IBS Schulleitung In Berlin

Mitgliederzeitschrift der
Interessenvertretung
Berliner Schulleiter e.V. (IBS)

Arbeitszeit der Schulleiter
Sparmaßnahmen und ihre Folgen
Der Schulleiter als Widerspruchsbehörde
Qualitätsverbesserungsprozess

ISSN 1437-8799

Nr. 6 – Juli 2000

In eigener Sache

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

daran, dass Sie diese Ausgabe in den Händen halten, können Sie sehen, dass mein „letzter Aufruf" Erfolg hatte. Wir sind jetzt drei: die Kollegen Rainer Belusa, Leiter der Kronach-Grundschule in Steglitz, und Wilhelm Nettelnstroth, ehemaliger Leiter der Hans-Fallada-Schule für Lernbehinderte in Neukölln, werden das Blühen, Wachsen und Gedeihen unserer Zeitschrift tatkräftig unterstützen. Ihre Anschriften finden Sie unten.

Wilhelm Nettelnstroth, seit Beginn des Schuljahres im betriebsamen „Unruhestand", kümmert sich in erster Linie um die Werbung und Betreuung von Anzeigenkunden. Noch immer sind wir einer der größten Posten im IBS-Haushalt und es wäre schön, wenn wir uns irgendwann einmal selbst tragen könnten. Damit verbinde ich gleich einen neuen Aufruf: Wenn Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, Firmeninhaber kennen, für die eine Anzeige interessant wäre - sprechen Sie sie an! Die Redaktion ist für jeden neuen Kontakt dankbar.

Rainer Belusa, der als Mitglied des Herausgeberteams der Zeitschrift *SchulVerwaltung* (Carl Link Verlag) schon ein wenig Erfahrung mit der Redaktionsarbeit hat, wird sich an der Zusammenstellung und Überarbeitung der Artikel beteiligen, Kontakte zu potentiellen Autoren knüpfen und auf die Suche nach ansprechenden Illustrationen begeben.

Ich möchte beiden Kollegen für ihre Bereitschaft zur Mitarbeit auch öffentlich noch einmal ganz herzlich danken. Hier die Adressen:

Rainer Belusa	dstl.	Kronach-Grundschule Moltkestr. 24 - 26 12203 Berlin-Lichterfelde Tel. 7904 2305 Fax 7904 2306
	priv.	Lepsiusstr. 94 12203 Berlin-Steglitz Tel. 792 8584 Fax 7970 0262 eMail: Belusa-Bott@t-online.de
Wilhelm Nettelnstroth		Furkastr. 19a 12107 Berlin-Mariendorf Tel. 703 1892 Fax 703 5041

Viel Spaß beimLesen unseres neuesten Werkes wünscht Ihnen

M. Jacobs

Titelgrafik: Art Glazer/Artville

Aus dem Inhalt

aktuell
- *Jörg-R. Grötzner:* Sparmaßnahmen und ihre Folgen S. 4
- Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000 S. 5
- Rolf-Dieter Teiche: Der Schulleiter als Widerspruchsbehörde S. 12

Schwerpunkt
- *Meinhard Jacobs:* Unterrichts- und Leitungszeiten von Schulleitungsmitgliedern im nationalen und internationalen Vergleich S. 14

IBS im Gespräch S. 22

Diskussionen und Positionen
- *Hans-Jürgen Brackmann:* Den Qualitätsverbesserungsprozess in der Schule gemeinsam gestalten S. 24

Projekte und Erfahrungen
- *Günther Rolles:* auf Computer warten - Computer warten lassen S. 26

aus dem Verband
- *Michael Joachim:* Bericht über die IBS-Arbeit in Zehlendorf S. 27

Service S. 28

Impressum S. 2

Impressum

Schulleitung in Berlin
Mitgliederzeitschrift der Interessenvertretung Berliner Schulleiter e. V. (IBS)

vertreten durch:	Heinz Winkler (Vorsitzender) Fontanepromenade 10, 10967 Berlin Tel. (030) 693 5284 Fax (030) 693 5255 eMail: IBS-Winkler@gmx.de
Geschäftsstelle:	Heike Körnig (1. stellv. Vorsitzende) Grevesmühlener Str. 10, 13059 Berlin Tel/Fax (030) 9209 4216 eMail: IBS-Koernig@t-online.de
Redaktion:	Meinhard Jacobs *(jac)* Rubensstr. 100, 12157 Berlin Tel/Fax (030) 855 6003 eMail: Meinhard.Jacobs@t-online.de
Anzeigen:	Siegfried Tulke Bahnhofstr. 8, 12207 Berlin Tel/Fax (030) 773 4330
Satz und Druck:	Gallus Druckerei KG Gutenbergstr. 3, 10587 Berlin
Auflage:	700 Exemplare (Nr. 6)
Erscheinungsweise:	dreimal im Jahr
ISSN:	1437-6733

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des IBS-Vorstandes wieder.

Editorial

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

nun ist die pauschale Erhöhung der Unterrichtsverpflichtung für alle Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter für das kommende Schuljahr beschlossen. Die Abgeordneten der Koalitionsfraktionen haben ihr mit großer Mehrheit zugestimmt. Unsere Schreiben an die Lehrerinnen und Lehrer im Parlament stießen dort zwar auf Verständnis, Berücksichtigung fanden sie jedoch nicht. Für's Erste wurde immerhin die Absicht, die Unterrichtsverpflichtung für Schulleiter kleiner Schulen um 2 bis 4 Stunden zu erhöhen, abgewendet – wie wir hoffen dauerhaft. Während der Senator Böger betont, weitere Belastungen im Sinne von Einsparungen könne die Berliner Schule nicht mehr verkraften, hat der Finanzsenator schon auf die Notwendigkeit verstärkter Einsparungen im kommenden Haushalt hingewiesen. Der Präsident des Landesrechnungshofes stößt in das gleiche Horn, wenn er in der Morgenpost vom 29.05.2000 ausdrücklich die Schulverwaltung als eines der Ressorts nennt, in denen „noch deutliche Reserven existieren".

Wir dürfen gespannt sein, wer sich hier durchsetzt. Einem Neueinstieg in die Diskussion um eine gerechte Arbeitszeit für Lehrerinnen und Lehrer waren die Sparmaßnahmen der Vergangenheit jedenfalls nicht dienlich, genauso wenig wie die versteckten Ankündigungen neuer Einschränkungen. Bei unserer Herbsttagung am 21. November 2000 werden wir Gelegenheit haben, Herrn Böger zu fragen, was die Berliner Schule noch zu verkraften hat. Schon jetzt ist erkennbar, dass die Einsparungen bei den Integrationsklassen (s. den Artikel des Kollegen Grötzner) wesentliche fortschrittliche Positionen in der Berliner Schule schwächen. Sie können detailliert in den Organisationsrichtlinien für das kommende Schuljahr nachgelesen werden, die als endgültige Fassung hoffentlich noch in diesem Schuljahr vorliegen werden... (Der Entwurf war ja offensichtlich nur einigen wenigen Auserwählten zur Kenntnis gegeben worden!)

Durch die Änderung des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes ist den Schulleitern eine neue Aufgabe zugesprochen worden: Sie sind jetzt auch „Widerspruchsbehörde" für Verwaltungsakte in der Schule. Hierzu sind die Ausführungen des ehemaligen Referatsleiters in der Senatsschulverwaltung, Herrn Rolf-Dieter Teiche, bemerkenswert. Sie sind wesentlich gehaltvoller als die entsprechenden Erklärungen mancher Schulaufsichtsbeamter und zeigen die rechtliche Problematik dieser Gesetzesänderung auf.

Auf zwei Umfragen, die wir „rücksendefreundlich" als Beilage gedruckt haben, möchte ich an dieser Stelle noch hinweisen: Jetzt, da wir eine eigene Verbandszeitschrift haben, stellt sich die Frage, ob der - für den Verband ziemlich teure - Bezug der PädF aus dem Luchterhand Verlag noch notwendig ist. Der Vorstand kann eine so wichtige Frage nicht allein entscheiden. Deshalb bitten wir Sie um Ihre Meinung. Außerdem scheint der Name unseres Verbandes „Interessenvertretung Berliner Schulleiter e.V." nicht griffig genug zu sein, um zum Beispiel Pressevertreter zu ermuntern, auch unsere Meinung zu bildungspolitischen Themen und Entscheidungen nachzufragen. Deshalb denken wir, ähnlich wie in anderen Mitgliedsverbänden und bei der ASD, über eine Umbenennung nach. Bitte teilen Sie uns auch dazu Ihre Ansicht mit.

Wenn Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Leserinnen und Leser, sich zu angesprochenen oder neuen aktuellen Themen äußern wollen, sind Sie wie immer herzlich eingeladen, Leserbriefe oder andere Beiträge der Redaktion unserer Zeitschrift zukommen zu lassen.

Sparmaßnahmen und ihre Folgen

Jörg-Rainer Grötzer, Schulleiter der Mercator-Grundschule in Berlin Steglitz

Was ist in der Berliner Schule eigentlich noch sicher? Integration? Arbeitszeit? WUV? Bis jetzt haben nur wenige das Glück gehabt, schriftlich zu sehen, was alles so beschlossen wurde. Man hört mal hier etwas, glaubt da etwas zu erfahren und ist auf Spekulationen angewiesen. Jetzt (Ende Mai) liegt ein „Entwurf" der Organisationsrichtlinien für das Schuljahr 2000/2001 vor - und was findet sich da? Es wird doch ernst gemacht mit der weiteren schleichenden Verschlechterung im Berliner Bildungssystem**: Man nimmt den behinderten Schülern eine Wochenstunde weg.**

Damit ist nur 10 Jahre nach Beginn der Integration das eingetreten, was die Skeptiker in meinem Kollegium seinerzeit gleich gesagt haben**: „Erst bekommen wir die behinderten Schüler mit guter Ausstattung in die Schulen und wenn es sich eingebürgert hat, wird die Ausstattung wieder zurückgefahren!"**

Die Mercator-Grundschule hat sich als Schwerpunktschule in Steglitz zusammen mit der Alt-Lankwitzer Grundschule und der Rothenburg-Grundschule seit Beginn der 90er Jahre verstärkt um behinderte Kinder gekümmert. Wir haben auch von anderen Schulen behinderte Schüler übernommen, um diese zu entlasten und einen sinnvollen Einsatz der Ressourcen zu ermöglichen. Dazu standen uns in all den Jahren nur die Lehrkräfte der eigenen Schule und keine ausgebildeten Sonderschullehrer zur Verfügung.

Erst bekommen wir die behinderten Schüler mit guter Ausstattung in die Schulen - und wenn es sich eingebürgert hat, wird die Ausstattung wieder zurückgefahren!

Die Ausstattung hat sich folgendermaßen entwickelt:

- Zu Beginn (ca. 1990) hatte eine Integrationsklasse 21 Schüler, davon *2 behinderte Kinder* mit je 9 Stunden zusätzlicher Förderung für die Klasse, also 18 Stunden je Klasse.
- Mitte der 90 er Jahre wurde dann die Frequenz auf 23 Schüler und die Zahl der *behinderten Schüler auf 3* heraufgesetzt. Gleichzeitig gab es nur noch 5,5 Stunden je Kind, also 16,5 Stunden pro Klasse. Dabei sollten 4 Stunden je Kind direkt der Klasse zugute kommen, 1,5 Stunden fielen in den Pool der Schule.
- Diese Ausstattung hat man jetzt im Jahr 2000 wieder um 1 Stunde reduziert, so dass pro Klasse nur noch 13,5 Stunden (inklusive der 1,5 Poolstunden) zur Verfügung stehen.

