



Martin Wagner, Vorsitzender

Auf ein Wort

Startschuss in ein herausforderndes neues Schuljahr

Sehr geehrte Kolleginnen
und Kollegen,
liebe Mitglieder,

ich hoffe, Sie kommen gut erholt und
voller Tatendrang aus Ihrem wohl-
verdienten Urlaub zurück.

Für das neue Schuljahr wün-
schen wir uns einen noch stär-
keren Austausch und vertiefte

Diskussionen mit Ihnen. In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns
schwerpunktmäßig mit der Frage, welches Rollenverständnis
in der Schulleitung zeitgemäß und inwieweit die Schulleitung
Dienstvorgesetzte/r sein sollte. Hierzu haben wir die historische
Entwicklung des Berufsbilds von Schulleitungen mit den aktu-
ellen Erfordernissen in der Schule verglichen und ein Positionspa-
pier erarbeitet, das wir mit Ihnen diskutieren wollen. Außerdem
berichten wir über eine Informationsveranstaltung zum Thema
Inklusion, die zu vielfältiger Diskussion Anlass gab.

Am 17. September findet unsere Herbsttagung statt, zu der wir Sie
herzlich einladen. Professor Döring von der TU Berlin referiert
im Hauptvortrag zum Thema „Schule entwickeln“. Im Anschluss
erwarten Sie fünf attraktive Workshops, die dieses Thema auf in-
haltlich unterschiedliche Weise umsetzen. Wie gewohnt können
Sie jeweils vor und nach der Mittagspause an einem der Work-
shops teilnehmen. Abschließend diskutieren wir mit Senatorin
Sandra Scheeres, die ihr Kommen bereits zugesagt hat. Sie kön-
nen sich online unter www.ibs-verband.de für die Herbsttagung
2014 anmelden.

Ich wünsche Ihnen von Herzen, dass alle Lehrkräfte an Bord
sind, alle neuen Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter es
sich nicht anders überlegt haben und die Quereinsteigerinnen und
Quereinsteiger sich als Bereicherung für Ihre Schule herausstellen.

Einen guten Start ins neue Schuljahr wünscht Ihnen

Martin Wagner
Vorsitzender

Berufsbild Schulleitung

Gelingt modernes Schulleitungshandeln ohne Dienstvorgesetztenstatus?

Diese Fragestellung war im Mai dieses Jahres Diskussionsgegen-
stand auf den Klausurtagungen des „Allgemeinen Schulleitungs-
verbands Deutschlands“ (ASD) und des „Interessenverbands Ber-
liner Schulleitungen“ (IBS).

Die Entwicklung der Schule in der Bundesrepublik Deutsch-
land hin zu größerer Selbstständigkeit und mehr Eigenverant-
wortung seit Ende der 90er Jahre hat nicht zuletzt auch zu einem
deutlich veränderten Rollenverständnis von Schulleitung geführt.
Unter der Fragestellung: „Brauchen wir die Schulleiterin/den
Schulleiter als Dienstvorgesetzte/n?“ wurde auf beiden Konfe-
renzen die Entwicklung zum „Berufsbild Schulleiterin/Schullei-
ter“ in den verschiedenen Bundesländern nachgezeichnet. (Im
Folgenden wird sowohl für die weibliche als auch für die männ-
liche Form von „Schulleiter“ die Bezeichnung „SL“ gewählt).

*Dienstvorgesetzter ist, wer die personalrechtlichen Entscheidungen trifft.
Das sind insbesondere*

- Einstellung und Entlassung,
- Beförderung und
- Einleitung eines Disziplinarverfahrens.

Im schulpolitischen Diskurs der 70er und 80er sprach man vom
SL als „primus inter pares“, als „Erster unter Gleichen“, wobei das
Hauptaugenmerk eher auf der „Schulverwaltung“ und weniger
auf der Schulgestaltung lag. Die Arbeitszeit von SL wurde in al-
len Bundesländern über den Begriff der „Anrechnungsstunden“
definiert. Der Begriff „Leitungszeit“ führte hingegen ein gut ver-

stecktes Schattendasein. In Fortsetzung dieser Logik wurde die Leitungszeit als „Stundenermäßigung für Lehrer mit besonderen Aufgaben“ abgetan, so wie es übrigens im bayerischen Schulgesetz auch heute noch der Fall ist.

