzten bleiben.

Die Tatsache, dass die Mitglieder der erweiterten Schulleitung aktuell nicht in den Beurteilungsprozess involviert sind, gibt die große Chance, einen anderen und neuen Blick auf Unterrichtsbesuche zu werfen. Unterrichtsbesuche müssen nicht per se der Beurteilung und Kritik dienen – das sind wir nur seit Jahrzehnten so

gewohnt. Aus gegenseitigen Unterrichtsbesuchen, die man im Anschluss in einem kollegialen Feedbackgespräch offen und transparent bespricht, können beide Seiten lernen und die Schülerinnen und Schüler profitieren. Sehr gute Anregungen, Hintergründe und Fragebogen zur Besprechung und dem Perspektivenabgleich einer Unterrichtsstunde für Lehrer, Schüler und Kollegen findet man unter www.unterrichtsdiagnostik.info. Es handelt sich hierbei um das Programm EMU (evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und – entwicklung), das an der Uni Koblenz-Landau im Auftrag der KMK für die Praxis entwickelt wurde.

Lob und Hilfestellungen tragen zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bei. Kollegiale Hospitationen und freiwillige Unterrichtsbesuche sind ein erster Schritt zur Öffnung der Klassenzimmertüren. Dies ist der größte Paradigmenwechsel – er braucht auch am meisten Zeit, Fingerspitzengefühl, Schulung, Erfahrung, Vertrauen und Akzeptanz – die zarte Pflanze, die sich auf dem Weg entwickeln kann, sollte nicht im Keim durch grobes Schuhwerk zertreten werden.

Unterstützungsangebote wahrnehmen

Einige Gymnasien haben den ersten Schritt auf einem langen Weg gemacht. Der Weg wird manchmal holprig sein, es wird Gratwanderungen geben, man wird auf der langen Wanderung auch einmal Pausen machen und innehalten müssen und man wird Unterstützung brauchen. Die Unterstützungsangebote gibt es und sie sollten in Anspruch genommen werden! Die Akademie in Dillingen hilft mit Vorqualifikationen und Fortbildungen sowohl den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung als auch den Schulleiterinnen und Schulleitern, die eine erweiterte Schulleitung eingeführt haben. Zusätzlich gibt es Angebote durch die MBs in der RLFB und es gibt an den einzelnen Schulberatungsstellen Coaching- und Supervisionsangebote. Das Bildungsministerium informiert die Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich überlegen, eine erweiterte Schulleitung einzuführen, und begleitet den Prozess. Der Hauptpersonalrat schult und unterstützt die Personalräte zu der Thematik, nimmt die Fragen der Kolleginnen und Kollegen ernst, berät, unterstützt und verhandelt mit dem Ministerium. Unsere gemeinsamen Ziele sind immer: das Wohl der Beschäftigten und die Erfüllung der dienstlichen Aufgaben, damit die uns anvertrauten Schülerinnen und Schüler davon profitieren. ■