Da wir zur Zeit 39 behinderte Schüler in der Integration haben, werden unserer Schule auf diese Weise 39 Lehrerstunden - also knapp 1½ Stellen - abgezogen. Die Förderung behinderter Schüler im Regelklassenverband ist nun nicht mehr sinnvoll oder gar erfolgreich zu gewährleisten.

Es ist eine Schande für unsere Gesellschaft, sich hier wieder an den Schwachen schadlos zu halten, zumal die Alternative „Sonderschule" inzwischen nicht mehr genügend Kapazitäten hat. Die wurden ja gerade wegen der Integration zurückgebaut. Und sie ist auch nicht für alle Kinder in Integrationsmaßnahmen geeignet. Äußerungen wie *„eine Stunde ist doch nicht so schlimm"* gehen genau wie bei der Lehrer/innenarbeitszeit völlig an der schulischen Realität vorbei, denn mit dieser Argumentation lässt sich jede Ausstattung auf Null fahren, man braucht halt nur ein paar Jahre dazu.

Wenn man die Behindertenintegration nicht mehr will, dann sollte man ehrlicherweise den § 10a des Berliner Schulgesetzes wieder streichen, denn dort steht, dass bis zum Schuljahr 1996/97 die Voraussetzungen zu schaffen sind für eine völlige Wahlfreiheit der Eltern zwischen Integration und Sonderschule!

Wenn man die Orientierungsstufe in der Grundschule will, dann soll man es sagen und sich nicht hinter „äußerer Fachleistungsdifferenzierung" verstecken!

Die Schule soll sich ständig verbessern und reformieren, aber kosten darf es nichts. Deshalb ist auch der Wahlunterricht (WUV) wieder in die Manövriermasse gegeben worden und wird wohl, kaum zwei Jahre nach seiner Einführung, an vielen Schulen ohne Teilungsstunden wieder verschwinden zu Gunsten kleinerer Lerngruppen in der Fachleistungsdifferenzierung.

Wenn die Stadt kein Geld hat oder es lieber für andere Renommierprojekte (vom Olympiastadion bis zur U5) ausgeben will, dann sollten es die Verantwortlichen auch ehrlich zugeben, aber nicht ständig die Planungssicherheit in den Schulen zur Farce machen. Das Personalkarussel wird auch wieder erst in den Sommerferien in Gang kommen und so rechtzeitige Planungen unter Einbeziehung des Kollegiums unmöglich machen.

Wie alle Jahre wieder kommt garantiert auch 2001 die Frage nach den nächsten Änderungen auf uns zu. Wer weiß, was dies alles für die tägliche Praxis bedeutet, wird sich nicht mehr über frustrierte und innerlich ausgestiegene Kolleginnen und Kollegen wundern. Wie kann man eine „Verlässliche Halbtagsgrundschule" ohne Verlässlichkeit für wenigstens eine Legislaturperiode entwickeln wollen?!

Noch einmal: Zur Situation der Schulsekretärinnen

Die Diskussionen über den Bericht des Rechnungshofes zur Situation der Schulsekretärinnen und über den darauf bezogenen Auflagenbeschluss des Abgeordnetenhauses von Juni letzten Jahres gehen weiter. Am 06.04.2000 führte der Ausschuss für Jugend, Familie, Jugend und Sport eine Anhörung durch, in der Dr. Jobst Werner, Vorsitzender des Philologenverbandes Berlin, Wolfgang Schimmang, ehemaliger Leiter des Landesschulamtes und jetzt Bezirksstadtrat in Neukölln, Manfred Claudi, Schulleiter der Lina-Morgenstern-Oberschule in Kreuzberg und Frau Krauß vom Hauptpersonalrat ihre Auffassungen vortrugen und die Fragen der Ausschussmitglieder beantworteten. Diese Anhörung wurde wörtlich protokolliert. Um die Stellungnahmen in einer lesbaren Form abdrucken zu können, haben wir sie z.T. erheblich gekürzt; der vollständige Text kann über unsere Internet-Site eingesehen werden.

Bemerkenswert ist die Einmütigkeit, mit der alle Teilnehmer - sowohl die Experten als auch die Ausschussmitglieder - die Reduzierung der Arbeitszeit von Schulsekretärinnen auf 30 Stunden sowie die Kürzung der Ferieneinsatztage kritisierten und die Erarbeitung eines neuen Aufgabenkataloges (mit der Folge einer eventuellen BAT-Höhergruppierung) forderten. Es bleibt zu hoffen, dass sich Abgeordnetenhaus und Hauptausschuss von dieser Einmütigkeit auch beeindrucken lassen und konkrete Konsequenzen ziehen. *jac*

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000

Punkt 5 der Tagesordnung

Besprechung gemäß § 21 Abs. 5 GO Abghs über Bemessungsgrundlage für die Arbeitszeit der Schulsekretärinnen (auf Antrag der Fraktion der SPD)

(...)

Herr Dr. Jobst Werner (Vorsitzender des Deutschen Philologenverbandes - Landesverb. Berlin-Brandenburg): ... Zu diesem Themengebiet eine kurze Stellungnahme abzugeben fällt mir sehr schwer, da ich mich als Schulleiter, der seit fast 18 Jahren die Paulsen-Oberschule in Steglitz leitet, ständig mit diesem Thema und der in meinen Augen diesbezüglich völlig unzureichenden Lösung in Berlin beschäftige. Auch in meiner Eigenschaft als Vorstandsmitglied des Deutschen Philologenverbands habe ich mich in den vergangenen 20 Jahren in Bezug auf das genannte Problem mehrfach an die Vertreter der politischen Parteien und verschiedene in dieser Zeit amtierende Schulsenatoren gewandt. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen hat mich der Bericht des Senats von Berlin an das Abgeordnetenhaus vom 24.10.1999 erneut irritiert. Mit Ausnahme der Feststellung, dass der Aufgabenkatalog für Schulsekretärinnen aus dem Jahr 1971 im Dezember 1998 ersatzlos aufgehoben worden ist, wird dieser Bericht dem angefragten Problem in keiner Weise gerecht.

Durch eine ersatzlose Aufhebung eines solchen Katalogs - wenn er auch ergänzungsbedürftig ist - kommt man zu keiner Lösung eines stagnierenden Problems. Wie auch Sie wissen, hat das Abgeordnetenhaus von Berlin mit Beschluss vom 17.6. die Berliner Bezirksämter aufgefordert, die Arbeitszeit der Schulsekretärinnen im Rahmen der Verwaltungsreform - wie es so schön heißt - den folgenden Bedingungen anzupassen: Es ist von einem Personalbedarf von ca. 30 Stunden pro Schule auszugehen, das heißt, die früher zumindest an Oberschulen übliche Ausstattung mit einer vollen Stelle pro Schule abzubauen. Die Zahl der Ferieneinsatztage ist auf 6 Tage zu begrenzen. Der Hintergrund kann in meine Augen nur der sein, dass man mehr Tage umlegen will, um Stunden für die Unterrichtszeit zu gewinnen.

Wenn es dort so schön heißt „im Rahmen der Verwaltungsreform“, dann wird nachdrücklich immer an anderer Stelle folgender Aspekt in den Vordergrund gestellt: Die Berliner Verwaltung soll noch bürgerfreundlicher werden. Die oben beschriebenen und von diesem Haus beschlossenen Maßnahmen sind jedoch in keiner Weise bürgerfreundlich. Ich versteige mich zu sagen: Sie sind bürgerfeindlich.

Der Schulbetrieb einer allgemeinbildenden Schule orientiert sich an der Unterrichtszeit der Schülerinnen und Schüler. In dieser Zeit muss das Schulbüro zur Ansprache durch die Schülerinnen und Schüler sowie deren Erziehungsberechtigte besetzt sein. Eltern gehen in der Praxis zwingend da-

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000

von aus, dass sie die Schule - und damit ist das Schulsekretariat gemeint - in dieser Zeit erreichen können. Daneben darf auch nicht übersehen werden, dass eine Vielzahl von Lehrkräften während ihrer Unterrichtszeit ein funktionierendes Sekretariat benötigen. Ich erinnere in diesem Zusammenhang nur an mögliche Unpässlichkeiten unserer Schülerinnen und Schüler oder an Schülerunfälle, in deren Folge Angehörige der Schüler zu benachrichtigen sind; erkrankte Schülerinnen und Schüler müssen betreut werden, bis sie von den Eltern oder von von diesen beauftragten Personen aus der Schule abgeholt werden.

Die Unterrichtszeit einer allgemeinbildenden Schule umfasst montags bis freitags in der Regel mittlerweile einen Zeitraum von mindestens 8 bis 14.30 Uhr. Auch Grundschulen können auf die Einrichtung von 7. Unterrichtsstunden mittlerweile nicht mehr verzichten. Schon daraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Schulbüro in der Zeit von mindestens 7.45 bis 14.30 Uhr zu besetzen. Das sind 6 Stunden und 45 Minuten. Nach meinen Erfahrungen können jedoch in dieser Zeit - bedingt durch das häufige Kommen und Gehen in den Schulbüros sowie dem mittlerweile umfangreichen Telefonbetrieb dort - die erforderlichen Schreib- und Verwaltungsarbeiten nicht erledigt werden. (...)

> *Die von diesem Haus beschlossenen Maßnahmen sind in keiner Weise bürgerfreundlich... Sie sind bürgerfeindlich.*
>
> Dr. Jobst Werner (Philologenverband Berlin)

Vor diesem Hintergrund ist in meinen Augen eine zusätzliche Arbeitszeit von 1,5 bis 2 Stunden täglich erforderlich. Somit erscheint es mir insgesamt notwendig, eine tägliche Arbeitszeit außerhalb der Ferien von mindestens 8, besser 9 Stunden vorzusehen...

Lassen Sie mich noch ein Wort zur Ferienarbeitszeit sagen: Bei der unzureichenden Ausstattung der Schulbüros mit Verwaltungskräften erlaubten es in der Vergangenheit ausschließlich die Ferienarbeitstage, die beim Abschluss eines Schuljahres bzw. zur Einrichtung eines neuen notwendigen Arbeiten zu erledigen... Beachten Sie dabei zusätzlich, dass nach der Weisung des Landesschulamtes die Schulbüros an den ersten zwei und den letzten drei Werktagen der Sommerferien besetzt sein müssen und in dieser Zeit sowohl für den Bürger als auch das Landesschulamt und die Senatsschulverwaltung erreichbar sein sollen. Das heißt, sie müssen voll arbeitsfähig sein. Dies allein sind schon fünf Ferienarbeitstage.

Nach meiner Erfahrung ist die Einrichtung von 10 bis 12 Arbeitstagen zumindest für Oberschulen - für die Grundschulen kann ich nicht sprechen - zwingend erforderlich: 3 für die Osterferien, nachdem die Anmeldungen für die 7. Klassen abgeschlossen und die Vorbereitungen für die Unterrichtsverteilung für das kommende Schuljahr zu erledigen sind; das Landesschulamt wünscht spätestens sofort nach den Osterferien konkrete Zahlen des Lehrerbedarfs, um eine entsprechende Einrichtung des Schuljahres vornehmen zu können. 7 Tage brauchen wir in den Sommerferien: die 5 vorgeschriebenen und 2 zusätzliche, in denen kein Publikumsverkehr ist - und nach meinen Wünschen als Schulleiter und nach dem, was an meiner Schule notwendig ist, sollte es 2 weitere in den Winterferien geben. Ich konnte zum Glück in der Vergangenheit das Bezirksamt Steglitz immer überzeugen, dass meine Schulsekretärin wenigstens 14 Ferienarbeitstage hatte, die auch ohne weiteres belegbar waren - ohne dass wir dort Skat gespielt haben.