Statt „Selbstständiger Schule“ war die Einbindung in ein enges Korsett staatlichen Regelwerks mit marginalen Entscheidungskompetenzen für SL gängige Praxis. Diese bürokratische und unzeitgemäße Auffassung von Schule wurde aber spätestens in den 90er Jahren zu einem gefährlichen Stolperstein für eine qualitätsorientierte Schulentwicklung und führte in der Folge zu einem weitreichenden Paradigmenwechsel. Die Schule bekam auch durch neue schulgesetzliche Regelungen eine deutlich größere Selbstständigkeit mit neuen Anforderungen an das schulische Leitungshandeln sowie erweiterte Entscheidungskompetenzen. So wurde beispielsweise im damals neu gefassten Berliner Schulgesetz von 2004 den SL die Anfertigung von dienstlichen Beurteilungen sowie die „abschließende Beurteilung“ übertragen. Größere Gestaltungsspielräume wurden den SL auch durch die eigenverantwortliche Entwicklung von Schulprofilen und der Schulprogrammarbeit eingeräumt, ebenso wie die Möglichkeit für SL, eigenverantwortlich rechtsverbindliche Kooperationsverträge mit anderen Schulen oder außerschulischen Kooperationspartnern abzuschließen.

Erweiterte Entscheidungsbefugnis für SL

Eine Konsequenz dieses Prozesses ist die Herausbildung eines neuen „Berufsbildes Schulleitung.“ Aufgrund von noch immer defizitären Entscheidungskompetenzen insbesondere in Fragen

von Personalentwicklung wird jetzt von den im ASD organisierten Schulleitungsverbänden die weitergehende Forderung nach dem uneingeschränkten Dienstvorgesetztenstatus vorgetragen. Zwar wurden in den Schulgesetzen der meisten Bundesländer den SL „Eigenschaften“ eines Dienstvorgesetzten in bestimmten Bereichen schulischen Leitungshandeln übertragen, gleichwohl schreckt man aber in den Kultusministerien vor umfassenden Entscheidungsbefugnissen für SL zurück. Allerdings sieht nicht nur unser Verband insbesondere in allen Personalfragen dringenden Handlungsbedarf. Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: Derzeit haben mit einer Ausnahme SL in keinem Bundesland eine Entscheidungsbefugnis bei Umsetzungen bzw. Versetzungen von pädagogischem oder nichtpädagogischen Personal.

Diese Vorgänge werden immer noch „im Benehmen“ mit der zuständigen Dienstbehörde geregelt. Hier macht sich der IBS dafür stark, dass künftig sämtliche Personalentscheidungen in der Regel „im Einvernehmen mit der Schulleitung“ gefällt werden. Bislang hat lediglich der Stadtstaat Hamburg sein Schulgesetz und die dazugehörigen Ausführungsvorschriften den Erfordernissen eines modernen und zeitgemäßen Schulleitungshandeln angepasst. Dort ist der volle Dienstvorgesetztenstatus für SL gesetzlich verankert, einschließlich der Disziplinarbefugnisse im Hinblick auf das pädagogische wie auch auf das nichtpädagogische Personal.

In enger Anlehnung an das sog. „Hamburger Modell“ hat der IBS auf seiner Klausurtagung anhand konkreter Fragestellungen ein vorläufiges Positionspapier entwickelt, das wir in dieser Ausgabe vorstellen und als offenes Diskussionsangebot für alle Berliner SL verstanden wissen wollen.

Autor: **Harald Kuhn**

Vorläufiges Positionspapier des IBS zum Berufsbild Schulleitung

Die Schulleiterin / der Schulleiter als Dienstvorgesetzte / Dienstvorgesetzter

Frage: Wie weit sollten die **Disziplinarbefugnisse** für SL gehen?