Eine abschließende Bemerkung: Seit Jahren werden - oft mit Zustimmung der Schulen - zusätzliche Verwaltungsarbeiten aus der Schulverwaltung, dem Landesschulamt oder den Bezirken an die Schulen verlagert. Ich erinnere nur als Beispiel an die Genehmigungsverfahren und die Überwachung der Abrechnungen von Schülerfahrten, an die Übertragung zusätzlicher Befugnisse an Schulleiter im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung der Schulen sowie an die seit wenigen Monaten - bedingt durch die Änderung des allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes im letzten Jahr - praktizierte Übertragung der Zuständigkeit in einer Vielzahl von Widerspruchsfällen. Wir Schulleiter haben diese Aufgaben übernommen, da wir wissen, dass im Rahmen der Ausweitung der Eigenverantwortung der Schule in der Übernahme dieser Aufgaben auch viele positive Möglichkeiten für die Schulen existieren und wir so die Gestaltung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit positiv mit beeinflussen können.

Aber alle diese Aufgaben sind mit zusätzlichen Verwaltungsarbeiten verbunden, nicht nur mit Schreibarbeiten, Ablagen, Auskünften an Eltern und Lehrer; man könnte eine Vielzahl aufzählen. Daher ist eine Ausweitung und keine zeitliche Einschränkung der Mitarbeit der Schulsekretärin erforderlich. Andernfalls wäre der Versuch einer Erweiterung der Selbständigkeit der Schulen, der in diesem Haus seit über 5 Jahren diskutiert wird, gefährdet.

Dies erfordert neben vielen anderen Faktoren aber auch eine Eingruppierung der Schulsekretärinnen in eine höherwertige Vergütungsklasse. Denken Sie daran: Heute sind sie Angestellte, zugleich Schreibkraft, in der Vergütungsgruppe

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen .vom. 6. April 2000

VII, evtl. VI b... Erfolgt keine höhere Vergütung, werden wir in den Berliner Schulbüros bald keine qualifizierten Kräfte mehr für diese Arbeit bekommen. Dies würde mit Sicherheit gravierende Auswirkungen auf die Arbeit der Schule und in der Schule haben...

(...)

BzStR Schimmang (BA Neukölln): ...Richtig ist, dass es 1998 einen Jahresbericht des Rechnungshofes gab, basierend auf einer Querschnittsuntersuchung der Schulsekretariate aus dem Jahr 1996. Hierin wurde der Bezirk Neukölln besonders verherrlicht, und zwar in der Hinsicht, dass er Beispiel sein sollte für die anderen 23 Bezirke. Der Rechnungshofbericht - das muss ich leider hier anmerken - ist in der Teilziffer 139 extrem schludrig abgefasst, und zwar schlicht falsch, weil er z. B. schreibt: „Der Bezirk Neukölln hat 26 Grundschulen." Das ist falsch. Der Bezirk hatte damals schon 35 Grundschulen. Er führt weiterhin aus: „Dort sind 11 559 Schüler." Es waren aber 18 907 Schüler zu diesem Zeitpunkt. Ich habe mir nicht die Mühe gemacht, umzurechnen, ob aus diesen falschen Daten in der Zumessung wiederum falsche Schlussfolgerungen gezogen worden sind. Jedenfalls muss ich hier festhalten, dass ein grundlegender Pfeiler vom Rechnungshof falsch dargestellt worden ist...

1995 standen dem Neuköllner Schulbereich insgesamt bei 69 Schulen 90 Stellen, also 1,3 Stellen pro Schule, zur Verfügung. Nach den Plänen des Abgeordnetenhauses von Berlin würde das langfristig bedeuten ..., dass wir von 90 auf 54 Stellen herunterfahren. Dies hätte folgende Konsequenzen: Um noch einigermaßen gerecht zu verfahren, würden wir z. B. der Walter-Gropius-Schule mit 1 200 Schülern und einer Öffnungszeit von 7.30 bis 16 Uhr - weil Gesamtschule mit einem Personalbetreuungsansatz bis 16 Uhr - dann 1 oder 1,2 Stellen zur Verfügung stellen mit der Konsequenz, dass dann logischerweise an anderer Stelle gekürzt werden müsste und z. B. eine Grundschule keine 2/3-, sondern nur noch eine halbe Kraft erhalten könnte - also Öffnungszeit bis 12.30 Uhr. Das Problem ist, dass wir auch riesige Schwierigkeiten haben, halbe Stellen überhaupt zu besetzen, weil die Damen - oder auch der Herr, falls es einen gibt - sich gleich beim Sozialamt melden könnten, denn mit 1 000 DM netto kann man nach meiner Kenntnis nur unter größten Schwierigkeiten seine Wohnungsmiete und seine Nahrung bezahlen.

Weiterhin darf ich darauf aufmerksam machen, dass bei einer solchen Personalzumessung bei einem Krankenstand von ungefähr 15 % in den Sekretariaten - das ist grundsätzlich normal für den öffentlichen Dienst - auch keine Vertretungsregelung mehr gefunden werden kann.

Dann existieren Pläne, dass die verlässliche Halbtagsgrundschule ausgedehnt werden soll. Diese gehen auch von einer erweiterten Betreuungs- und Öffnungszeit aus. Auch für „Schule in erweiterter Verantwortung", die sich gegenüber der Öffentlichkeit öffnen soll, ist es ein „bisschen ungünstig", wenn ab 12.30 Uhr die Sekretariate abgeschlossen sind...

(...)

Herr Claudi (Schulleiter der Lina-Morgenstern-Oberschule): ...Ich leite eine Gesamtschule in Kreuzberg, die im offenen Ganztagsbetrieb organisiert ist. Wir sind Teilnehmer am Modell „Schule in erweiterter Verantwortung", und wir arbeiten integrativ. Das heißt, wir beschulen gemeinsam behinderte und nichtbehinderte Kinder. Dies zu den Rahmenbedingungen für die Ausführungen, die ich gleich noch machen werden, weil diese Gegebenheiten selbstverständlich auch Auswirkungen auf die Schulverwaltung haben.

Im Prinzip stimme ich den Ausführungen meiner beiden Vorredner zu und möchte sie um einige Aspekte aus meiner Praxis ergänzen. Bisher hat man zwar immer von Sekretärinnen gesprochen - überwiegend sind es weibliche Beschäftigte -, Mitarbeiterin der Schulverwaltung wäre aber mittlerweile der treffendere Ausdruck, denn die Arbeitssituation der Sekretärinnen hat sich in den letzten Jahren eindeutig von der puren Schreibkraft in Richtung Sachbearbeiterin, wenn nicht gar Assistentin der Leitung, verändert. Ich möchte das an einigen Beispielen erläutern.

Es ist vorhin schon angeklungen, dass die Schulen zunehmend Aufgaben übertragen bekommen. Das ist auch richtig so. Wir sind in großen Bereichen Anhänger der Teilautonomisierung der Selbstverwaltung der Schulen. Wir sind aufgefordert, Profil zu bilden. Wir machen das mit Eifer. Wir sind auch bereit, Schulentwicklung zu betreiben. Es ist wichtig, dass sich Schulen entwickeln und dass sie sich gesteuert entwickeln. Das kann aber nur passieren, wenn die Ressourcen vorhanden sind. Wir haben in den letzten Wochen gerade neue Aufgaben von unserem Bezirk Kreuzberg bekommen, z. B. die Budgetierung - eine sinnvolle Angelegenheit. Wir sind sehr froh darüber, wenn wir etwas mehr Herr über die Ausgabe unserer Gelder sind. Wir sind aber mittlerweile auch dazu verpflichtet, eine genaue Kontoführung durchzuführen, wofür früher selbstverständlich besser bezahlte Sachbearbeiterinnen im Bezirksamt zuständig waren.

Wir müssen mittlerweile neben der schon erwähnten Widerspruchsbehördentätigkeit auch die ganz normalen Ablehnungs- oder Zuordnungsbriefe schreiben, die bis voriges Jahr selbstverständlich das Bezirksamt ausgefertigt hat bei der Übernahme der Schülerinnen und Schüler in den

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000

neuen 7. Jahrgang. Wir sind als Schulen verantwortlich für den Arbeitsschutz und - das ist vorhin schon erwähnt worden - für die Schülerfahrten zuständig geworden. All diese Bereiche möchten wir gern in verantwortungsvoller Tätigkeit ausführen. Wenn wir daneben als Schulleitung auch noch die Schule pädagogisch führen wollen, brauchen wir Assistenz in den reinen Verwaltungstätigkeiten. Das muss die Sekretärin leisten, wenn Schule in der so beschriebenen Form funktionieren soll.

Bei uns in Kreuzberg kommen dann noch ganz andere Probleme hinzu: Der Anteil an Beratung für Eltern und Familien nichtdeutscher Herkunftssprache hat deutlich zugenommen. Erstkontakt ist natürlich das Sekretariat, und das wiederum in einem Bereich, der auch bei uns, als Schule in offenem Ganztagsbetrieb, nicht über den gesamten zeitlichen Bereich des Unterrichts geht. Unser Sekretariat schließt um 14 Uhr.

Der Unterricht geht selbstverständlich weiter. Der Pflichtunterricht findet bis 14.55 Uhr statt und die freiwilligen Arbeitsgemeinschaften noch danach. Das Sekretariat aber ist geschlossen. Wie schon ausgeführt: Während des Vormittags, wenn die Sekretärin da ist, ist ganz viel Kapazität durch Beratung und Kontakt nach außen gebunden, und die gewünschte und auch erforderliche Zuarbeit zur schieren Verwaltung müsste eigentlich am etwas ruhigeren Nachmittag stattfinden, nur ist die Sekretärin dann nicht da.

> *Es ist Unfug, ständig von Verwaltungsreform und Flexibilität zu reden und dann bis ins Detail Regelungen vorzugeben, die lebensfremd sind.*
>
> Klaus Böger
> (Senator für Schule, Jugend und Sport, SPD)

Das gilt übrigens auch teilweise für die Ferien. Aufschiebbare Verwaltungsarbeiten werden von uns bewusst in schulfreie Zeiten verlagert, die Sekretärin ist aber, wenn überhaupt, nur diese fünf Tage - zwei am Anfang, drei am Ende der Sommerferien - da, und das sind in der Tat Hochstressphasen für die Schulverwaltung. Es ist keineswegs so, dass wir dann nur herumsitzen, oder - wie so gerne das Bild in der Presse lanciert wird - dass da irgendwelche Karten abgestaubt würden. Schulverwaltung in der Schule hat da jede Menge zu tun. Wer vorbeikommt, kann sich das gerne einmal ansehen.

Das, was auch eingangs schon beschrieben worden ist - die Notfallversorgung in Schulen - lastet in ganz großem Maße auf den Sekretariaten. Auch bei Beratungskompetenz - sei es Berufsberatung, sei es Übergänge nach VZ 11 und BB 10 - ist immer der Erstkontakt das Sekretariat. Es muss weitervermittelt werden an die kompetenten Fachlehrerinnen, Fachlehrer, Fachbereichsleiter, Schulleitungsmitglieder usw.

Das ist eine sehr starke Veränderung der Arbeitsbedingungen gegenüber den früheren Zeiten, so dass ich mich aus meiner Sicht der Forderung der zeitlichen Ausdehnung der Arbeitszeiten nur ganz intensiv anschließen kann, und es ist auch nur realistisch, zu fordern, dass die tatsächliche Arbeitssituation und das tatsächliche Arbeitsprofil auch in die Besoldung übergeführt wird und eine Höhergruppierung durchaus anzustreben ist, zumal - wie ich eben schon ausführte - teilweise Arbeiten aus den Bezirksämtern in die Schule verlagert werden, wo dann höher besoldete Dienstkräfte freigesetzt werden. Das kann eigentlich so nicht weitergehen, wenn wir Schule weiter verantwortungsvoll entwickeln wollen...

(...)

Frau Krauß (Hauptpersonalrat des Landes Berlin): (...) Zuerst müssen die Aufgaben, die eine Schulsekretärin für die Schule erbringen muss, festgestellt werden. Dann kann man erst die Arbeitszeit entsprechend vermindern, wenn man den wirklichen Bedarf festgestellt hat.

Der Bedarf muss sich natürlich an der Art der Schule, an den Öffnungszeiten der Schule orientieren...

(...)

Bm Böger (SchulJugSport): ...Es ist Unfug, ständig von Verwaltungsreform und Flexibilität zu reden und dann bis ins Detail Regelungen vorzugeben, die lebensfremd sind, weil die Sachverhalte unterschiedlich sind...

...Das, was hier [*gemeint ist der Rechnungshofbericht - M.J.*] für Schulsekretariate beschrieben wurde, geht an den realen Sachverhalten vorbei. Da braucht man übrigens nicht längere Besuche oder Untersuchungen zu machen, da muss man nur das aktivieren, was man im Kern entweder durch seine eigene Erinnerung oder bei jedem Besuch in der Schule merkt. Ich vermag auch nicht einzusehen, wieso man präzise sagen muss: 6 Ferieneinsatztage. Warum nicht 8 oder 5 1/2 oder 4? Wie kommen wir eigentlich dazu, alles immer genauestens zu regulieren, was sich in der Praxis anders zeigt?

...Wir - die Senatsbehörde - sind zwar, das habe ich gemerkt, für alles verantwortlich, aber in diesem Fall sind wir gar nicht zuständig. Wir haben für unsere zentral geleiteten Schulen diese Regelung nicht umgesetzt. Wir werden sie auch nicht umsetzen. Die Oberstufenzentren sind Ganztags-

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000

schulen, die brauchen übrigens in den Ferien nicht 6 Tage, sondern 14 Tage, weil sie einen ganz anderen Zusammenhang haben...

Einer der entscheidenden Reformschritte, zu dem hoffentlich dieses Parlament bald kommt, ist folgender: Erweiterte und mehr Selbständigkeiten, Eigenverantwortung, Profilbildung, Wettbewerb für die Schulen. Da ist es geradezu widersinnig, den Schulen die Möglichkeit zu nehmen, in ihrer Verwaltung, in den Schulsekretariaten, diese Flexibilität auch darzustellen. Oder andersherum gesagt: Mehr Selbständigkeit, mehr Eigenverantwortung ist nicht zum Nulltarif bei dem Personal zu haben, das in der Schule das händeln muss. Das Konzept ist ein Blütentraum... Ein solches Konzept ist zum Scheitern verurteilt, wenn man die Schulen personell so ausblutet, dass Arbeiten der Sekretärinnen auch noch zusätzlich von Lehrern erledigt werden sollen. Das kann man ernsthaft nicht erwarten...

(...)

Abg. Schlede (CDU): ...Die Schule in Berlin lebt - ich sage das einmal sehr plastisch - von einem guten Schulleiter, von ordentlichen Klassenlehrern, von einem verlässlichen Hausmeister und von einer effektiven Schulsekretärin. Wenn die vier Säulen nicht stimmen, haben wir mit Zitronen gehandelt. Wenn es an einem Punkt hakt, ist Traurigkeit angesagt...

> *Die Schule in Berlin lebt von einem guten Schulleiter, von ordentlichen Klassenlehrern, von einem verlässlichen Hausmeister und von einer effektiven Schulsekretärin. Wenn die vier Säulen nicht stimmen, haben wir mit Zitronen gehandelt.*
>
> Stefan Schlede (CDU)

Es ist völlig unbekömmlich, von 30 Stunden pro Schule auszugehen. Der Kollege Schimmang hat sehr nachdrücklich darauf hingewiesen, dass das bei ihm in Neukölln bedeuten würde, von 90 auf 45 Schulsekretärinnen herunterzukommen. Dann kann er von der Organisation her praktisch viele Schulen schließen...

(...)

Abg. Mutlu (Grüne): ...Ich sehe hier eine große Einigkeit. Der Herr Senator hat auch deutlich gemacht, was er davon hält und wie das Landesschulamt mit dieser Sache umgegangen ist. Bei den Sekretärinnen, die im Dienste des Landes sind, muss nicht zurückgefahren werden. Das alles zeigt, wie kontraproduktiv dieser Auflagenbeschluss ist...

Wir können nicht auf einer Seite mehr Autonomie und Eigenverantwortung der Schulen fordern und forcieren wollen, auf der anderen Seite aber der Schule die wichtige Kraft der Sekretärin entziehen, die zum einen eine sehr wichtige Stütze für die Schulleitung ist, aber auch eine wichtige Anlaufstelle für Eltern, Schüler usw. Meine Appell an den Fachausschuss ist, dass wir einen Beschluss zu diesem Auflagenbeschluss fassen, auch im Hinblick auf die nächste Haushaltsberatung. Man könnte zum Beispiel bei der entsprechenden Verwaltung eine Arbeitsgruppe gründen, die in Anbetracht der neuen Aufgaben, die die Schulsekretärin hat, vielleicht auch eine Höhergruppierung in Erwägung zieht,,, Wenn mehr Aufgaben erledigt werden müssen, wenn wir qualifizierte Kräfte wollen, die für die Schulen gute Dienste leisten, dann muss man die Menschen auch entsprechend bezahlen. Anders geht das nicht, sonst bekommt man nur Kräfte, die vielleicht minderqualifiziert sind, die Arbeit nicht leisten und nicht für eine Entlastung sorgen. Daher mein Appell, dass wir einen Beschluss fassen - vielleicht nicht heute, der aber vorbereitet wird für die nächste Sitzung.

(...)

Frau Abg. Schaub (PDS): ...Mein Dank an Sie vier. Sie haben uns deutlich gemacht, dass wir - ich war auch dabei - eine Eselei beschlossen haben, Herr Böger hat es vornehm ausgedrückt...

Wir sollten gegen den ansonsten hoch geschätzten Rechnungshof mit seinen Auflagen protestieren. Ich weiß nicht, wie der Geschäftsordnungsweg ist. Der Ausschuss müsste beantragen, diesen Beschluss zumindest auszusetzen, am besten aufzuheben. Das kann nur das Abgeordnetenhaus, das ist hier deutlich geworden. Ich möchte mich dafür aussprechen, dass wir dafür einen Verfahrensweg finden. Wenn wir uns nicht gleich zum Aufheben durchringen, dann doch vielleicht wenigstens zum Aussetzen unter Aufnahme des Vorschlages, der hier schon mehrfach gemacht wurde: Es müsste sich eine Arbeitsgruppe der veränderten Bedingungen annehmen, denn die sind auch deutlich geworden. Zu den herkömmlichen Aufgaben, die durch die veränderte Gesamtsituation schwieriger geworden sind, sind nun auch neue in erweiterter Verantwortung hinzugekommen. Eine Arbeitsgruppe soll in einem festzulegenden Zeitraum Vorschläge unterbreiten, die die Differenzierung, die hier deutlich geworden ist, berücksichtigt und überlegt, wie eine Möglichkeit geschaffen werden kann, dieses Problem zu regeln. Denn ich finde, dass die Aufgaben einer Sekretärin auch ein entsprechendes Stellenprofil erfordern, sowohl in der Ausstattung bezüglich der Stundenzahl als

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000

auch - darum will ich keinen Bogen machen - in der Eingruppierung. Wir werden auf Dauer nicht darum herumkommen, auch wenn es ganz eng und knapp ist. Zumindest müsste die Erhöhung von 6 auf 9 Jahre, bevor man in diesem Beruf in eine andere Gehaltsgruppe aufsteigen kann, herausgenommen werden. Vielleicht können wir uns über so etwas einigen.

(...)

Frau Abg. Neumann, Eveline (SPD): ...Wir sind uns darüber einig, dass dieser Auflagenbeschluss nicht der letzte Stand sein kann. Da der ehemalige Abgeordnete und jetzt Abgeordnete und Senator Böger so selbstkritisch war, will ich mich auch in die Reihe der Selbstkritischen einreihen und ebenfalls sagen: Wir haben da einen Fehler gemacht!

Aber das allein reicht nicht; wir wollen sehen, wie wir es besser machen können. ...Wir sollten vielleicht noch ein paar Fragen stellen und die hier versammelte Sachkompetenz nutzen. Die Frage ist: Wo kann denn die Zukunft liegen? - Was wir in der Vergangenheit gemacht haben, war zu wenig, zu eng und realitätsfremd, zumal alle eingesehen haben, dass die Sekretärin vor Ort die erste Anlaufstelle ist. Es bleibt aber die Frage: Muss sie alles tun, was sie jetzt tut? - Da hätte ich die Frage an die beiden Schulleiter: Ist das jetzt aus der Not geboren, weil sich im Augenblick die Lehrer und Schulleiter überlastet fühlen, oder meinen Sie, eigentlich sollte das Profil einer Sekretärin in der Schule so aussehen?...

> *Wir haben eine Eselei beschlossen!*
>
> Siglinde Schaub (PDS)

Dann müssten wir immer noch überlegen, wo denn die zukünftige realistische Zahl sein könnte. Da ist es so, Herr Schimmang, dass ich anschließend auch die Haushälter wieder überzeugen muss. Die haben ja erst einmal nur die Vorlage von Herrn Grysczyk gehabt und sich danach gerichtet. Wenn ich jetzt hingehe und sage: Das ist falsch, die Anhörung hat etwas anderes ergeben -, dann fragen sie: Warum hat es dann aber in Neukölln vorher gereicht? - Da hätte ich gern noch eine Hilfestellung, weil wir alle doch in eine andere Richtung wollen und dann so gut argumentieren müssen, dass uns auch die Haushälter das glauben... Deshalb bitte ich um die Beantwortung der Fragen.

(...)

Frau Abg. Thieme-Duske (SPD): ...Noch einmal eine Anmerkung zur Eingruppierung der Schulsekretärinnen, damit wir uns auch in dem richtigen Rahmen bewegen. Wir sind uns hier einig: Vergütungsgruppe VII ist eher zu niedrig als zu hoch. Es gibt ein Urteil des Landesarbeitsgerichtes, das ist jetzt allerdings einige Jahre alt. Danach sind Schulsekretärinnen nach Vergütungsgruppe VIII einzugruppieren. Damit haben wir uns dann auch auseinanderzusetzen und müssen dafür die richtigen Maßstäbe finden...

(...)

Frau Abg. Seidel-Kalmutzki (SPD): ...Ich habe noch eine ganz kurze Nachfrage zur Vernetzung von Schule und Verein. Wie weit sind die Schulsekretärinnen involviert, der Vereinssport findet ja vorwiegend nachmittags statt. Wird das sichergestellt?