Übernahme der Hamburger Regelung vom 01.08.2006
Regelungen gelten für pädagogisches und nichtpädagogisches Personal (<http://www.schulqualitaetsvs.hamburg.de/index.php/article/detail/1136>)

Disziplinarbefugnis:

- Bei Beamten:
 - Verweis
 - Initiierung von Disziplinarverfahren
- Bei Angestellten:
 - Abmahnung

Unterhalb des Disziplinarrechts:

- Dienstvorgesetztengespräch mit Aktennotiz
- Missbilligung
- Anordnung von amtsärztlicher Untersuchung

Prüfen: Geldstrafe wie in Bayern?

- Erhebliche Verstöße werden durch die Dienstbehörde bearbeitet
- Personalakten verbleiben bei der Dienstbehörde

Frage: Welche **Unterstützungssysteme** müssen gefordert werden?

Beibehaltung der regionalen Schulaufsicht und weitere Stärkung in ihrer neu definierten koordinierenden und beratenden Funktion

Regional lokalisierter Rechtsbeistand (in den Außenstellen der Schulaufsicht)

- ausreichend mit personellen Ressourcen ausgestattet
- Beratung bei Bedarf abrufbar
- Außendienst der entsprechenden Mitarbeiter bei Bedarf
- Aufgaben:
- Prüfung von Schreiben
- Beratung in konkreten Einzelfällen

Einschalten des Controllings und der Prozesssteuerung durch SL (Unterstützung in Fragen der Verwaltung, Budgetplanung), ggf. in Form von Verwaltungsleitern

Verwaltungshandbuch / Qualitätshandbuch

- Leitfaden mit jährlicher Aktualisierung durch SenBJW
- Verfahrensabläufe
- Stichwortverzeichnis und gekoppelte Vorlagen für notwendige Formulare
- Gesamtverzeichnis der gültigen RVs, VVs, AVs, Rundschreiben usw.

Einsicht in das LIV-Portal (bisher nur für Schulräte möglich)

Personalverwaltungsprogramm

Umschichtung personeller Ressourcen als Stärkung der Autonomie von Schulen

5 % der Unterrichtswochenstunden stehen zur freien Verfügung für besondere Aufgaben

Frage: Welche Aus- und Weiterbildung ist erforderlich, damit die Schulleiterin / der Schulleiter als Dienstvorgesetzte(r) ihre / seine Aufgaben kompetent und rechtssicher bewältigen kann?

Spezifische Aus- und Weiterbildung in den Bereichen:

- Dienstrecht
- Weisungsrecht
- Disziplinarrecht
- Besoldungs- und Tarifrecht

ggf. Erweiterung der bestehenden Schulrechtsfortbildungen des IBS

Frage: Wollen wir die abschließende **Entscheidungskompetenz für die Schulleiterin / den Schulleiter** als Dienststellenleiter/in in allen Personalfragen, also auch bei Umsetzungen von einer Dienststelle in die andere oder bei Entlassungen? Welche Aufgaben verbleiben bei solchen Personalentscheidungen dann noch dem Schulträger?

Abschließende Entscheidung der Schulleiterin / des Schulleiters bei:

- Erholungs- und Sonderurlaub
- Dienstreisebewilligung
- Bewilligung von Dienstbefreiung zum Ausgleich von Mehrarbeit
- Entlassung bei Nicht-Bestehen der Probezeit bei allen Lehrern und Erziehern
- Berufung der Mitglieder der erweiterten Schulleitung (keine Wahl durch GK)
- Besetzung von allen Funktionsstellen außer Ständigem Vertreter

Vetorecht bei Berufung des Ständigen Vertreters

Beteiligung in Form von Einvernehmen bei Abordnung und Versetzung des pädagogischen Personals

Weisungsbefugnis

- bzgl. Anzahl und Art der Fortbildungen
- bzgl. Hospitation bei anderen Kollegen

SL hat Entscheidungsbefugnis des Versagens oder Vorziehens von Aufrücken innerhalb der Besoldungsstufen (Dienstaltersstufe) / Leistungsstufen (bei Umsetzung des Bundesgesetzes, siehe auch Koalitionsvertrag)

Entscheidung der Dienstbehörde:

- Übergeordnete Steuerungsinstanz für Personaleinsatz ist notwendig

Entscheidung über Bestehen der Probezeit bei Schulleitern:

In einer qualifizierten Probezeit müssen überprüfbare Leistungen erbracht und evaluiert werden.