(...)

Frau Krauß (Hauptpersonalrat des Landes Berlin): Zu den Eingruppierungen: Natürlich können wir den BAT nicht ändern. Hier sind erst einmal die Aufgaben festzustellen, die eine Schulsekretärin zu leisten hat, und nach diesen Aufgaben richtet sich dann auch die Eingruppierung. Welche das sein wird, muss man anhand des BAT sehen. Wir vom Hauptpersonalrat gehen nach dem, was der Rücklauf dieser Umfrage ergeben hat, davon aus, dass es eher in Richtung Sachbearbeitung geht mit der Vergütungsgruppe VI b, V c. Aber das muss man erst sehen, wenn die Aufgaben feststehen...

Die Anzahl der Ferieneinsatztage kann man auch nicht pauschal feststellen. Bislang war das so geregelt, dass, je nach Bedarf, die Schulleiter entschieden haben, die Schulsekretärinnen bis zu zwölf Tagen einzusetzen. Das halten wir für sinnvoll, weil es in der Tat von Schulart zu Schulart unterschiedlich ist, wie viele Ferieneinsatztage erforderlich sind. Denn die Schulen arbeiten teilweise ganz unterschiedlich. Wir halten es für sinnvoll, dass eine Maximalgrenze festgelegt wird, und die Schulleitung entscheidet dann über die erforderlichen Einsatztage.

(...)

Herr Claudi (Schulleiter der Lina-Morgenstern-Oberschule): ...Eine Frage war: Not oder Tugend - die jetzige Situation der Schulsekretärinnen? Wenn Sie mir erlauben, auch nach vielen Dienstjahren immer noch eine kleine Vision zu haben, möchte ich sagen: Es ist keineswegs eine Not, in diese Situation geraten zu sein; es ist eine Tugend. Meine Vision von Schulleitung wäre die, dass es eine sachkompetente Verwaltungskraft in der Schule gibt. Das muss nicht der Verwaltungsleiter mit A 12, wie er an manchen großen Schulen vorhanden ist, sein. Es kann eine kompetente Weiterentwicklung der Sekretariatsarbeitskraft sein, die dann der engeren Schulleitung, dem Schulleiter und seiner Stellvertreterin, den Rücken freimacht, um die Schule pädagogisch zu leiten -

Protokoll der Anhörung des Ausschusses für Jugend, Familie, Schule und Sport zur Situation der Schulsekretärinnen vom 6. April 2000

um den kommunikativen Aspekt von Schulleitung in den Vordergrund zu stellen und nicht hinter Aktenbergen zu verwalten. Eine verwaltete Schule wird der heutigen Zeit nicht mehr gerecht. Diesbezüglich eine sinnvolle Arbeitsteilung hinzubekommen, das wäre eine kleine und bescheidene Vision, zu der wir aber kommen müssen, wenn wir, so wie Herr Böger das beschrieben hat, Schulentwicklung betreiben wollen.

Die Bemessungsgrundlage hat mich vom Anfang der Schulgründung an - wir sind erst 1994 gegründet worden - immer ganz heftig interessiert. In Kreuzberg musste ich da etwas detektivisch vorgehen, denn eine richtige Bemessungsgrundlage in Zahlen bekam ich in den ersten Jahren überhaupt nicht. Ich fand dann per Zufall eine Aktennotiz aus dem Jahr 1990, auf deren Grundlage wir als kleine Gesamtschule zum Beispiel zur Zeit 44 Sekretariatsstunden haben müssten. Wir haben 30. Die Zahl ist von der kleinen Gründungsschule her unverändert, niemals aufgestockt worden. Das war damals im Jahre 1990: Eine Grundausstattung von 30 Stunden, pro 100 Schüler 1 Stunde, pro 3 Klassen 1 Stunde, pro 50 Schüler nichtdeutscher Herkunftssprache 1 Stunde und für die Hausverwaltung 2 Stunden. Das also hochgerechnet, kommt deutlich über das hinaus, was wir jetzt de facto haben.

> *Da muss eine Korrektur vorgenommen werden.*
>
> Wolfgang Schimmang (Bezirksstadtrat Neukölln)

Zur Ferienarbeitszeit: Wir haben de facto in den Sommerferien 6 Tage Anwesenheit der Schulsekretärin. Das ist zwingend notwendig, und es ist zu wenig. Wenn wir diese Arbeitszeit aber ausdehnen, müssten wir sie im laufenden Betrieb kürzen, und da ist die Sekretärin schon weniger anwesend - ich habe es vorhin ausgeführt -, als wir reinen Unterricht haben. Das ist nicht machbar, so dass wir uns zähneknirschend auf diese 6 Tage beschränken müssen.

(...)

BzStR Schimmang (Bezirksamt Neukölln): ...Ich bin der Meinung, wenn das Programm „Schule in erweiterter Verantwortung“ greift - und es greift schon durch verschiedene Dinge, die hier beschrieben worden sind -, müsste man über Wertigkeit von Stellen nachdenken... Dann gehe ich weiterhin davon aus, das halte ich für sehr wichtig, dass eine pauschale Grundzumessung bleiben soll. Ich will nicht anfangen: Da ist ein ausländischer Schüler mehr, da ist einer weniger, denn das ist der stete Fluss des Lebens. Es geht darum, eine pauschale Grundzumessung für die Berliner Schulen zu treffen, und dann muss im kritischen Dialog zwischen dem Bezirksamt und den Schulleitern festgelegt werden: Grundschule pauschal usw., und das müsste dann von Fall zu Fall überprüft werden.

Ich sage also, dass ich nicht glaube, dass durch Nichtbeachtung des Auflagenbeschlusses der Vorgang im Vorübergehen erledigt wird. Da muss eine Korrektur vorgenommen werden...

(...)

Herr Dr. Jobst Werner (Vorsitzender des Deutschen Philologenverbandes - Landesverband Berlin-Brandenburg): Obwohl es schon jemand gesagt hat, sage ich trotzdem: Sie benötigen einen vernünftigen Aufgabenkatalog, sonst brauchen Sie über Eingruppierungen nicht zu reden. Den, der aus dem Jahre 1971 stammte, können Sie bei den jetzigen Aufgaben vergessen. (...)

Zum Thema „Schule und Verein“: Da muss ich etwas Gegensätzliches sagen. Bei uns ist die Schulsekretärin in der Vergangenheit sehr häufig insbesondere mit den Anträgen auf Überlassung von Räumen und vormittags mit Telefonaten beschäftigt - es ist wieder etwas liegen geblieben; es ist etwas kaputt gegangen; es soll etwas abgesagt werden; können Sie nicht einen Aushang machen, dass das Training eine halbe Stunde später anfängt? - Da tut sich schon etwas, aber ansonsten betreut das natürlich der Hausmeister. Aber vormittags kommen diese Anrufe im Schulsekretariat an, auch die Büros der Vereine rufen nur vormittags an.

(...)

V.: ... Ich bedanke mich erst einmal recht herzlich bei den Anzuhörenden. Wir müssen ganz kurz beraten, welchen Auftrag wir hinausgeben können, wo die Kompetenzen des Ausschusses liegen. Diese sind einerseits, den Auftrag hinauszugeben, dass erst einmal geklärt wird, was für Aufgaben eine Schulsekretärin hat, dass dieser Katalog erarbeitet wird oder, wenn er vorliegt, zur Kenntnis gegeben wird...

Der andere Punkt ist, dass man jetzt noch einmal klären muss, welche Mittel tatsächlich in den Haushalt 2000 eingestellt sind... Es ist Aufgabe der Senatsschulverwaltung, jetzt noch in 23 Bezirken anzurufen, um das zu klären...

Wir werden das Thema demnächst noch einmal mit in die Tagesordnung aufnehmen, um dann die Ergebnisse zu erfahren. Damit schließe ich diesen Tagesordnungspunkt ab.

Der Schulleiter als Widerspruchsbehörde

Umfang und Brisanz der neuen Aufgabenverteilung

Rolf-Dieter Teiche

Durch das Rundschreiben II Nr. 8/2000 v. 22.02.2000 erfuhren viele Schulleiter zum ersten Mal von einer gravierenden Änderung ihres Verantwortungsbereiches: Seit Dezember 1999 - seit Konstituierung der neuen Landesregierung - sind sie zuständig für die Bearbeitung von Widersprüchen gegen schulische Verwaltungsakte. Für die meisten hatte das bisher noch keine Konsequenzen, da solche Widersprüche mitten im Schuljahr eher selten sind - spätestens bei der nächsten Versetzung aber könnte das anders werden. Rolf-Dieter Teiche, ehemaliger Regierungsdirektor in der Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport, beschreibt die Auswirkungen und die Probleme dieser Gesetzesänderung.

Wir bedanken uns beim Carl Link Verlag für die freundliche Genehmigung zum Nachdruck dieses Artikels aus der Zeitschrift SchulVerwaltung Nr. 3 vom März 2000, S. 99 - 100.

Bisher oblag die Bearbeitung von Widersprüchen in inneren Schulangelegenheiten, die sich gegen Entscheidungen der Schulen richteten, in Berlin der für das Schulwesen zuständigen Senatsverwaltung als der obersten Schulaufsichtsbehörde. Dies ist durch Änderung des § 27 Abs. 1 des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes vom 25. Juni 1998 (GVBl. S.177) dahingehend geändert worden, dass nunmehr der Schulleiter oder eine von ihm dafür bestimmte, ihm unmittelbar zugeordnete Stelle in diesen Fällen für den Erlass der Widerspruchsbescheide zuständig ist. Die Neuregelung ist mit Beginn der neuen Legislaturperiode des Abgeordnetenhauses von Berlin im Oktober 1999 in Kraft getreten.

Auswirkungen

Nunmehr muss in den Schulen über Widersprüche gegen dort erlassene Verwaltungsakte in folgenden Fällen selbst entschieden werden:

- Nichtaufnahme aufgrund nicht erfüllter Aufnahmevoraussetzungen,
- Nichtbestehen einer Beobachtungs- oder Probezeit,
- Anordnung der Wiederholung einer Klassenstufe,
- Nichtversetzung und damit gegebenenfalls verbundener Ausschluss vom Besuch des bisherigen Schulzweiges,
- Entscheidung der Oberstufenausschüsse über den Rücktritt in den folgenden Schülerjahrgang und gegebenenfalls das damit verbundene Ausscheiden aus der gymnasialen Oberstufe,
- Entscheidungen im Rahmen der Nachversetzungsregelung (Zulassung, Inhalte der Leistungsüberprüfung, Ergebnis),
- Ablehnung eines Antrages auf Wiederholung einer erfolgreich durchlaufenen Klassenstufe aus besonderen Gründen,
- Ablehnung eines Antrages auf Überspringen einer Klassenstufe,
- Nichtgewährung eines Kurswechsels in der Gesamtschule,
- Nichtgewährung der Wiederholung der Klassenstufe 10 der Gesamtschule zur Verbesserung des Abschlusses,
- Widerruf der Erlaubnis zur Wiederholung der Klassenstufe 10 der Gesamtschule,
- Entscheidungen zur Verlängerung der Verweildauer und Erfüllung der Belegverpflichtungen in der gymnasialen Oberstufe,
- Entscheidung über das Nichtbestehen eines Praktikums,
- Zeugnisnoten, die ausschlaggebend für die Berechnung einer Qualifikation sind (Abschluss der Gesamtschule) oder als Einzelnoten unmittelbar das Prüfungsergebnis beeinflussen (Gesamtpunktzahl beim Abitur),
- Verweigerung eines Abschlusszeugnisses, soweit keine Prüfung vorangeht,
- Feststellung der Gleichwertigkeit einer nicht abgeschlossenen Schulausbildung mit dem Haupt-, erweiterten Haupt- und Realschulabschluss,
- Entscheidungen über Ordnungsmaßnahmen, soweit diese in die Zuständigkeit der Schule fallen (vorläufige Maßnahmen, Verweis, Ausschluss von einzelnen freiwilligen Unterrichtsveranstaltungen, begrenzter Ausschluss vom Unterricht, Umsetzung in eine Parallelklasse),
- Ablehnung eines Antrages auf Beurlaubung vom Unterricht bis zu vier Wochen.

Anmerkung: Wird im Beitrag nur die männliche Form der Dienst- oder Gruppenbezeichnung gewählt, sind damit auch Frauen gemeint.

Problemlage

Die vorstehende Aufzählung soll den Umfang und die Brisanz der neuen Aufgabenverteilung verdeutlichen. Sie ist insbesondere aus nachfolgenden Gründen außerordentlich problematisch:

- Der Devolutiveffekt (Entscheidung über den Widerspruch durch die nächsthöhere Behörde) entfällt völlig. Zwar ist dies kein (rechtliches) Dogma und in vielen Fällen bereits so geregelt, die Besonderheit bei Schulen liegt jedoch darin, dass hier schon wegen ihrer Größe weder optisch noch personell eine einigermaßen unabhängige Widerspruchsstelle eingerichtet werden kann. Sinnvoll kann nur sein, dass in der Regel der Schulleiter über den Widerspruch entscheidet. Nur wenn zum Beispiel die Besorgnis der Befangenheit besteht (bei Widersprüchen, in denen von ihm als Lehrkraft erteilte Noten angegriffen werden oder bei Widersprüchen gegen Verwaltungsakte, die er allein erlassen hat, z.B. vorläufige Ordnungsmaßnahmen), muss eine andere Person, in der Regel also sein Stellvertreter, entscheiden.

- In der Schule erlassene Verwaltungsakte werden in der Regel (auch) vom Schulleiter unterzeichnet. Er ist Vorsitzender der Konferenzen, die Entscheidungen mit Verwaltungsaktualität treffen. Sinn der insbesondere im Schulverfassungsgesetz getroffenen Regelung ist es, dass der Schulleiter einen Überblick über alle Vorgänge in der Schule erhält und erforderlichenfalls in der Lage ist, korrigierende einzugreifen, sei es durch Beratung, sei es durch sein Beanstandungsrecht bei Gremienbeschlüssen. Auch im Widerspruchsverfahren wird nur durch seine Beteiligung das erforderliche Mindestmaß an Einheitlichkeit (Gleichbehandlungsgrundsatz) und Professionalität gesichert. Hingenommen müsste allerdings werden, dass - zumindest nach außen - der Eindruck mangelnder Objektivität entsteht, wenn der Schulleiter auch den Widerspruchsbescheid unterzeichnet.

- Erstmals wird im Rahmen des Widerspruchsverfahrens, in dem über die Recht- und die Zweckmäßigkeit des angefochtenen Verwaltungsaktes entschieden wird, eingeräumt, dass eine Stelle innerhalb der Schule die Entscheidung aufhebt und selbst - anders - entscheidet, ohne dies als Abhilfeentscheidung zu bewerten. Dies war bisher ausschließlich Aufgabe der Schulaufsicht. Damit werden faktisch dem Schulleiter Aufgaben der Schulaufsicht übertragen, die er nach den Bestimmungen des Schulverfassungsgesetzes nicht hat. Rechtlich lässt sich dieser Widerspruch auflösen: Das Allgemeine Zuständigkeitsgesetz geht insoweit dem Schulverfassungsgesetz vor. Es ist jedoch zu befürchten, dass dies zu Konflikten in der Schule führt. Es bedarf schon eines „starken“ Schulleiters, um dem Schüler/der Schülerin gegebenenfalls auch gegen das Kollegium zu seinem Recht zu verhelfen.

- Die Schulaufsicht ist nicht befugt, in das Widerspruchsverfahren lenkend einzugreifen (Grundsatz der Unabhängigkeit der Widerspruchsstelle). Damit sie ihre durch Schulgesetz und Schulverfassungsgesetz übertragenen Aufsichtspflichten weiterhin wahrnehmen kann, muss es ihr aber möglich sein, parallel zum Widerspruchsverfahren und auch noch nach Erteilung des Widerspruchsbescheides eigene Ermittlungen anzustellen und erforderlichenfalls den angefochtenen Verwaltungsakt aufzuheben, wodurch dann das Widerspruchsverfahren gegenstandslos wird. Ein informierter Widerspruchsführer wird somit Widerspruch einlegen und parallel dazu die Schulaufsicht zum Eingreifen drängen; es entsteht Doppelarbeit, die nur dadurch zu vermeiden ist, dass die Schulaufsicht nach erster summarischer Prüfung auf das Widerspruchsverfahren verweist, bei erkennbaren Fehlern aber unabhängig vom Widerspruchsverfahren eingreift.

Aus den vorstehenden Ausführungen wird deutlich, dass die neue Regelung nicht geeignet ist, Vertrauen bei Schüler/n/innen und Eltern zu erwecken. Es ist zu erwarten, dass Widerspruchsbescheide vermehrt nicht akzeptiert werden und der Streit seine Fortsetzung vor den Verwaltungsgerichten findet, was aufgrund der Mehrbelastung der Gerichte zu längeren Verfahren führen wird. Auch ist zu erwarten, dass wegen mangelnder Erfahrung der Schulleiter zunehmend Entscheidungen der Schulen bereits aus formalen Gründen aufgehoben werden müssen, was sich wiederum verheerend auf die Akzeptanz der schulischen Entscheidungen auswirken dürfte. Daher sollte der Gesetzgeber nicht abwarten, sondern möglichst umgehend diese bereits jetzt als ungeeignet zu erkennende Lösung wenigstens dahingehend ändern, dass auch das Landesschulamt für derartige Widerspruchsbescheide zuständig ist.

Unterrichts- und Leitungszeiten von Schulleitungsmitgliedern im nationalen und internationalen Vergleich

Meinhard Jacobs

Die Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern ist in der Diskussion. Man scheint sie für ein Fass ohne Boden zu halten: Seit Jahren kommt eine neue Aufgabe nach der nächsten hinzu, ohne dass an anderer Stelle ein Ausgleich geschaffen wird - die Genehmigung und Abrechnung der Klassenfahrten, die Zuständigkeit für die Sicherheit am Arbeitsplatz, die Bearbeitung von Widersprüchen in schulischen Angelegenheiten, die Budgetierung bis hin zur Kosten- und Leistungsrechnung. Alles passt hinein, und immer noch ist Platz genug. Gleichzeitig sollen die Stunden der Sekretärinnen reduziert werden - man muss ja sparen. Und da die Schulleitungsmitglieder Lehrerinnen und Lehrer wie alle anderen auch sind, dürfen sie vom kommenden Schuljahr an ebenso eine Stunde mehr unterrichten. Man gönnt sich ja sonst nicht.

Es ist notwendig, dass wir uns etwas grundsätzlicher Gedanken darüber machen, wie mit den Ressourcen umgegangen werden soll - nicht nur mit den materiellen, auch mit den personellen. Wieviel Zeit braucht der Schulleiter*, um seine Aufgaben im Sinne einer innovativen Schulentwicklung effektiv und nachhaltig erfüllen zu können? Wieviel Unterricht ist nötig, damit er nicht den Bezug zur pädagogischen „Basis“ verliert?

Die Situation in Deutschland

Im wesentlichen gliedert sich die Arbeitszeit von Schulleitern in zwei Bereiche: In die **Leitungszeit** (Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, Entwicklungs- und Koordinierungsaufgaben, Qualitätsmanagement, Mitarbeiterführung, Kontakte zu Schülern und Eltern, zum Schulträger, zum Umfeld der Schule und zu den vorgesetzten Behörden, Öffentlichkeitsarbeit, entsprechende Fort- und Weiterbildung) und die **Unterrichtszeit** (Unterricht, Vor- und Nachbereitung, Prüfungen, Gutachten, unterrichtsnahe Veranstaltungen wie Projekte oder Praktika, entsprechende Fort- und Weiterbildung). In Deutschland ist diese Arbeitszeit eindeutig definiert: als Lehrerarbeitszeit abzüglich sogenannter Entlastungs-, Abminderungs-, Ermäßigungs-, Anrechnungs- oder Verwaltungsstunden (Schulleitung in Deutschland, S. 40 ff.). Noch immer ist „Schulleiter sein“ kein eigenständiges Berufsbild, sondern so etwas wie die „höhere Daseinsform“ eines aufgestiegenen Lehrers, der seinen Unterricht für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben etwas reduzieren darf. Ausgangspunkt und Grundlage aller Berechnungen ist und bleibt die Pflichtstundenzahl des verbeamteten Vollzeitlehrers.

Dieses Verständnis ist historisch gewachsen. Da die Schule in der Vergangenheit weitgehend dirigistisch „von oben“ gelenkt wurde, hatten Schulleiter „wenig Entscheidungsspielräume, relativ wenig Verantwortung und nur überschaubare Aufgaben zu erfüllen“ (Schulleitung in Deutschland, S. 40) - wirklich entscheiden konnten sie eh nichts, und für das bisschen Verwaltungskram reichten die Ermäßigungsstunden.

Auch wenn sich diese Situation mit dem Zug zu mehr Selbstverantwortung und relativer Autonomie der Schulen zu verändern beginnt, sind die deutschen Laufbahnverordnungen noch immer vom traditionellen Bild des „primus inter pares“ geprägt, erstarrt im Geist des 19. Jahrhunderts.

Im Detail sind die Regelungen der 16 Bundesländer dann allerdings durchaus unterschiedlich (Schulleitung in Deutschland, S. 41 f.):

- Es gibt Länder, in denen für jede Schulart andere Leitungszeiten gelten;
- manche Länder behandeln gleiche Schulstufen an verschiedenen Schulformen (z.B. Sek I an Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien) gleich;
- Abminderungs- oder Ermäßigungsstunden werden in Abhängigkeit von der Schülerzahl festgelegt;
- einige Länder gewähren einen „Sockelbetrag“ unabhängig von der Schulgröße;
- andere Länder rechnen nach der Anzahl der Klassen oder erhalten zusätzlich zum Sockelbetrag einen Aufschlag nach den an der Schule vorhandenen Vollzeitlehrerstellen;
- in manchen Ländern werden alle Schulleitungsmitglieder zusammen veranschlagt und müssen sich die Stunden nach Vereinbarung oder Gewohnheitsrecht teilen;
- für Verwaltungsaufgaben, die Lehrer übernehmen, gibt es in einigen Ländern Poolstunden, in anderen Ländern müssen solche Aufgabenübertragungen aus den Stunden der Schulleitung „finanziert“ werden.