Inklusion zum Nulltarif?

Welche Voraussetzungen braucht die Schule der Vielfalt?

Zu diesem Thema lud der IBS im Mai zur Diskussion. Unser Referent Mario Dobe, Projektleiter „Inklusion“ in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, verdeutlichte zunächst den Inklusionsbegriff, der sehr vielschichtig ist. Der inklusive Umgang mit Heterogenität in der Schule ist demnach gekennzeichnet durch die gleiche Wertschätzung aller am Schulleben Beteiligten. Der Begriff Inklusion wird zugleich als Lernprozess angesehen, in dem die Teilhabe aller Schülerinnen und Schüler im Unterricht und in der Gemeinschaft ihrer Schule gesteigert und Barrieren für Lernen und Teilhabe abgebaut werden, auch in den Köpfen aller Beteiligten.

Die bisher geübte Praxis der Integration setzt zwei unterschiedliche Gruppen voraus, Behinderte sollten möglichst in die Gruppe der Nicht-Behinderten integriert werden. Diese Sichtweise setzt den Fokus auf das Individuum, das aufgrund seiner Behinderung speziell gefördert und ggf. betreut werden muss. Ressourcen wurden demzufolge individuell für Schülerinnen und Schüler mit Bedarf vergeben. Die Praxis der Inklusion setzt eine heterogene Gruppe voraus, die



nicht unterteilt wird. Im Mittelpunkt steht das gemeinsame und individuelle Lernen für alle. Konsequenterweise werden die Ressourcen nach diesem Ansatz für das gesamte System Klasse bzw. Schule vergeben. Sonderpädagoginnen und -pädagogen unterstützen nicht nur die Schülerinnen und Schüler mit Handicap, sondern die gesamte heterogene Klasse. Im Idealfall kommt es zu einer Synthese von Schul- und Sonderpädagogik.

So weit die Theorie, und wie sieht es in der Praxis aus?

Herr Dobe stellte ausführlich das Rahmenkonzept für Beratungs- und Unterstützungszentren (BUZ) vor, das sich die sonderpädagogische und inklusionspädagogische Beratung und Unterstützung der Schulen zur Kernaufgabe gemacht hat. Die BUZ sind regional in den Bezirken verortet und kooperieren mit den Schulpsychologischen Beratungszentren (SPBZ). Eine detailliertere Beschreibung der Ar-

beitsweise der BUZ finden Sie im Folienvortrag von Herrn Dobe auf der Website des IBS.



Ein weiteres interessantes Konzept, das zum Schuljahr 2015/2016 umgesetzt werden soll, ist das Qualifizierungsprogramm zur Weiterentwicklung von Berliner Schulen auf dem Weg zur Inklusion. Um Fortbildung und personelle Unterstützung aus diesem Programm zu erhalten, muss sich eine Schule u. a. durch eine 2/3-Mehrheit in der Gesamtkonferenz und eine schulgenaue Fortbildungsplanung qualifizieren, außerdem durch eine Unterrichtsentwicklung, die ihren Fokus auf die Heterogenität der Schülerschaft richtet.

Die anschließende Diskussion zeigte, dass der Umgang mit Heterogenität eine große Herausforderung darstellt. Gerade Schulen ohne Sozialstation und ohne zusätzliche Unterstützung aus Fördermitteln fühlen sich allein gelassen und auf dem Weg in die inklusive Schule überfordert. Dennoch verstand es Herr Dobe überzeugend, das Lernen in heterogenen Gruppen als Chance darzustellen.

Wir laden Sie ein zur:

Herbsttagung des IBS

Wann?

Mittwoch, 17. September 2014
09.00 – 15.30 Uhr

Wo?

Tagungshotel am Hauptbahnhof
Lehrter Straße 68
10557 Berlin-Mitte

**Melden Sie sich online an:
www.ibs-verband.de**

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!