Diese Unterschiede machen es fast unmöglich, Unterrichtsverpflichtungen und Ermäßigungsstunden in den einzelnen Bundesländern zahlenmäßig zu vergleichen. Im allgemeinen

* Wird im Beitrag nur die männliche Form der Dienst- oder Gruppenbezeichnung gewählt, sind damit auch Frauen gemeint.

kann man davon ausgehen, dass die Unterrichtsverpflichtung in den Gymnasien und Berufsschulen am geringsten ist (in Bayern kann sie unter Umständen sogar ganz entfallen, in anderen Ländern aber auch bis auf 12 oder 13 Stunden steigen), während es bei den Grund-, Haupt- und Realschulen kaum größere Unterschiede gibt (kleine Schulen um 20 oder sogar darüber, mittlere zwischen 10 und 20 und große um 10 Unterrichtsstunden). Die Gesamtschulen liegen irgendwo dazwischen. Eine Ausnahme macht Berlin, da es das einzige Bundesland ist, in dem unabhängig von der Schulgröße und zum Teil sogar unabhängig von der Schulform dieselbe persönlich zugeordnete Leitungszeit zur Verfügung steht (im allgemeinbildenden Schulwesen zwischen 12,5 und 15,5 Stunden für den Schulleiter und 4 bis 8 Stunden für den Konrektor), so dass kleinere Schulen im Verhältnis zum Bundesgebiet relativ gut, größere relativ schlecht ausgestattet sind.

Unterrichtsverpflichtung von Schulleitern in der Europäschen Union

Um unsere Situation beurteilen zu können, lohnt sich ein vergleichender Blick über den Zaun. 1996 veröffentlichte das Europäische Bildungsinformationsnetz EURYDICE ein Dokument, in dem der rechtliche und administrative Status sowie die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Schulleiterinnen und Schulleiter in den Bildungssystemen der Europäischen Union und in den EFTA/EWR-Staaten beschrieben werden.

Grafik 1 zeigt die regionale Verteilung der Unterrichtsverpflichtung. Nur in drei Staaten (Italien, Portugal und Luxemburg) erteilen die Schulleiter grundsätzlich keinen Unterricht, in zwei weiteren (Belgien und Frankreich) entfällt die Unterrichtsverpflichtung zumindest für Sekundarschulen und große Primarschulen.

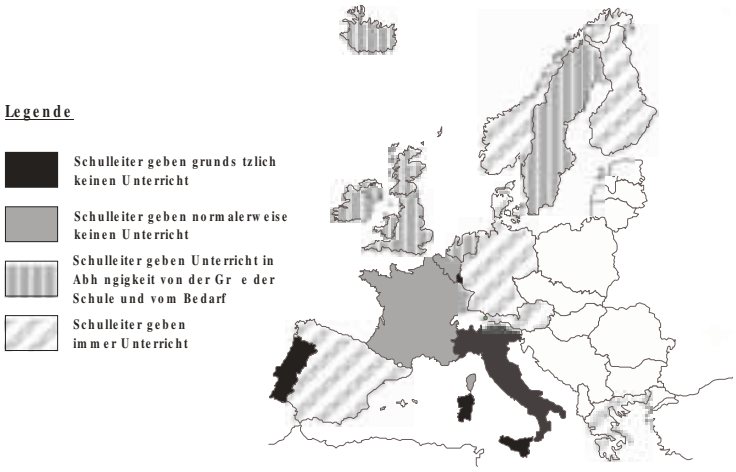
In allen anderen Länder der Europäischen Union variieren die Unterrichtsstunden in Abhängigkeit von der Größe der Schule und dem jeweiligen Bedarf zum Teil erheblich; in Irland, Island, Schweden, Großbritannien und den Niederlanden können sie bei großen Schulen auch ganz entfallen. Grundsätzlich immer unterrichten müssen Schulleiterinnen und Schulleiter nur in Dänemark, Norwegen, Finnland, Österreich, Liechtenstein, Griechenland und Spanien.

Das Beispiel Italien

Das Beispiel Italien ist für uns gerade deshalb besonders interessant, weil sich das Aufgabenspektrum eines *direttore didattico/preside* kaum von dem eines deutschen Schulleiters unterscheidet. Bis auf die stärkere Stellung des *consiglio d'istituto* (Schulkonferenz; im Primarbereich schulübergreifend: *consiglio di circolo*), der als wichtigstes Kollegialgremium in fast allen Bereichen (mit Ausnahme der didaktischen Fragen) entscheidet und dessen Vorsitz grundsätzlich ein Elternvertreter führt, gibt es keine strukturellen Unterschiede: Der Schulleiter koordiniert alle schulischen Aktivitäten, nimmt die Klasseneinteilung vor, legt die Stundenpläne fest und teilt die Lehrkräfte (die er weder aussuchen noch ablehnen kann) den einzelnen Klassen zu; er fördert die pädagogische Arbeit des Kollegiums (bei Konflikten wird die Schulaufsicht eingeschaltet); er sorgt dafür, dass die Beschlüsse der Kollegialorgane umgesetzt werden und verwaltet (zusammen mit dem Verwaltungsbeauftragten) die Haushaltsmittel; er muss auf die Einhaltung der Schuldisziplin achten und kann über Ordnungsmaßnahmen entscheiden; er ist rechtlich für die Schule verantwortlich, vertritt sie nach innen und außen und pflegt den Kontakt mit Eltern, lokalen Schulträgern und Bildungsbehörden (Eurydice 1996, S. 57 f.) - eine Aufgabenbeschreibung, die fast wortwörtlich aus dem Berliner Schulverfassungsgesetz bzw. den Zuordnungsrichtlinien abgeschrieben sein könnte.

Einen Dienstvorgesetztenstatus hat er offensichtlich nicht, und Beurteilungen oder Leistungsberichte (wie etwa die Schulleiter in Großbritannien, Belgien und Luxemburg) muss er auch nicht schreiben. Trotzdem hält der italienische Staat seine Arbeit für so umfangreich, dass er 36 Wochenstunden plus x (für zusätzliche punktuelle Treffen und Termine) dafür ansetzt, von jeder Unterrichtsverpflichtung absieht und ihm zusätzlich einen Verwaltungsbeauftragten zur Seite stellt!

Grafik 1: Die Unterrichtsverpflichtung von Schulleitern in Europa



Starke Schulleiter

Die meisten anderen europäischen Länder sind relativ schwer mit der Bundesrepublik bzw. mit Berlin zu vergleichen. Häufig hat der Schulleiter eine sehr viel stärkere Stellung als bei uns. So müssen etwa die belgischen *directeurs* bzw. *préfets* jedes Mitglied des Lehr- und Verwaltungspersonals jährlich beurteilen (unter Umständen mit erheblichen Konsequenzen für den weiteren Verlauf ihrer beruflichen Laufbahn) und sind für den gesamten Etat der Schule (auch für die bauliche Unterhaltung) zuständig, der luxemburgische *directeur* ist, da es im Sekundarbereich keine Schulaufsicht gibt, Vorgesetzter des Lehr-, Verwaltungs- und sonstigen Fachpersonals mit allen

dienstrechtlichen Konsequenzen (ähnlich der österreichische *Schulleiter*, der britische *headmaster* bzw. *principal*, der isländische *skólastjóri* bzw. *rektor/skólameistari* und der schwedische *rektor*), der irische *principal* stellt das nicht-unterrichtende Schulpersonal ein (in einigen finnischen Kommunen kann der *rehtori* sogar die Lehrer auswählen).

Meist können auch die Haushaltsmittel sehr viel autonomer verwaltet werden, wobei die Schulleiter dabei zum Teil von speziellen Verwaltungsmitarbeitern unterstützt werden, etwa von einem *éducateur-économe* (Wirtschafter) bzw. *correspondant-comptable* (Buchhalter) in Belgien oder einem *administrador* (Verwaltungsleiter) in Spanien.

Länder mit schwachen Schulleitern

Nur in wenigen Ländern ist die rechtliche Stellung des Schulleiters ähnlich schwach wie in Berlin - meist korrespondiert das dann mit einer hohen Unterrichtsverpflichtung (und mit einer Beauftragung auf Zeit!). Die griechischen *diefthindés scholeion* etwa werden nur für vier Jahre ernannt und bleiben in erster Linie Lehrer mit einer teilweise recht hohen Unterrichtsbelastung (sie erhalten fünf bis höchstens 20 Ermäßigungsstunden), haben aber zumindest in den Primarschulen kaum Verwaltungs- oder Buchhaltungsaufgaben (dafür gibt es einen gesonderten Mitarbeiter). Spanische *directores* sind im Finanzbereich zwar ziemlich autonom und können nach Genehmigung des Haushaltsplanes durch die Schulkonferenz völlig selbständig über Einnahmen und Ausgaben verfügen (unterstützt durch einen *secretario* oder *administrador*), ihre sonstige Stellung ist aber den meisten deutschen oder italienischen Schulleitern vergleichbar. Sie werden ebenfalls für vier Jahre ernannt und müssen zwischen sechs und 12 Stunden pro Woche unterrichten. Die *Schulleiter* in Liechtenstein gelten als *primus inter pares* mit begrenzter finanzieller Autonomie und einer geringen Entscheidungsfreiheit in Bildungs- und Erziehungsfragen; ihre Unterrichtsverpflichtung richtet sich - wie die der ähnlich gestellten *rektorer* in Norwegen - nach der Größe der Schule. Auch in Portugal ist die Position des *director executivo* relativ schwach. Er ist im Grunde nur ausführendes Organ der *conselho de escola*, also der Schulkonferenz, in der er nicht einmal mitstimmen darf. Seine Amtszeit ist befristet (4 Jahre mit der Möglichkeit zur Verlängerung auf 8 Jahre), allerdings ist er - absolute Ausnahme in dieser Gruppe! - von jeder Unterrichtsverpflichtung befreit.

Einen „Königsweg" für die Rechtsstellung des Schulleiters gibt es offensichtlich nicht - die Vielfalt des bundesdeutschen Schulwesens potenziert sich im europäischen Maßstab. Aber unabhängig von allen nationalen und kulturellen Unterschieden lässt sich festhalten: Ein Schulleiter, der als „primus inter pares" gilt, als Lehrer mit erweitertem Aufgabenbereich, hat in der Regel viele Unterrichtsstunden, wenig Entscheidungskompetenz (nur in finanziellen Angelegenheiten ist sie manchmal etwas größer) und wird in einigen Fällen zeitlich befristet bestellt. Wer dagegen in organisatorischen, dienstrechtlichen (Beurteilung und in einigen Ländern sogar Einstellung der Lehrkräfte) und finanziellen Fragen weitgehend autonom entscheiden kann, muss sehr viel weniger unterrichten (mit einer Tendenz gegen Null). Die starke rechtliche Stellung korrespondiert mit einer geringen Unterrichtsbelastung.

Wie ist die Realität?

Normative, in Verordnungen und Gesetzestexten festgelegte Zahlen sagen natürlich nichts über die tatsächliche Arbeitszeit von Schulleitungsmitglieder aus - was tun sie wirklich, und in welchem Umfang tun sie es?

Vor mehr als einem Jahr hatten wir im Heft 3 unserer Mitgliederzeitschrift einen Artikel veröffentlicht, in dem Bettina Achterberg das Design einer möglichen empirischen Untersuchung zur Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern vorstellte. Durchgeführt wurde diese Untersuchung dann allerdings nicht - zu groß erschienen die Schwierigkeiten, die höchst unterschiedlichen Arbeitssituationen hinreichend genau erfassen und die Ergebnisse verallgemeinern zu können.

Eine Arbeitsgruppe der IBS diskutierte in den folgenden Monaten weiter darüber und formulierte die Forderung nach einem für alle gleichen „Sockel Leitungszeit", der an jeder einzelnen Schule durch die Akkumulation individueller Belastungsfaktoren (wie Integration, strukturell benachteiligte Region, Ganztagsschule/verlässliche Halbtagsschule, längere Baumaßnahmen, unbesetzte Stellen) unterschiedlich aufzustocken sei.[1] Sie sah sich jedoch außerstande, den Umfang dieses Sockels und die Umrechnung der Erhöhungsfaktoren inhaltlich, also mit belegbaren und berechenbaren Erfordernissen der Praxis, zu begründen. Man beklagte das Fehlen aussagekräftiger empirischer Daten.

Das ist tatsächlich ein großes Problem. Bis auf die Erhebung der Unternehmensberatung Mummert + Partner 1998 in Nordrhein-Westfalen, auf die ich später noch ausführlich zurückkommen werden, hat es in den vergangenen 30 Jahren tatsächlich keine Untersuchung gegeben, die sich speziell mit der Arbeitszeit von Schulleitungsmitgliedern befasste. Natürlich wurden immer mal wieder Lehrer befragt[2], und da Schulleiterinnen und Schulleiter ebenfalls unterrichten, gehörten auch sie zum jeweiligen Sample - aber die Perspektive, von der aus die Fragen formuliert, gestellt und ausgewertet wurden, war auf die Tätigkeit als „Unterrichtender" und nicht als „Manager" gerichtet. Die eigentlichen Aspekte der Leitungstätigkeit gerieten nicht ins Blickfeld.

Ein Beispiel ist Bremen. Dort beteiligten sich von 1997 bis 1999 sieben Schulen an der Erprobung neuer Arbeitszeitmodelle im Rahmen eines Jahresarbeitszeitbudgets. Als Teil der wissenschaftlichen Begleitung wurde 1998/99 in diesen Schulen eine ausführliche Arbeitszeitanalyse durchgeführt. Zusammenfassend heißt es zur Situation der Schulleiterinnen und Schulleiter: *„Auffällig... ist..., dass die durchschnittlichen Arbeitszeiten von Schulleitungsmitgliedern über denen der Vollzeitlehrkräfte ohne Pflichtstundenermäßigung liegen. Die*

Stundenermäßigung kompensiert anscheinend nicht den hohen zeitlichen Aufwand für die Leitung einer Schule.“ (Riecke-Baulecke 1999, S. 19) Eine weitere Differenzierung gibt es nur für die Lehrkräfte (Teilzeitarbeit, Vor- und Nachbereitungszeiten, Fächer, Korrekturzeiten, „Systemzeit“); zum Teil werden die Schulleiter sogar herausgerechnet, weil die Durchschnittswerte sonst zu sehr verfälscht wären.

Amerikanische Untersuchungen

Die angelsächsische Forschung ist da weiter. 1989 fasste Jürgen Baumert in einem Aufsatz für die Zeitschrift „Pädagogik“ die Ergebnisse empirischer Untersuchungen, die den Schulleiter oder die Schulleiterin zum zentralen Gegenstand machten, folgendermaßen zusammen:

„Die häufigste Tätigkeitsform sind ungeplante Treffen und kurze Wortwechsel. Es wurden für Sekundarschulleiter etwa 2500 Einheiten pro Woche registriert. Die ungeplanten Treffen sind zugleich in der Summe am zeitaufwendigsten, gefolgt von der - keineswegs ungestörten - Schreibtischarbeit und den terminierten Verpflichtungen in Form von Einzelgesprächen und Konferenzen. Kontrolle und Inspektion der Schule machen ungefähr 10 Prozent der Arbeitszeit aus. Unterrichtsbesuche finden selten statt.“ (Baumert 1989, S. 27) Und weiter:

(1) *„Das Tempo der Geschäftsfolge ist außerordentlich hoch. Man hat mit durchschnittlich 18 unterschiedlichen Aktivitäten pro Stunde zu rechnen. Charakteristisch für den Tätigkeitsverlauf sind die Kürze der oft unterbrochenen Einzeltätigkeiten, die Parallelität verschiedener Vorgänge und die Unvorhersehbarkeit vieler Ereignisse.*
(2) *Die Schulleitertätigkeiten sind in der Mehrzahl verbale Interaktionen in überwiegend dyadischen Situationen. Ihnen widmet der Schulleiter 72 Prozent seiner Arbeitszeit in Sekundar- und 53 Prozent in Grundschulen.*
(3) *Schulleiter scheint ein ‚busy person“-Syndrom zu kennzeichnen. Sie antizipieren Probleme, sind im Brennpunkt von Aktivitäten zu finden und neigen dazu, Verantwortung auf sich zu konzentrieren.*
(4) *Sekundarschulleiter widmen den außercurricularen Aktivitäten einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit.*
(5) *Die Belastung des Schulleiters schwankt in zyklischen Mustern. Es gibt saisonale Wechsel und Tagesschwankungen mit Spitzenbelastungen am Beginn des Schultags.“* (Baumert 1989, S. 27 f.)

Die Tabellen 1 und 2 quantifizieren diese Aussagen. Sie geben zwar weniger Auskunft über den Inhalt als über die Art der Tätigkeit, aber es ist doch sehr deutlich zu sehen, in welchem Ausmaß die Arbeitszeit beispielsweise durch informelle, ungeplante Treffen und kurze Wortwechsel in Anspruch genommen wird - Tätigkeiten, die häufig gar nicht so richtig als „Arbeit“ wahrgenommen werden. Unterricht selbst spielt für das Leitungspersonal amerikanischer Schulen praktisch keine Rolle - offensichtlich benötigen sie ihre gesamte Arbeitszeit für die Leitung der Schulen.

Tabelle 1: Zeitbudget von Schulleitern, auf eine Arbeitswoche bezogen

Tätigkeiten	Anzahl der Tätigkeiten		Mittlerer Zeitanteil (in Prozent)	
	Primarschulen	Sekundarschulen	Primarschulen	Sekundarschulen
Schreibtischtätigkeit	267	254	18,6	16,0
Telefongespräche	424	393	8,0	5,8
Geplante Treffen und Konferenzen	42	117	10,3	17,3
Ungeplante Treffen	1 027	1 221	32,5	27,5
Kurze Wortwechsel	842	1 355	6,0	9,0
Schüleraufsicht	92	82	4,4	5,5
Kontrollgänge im Gebäude	146	88	4,2	7,7
Unterrichtsbesuche	9	8	2,5	2,4
Personalverwaltung	67	133	3,6	5,1
Unterricht	7	2	1,9	0,1

Quelle: Kmetz/Willower 1982, Tabelle aus: Baumert 1989, S. 28

Tabelle 2: Zeitbudget von Schulleitern nach Tätigkeitstypen (in Prozent der Präsenzzeit)

Tätigkeitstypen	Primarschulen [1]	Sekundarschulen [2]
Organisation und Verwaltung	38,6	36,5
Curriculum und Unterricht	27,1 (24,67)+	17,4
Schülerkontrolle	23,6	23,8
Außercurriculare Aktivitäten	3,7	14,7 (56,89)++

[1] Kmetz/Willower 1982
[2] Martin /Willower 1981.
+ ohne eigene Unterrichtstätigkeit
++ Prozentsatz der Tätigkeit in Abendstunden

Tabelle aus: Baumert 1989, S. 28

Mummert und Partner

Etwas inhaltlicher und für unsere Verhältnisse deshalb vielleicht eher nachvollziehbar differenzieren Mummert + Partner. Im Rahmen ihrer großen NRW-Untersuchung haben sie auch 352 Schulleiterinnen und Schulleiter erfasst und deren Tätigkeiten insgesamt 86 Aufgaben in 19 Gruppen und 7 Bereichen zugeordnet:

Unterricht und unterrichtsbezogene Aufgaben machen je nach Schulform zwischen 30 und 50 Prozent der Arbeitszeit aus - ein Wert, der durch die Ermäßigungsregelung in Nordrhein-Westfalen bestimmt wird. Ganz offensichtlich reicht da die restliche Arbeitszeit nicht mehr aus, um allen Leitungsaufgaben gerecht werden zu können; denn insgesamt arbeiten Schulleitungsmitglieder zwischen 58 (Grundschulen) und 371 (Gesamtschulen) Stunden im Jahr ***länger*** als „normale“ Vollzeitlehrer (und schon die Lehrer arbeiten ferien- und fortbildungsbereinigt etwa 80 Stunden pro Jahr mehr als der sonstige Öffentliche Dienst!).

Tabelle 3: Arbeitszeit der Schulleiterinnen und Schulleiter in Nordrhein-Westfalen pro Jahr (%-Verteilung)

	Grundschule	Hauptschule	Realschule	Gymnasium	Gesamtschule	Berufsbildende Schule	Kollegschule	Sonderschule	Schulen 2. Bildungsweg	Durchschnitt *
Unterricht (einschl. Rüstzeiten)	28,5 %	26,7 %	25,0 %	17,0 %	16,0 %	18,5 %	12,3 %	23,6 %	15,4 %	19,9 %
unterrichtsbezogene Aufgaben	21,3 %	21,2 %	23,4 %	21,7 %	16,7 %	16,9 %	16,2 %	22,5 %	24,2 %	20,3 %
Vor- und Nachbereitung	18,5 %	18,5 %	21,8 %	17,4 %	12,3 %	13,6 %	12,6 %	14,2 %	18,5 %	16,2 %
Abschlussprüfungen		0,3 %	0,2 %	3,0 %	0,9 %	2,0 %	2,5 %	0,0 %	3,9 %	1,9 %
Gutachten	0,8 %	0,4 %	0,1 %	0,2 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %	3,0 %	0,2 %	0,5 %
individuelle Planung	0,9 %	0,7 %	0,3 %	0,1 %	1,9 %	0,4 %	0,4 %	3,6 %	0,2 %	0,9 %
übrige unterrichtsbezogene Aufgaben	1,2 %	1,4 %	1,1 %	1,0 %	1,3 %	0,9 %	0,7 %	1,8 %	1,3 %	1,2 %
außerunterrichtliche Aufgaben	23,6 %	23,3 %	20,0 %	22,8 %	35,3 %	25,4 %	26,4 %	23,7 %	26,1 %	25,5 %
Beratung, Betreuung, Zusammenarbeit	7,6 %	8,9 %	8,0 %	9,1 %	13,7 %	12,9 %	10,9 %	7,9 %	10,6 %	10,1 %
Schulwanderungen	3,0 %	1,8 %	1,8 %	2,4 %	3,2 %	1,7 %	2,7 %	3,5 %	2,3 %	2,5 %
Praktika	0,0 %	0,5 %	0,7 %	0,3 %	0,6 %	0,2 %	0,3 %	0,7 %	0,0 %	0,4 %
Konferenzen	5,0 %	5,2 %	5,1 %	5,3 %	9,2 %	6,1 %	8,0 %	5,1 %	5,1 %	6,1 %
Schulveranstaltungen	2,6 %	1,9 %	1,7 %	2,7 %	2,2 %	1,3 %	0,8 %	1,7 %	2,1 %	1,9 %
Projekttage	1,4 %	1,6 %	0,8 %	0,6 %	2,0 %	0,5 %	0,8 %	1,2 %	1,0 %	1,1 %
übrige außerunterrichtliche Aufgaben	3,9 %	3,3 %	1,9 %	2,3 %	4,4 %	2,7 %	2,9 %	3,5 %	5,0 %	3,4 %
Entwicklungs- und Koordinierungsaufgaber	2,4 %	2,9 %	2,4 %	3,7 %	5,2 %	7,8 %	9,3 %	4,3 %	6,6 %	5,1 %
Verwaltungs- und Führungsaufgaben	16,8 %	18,7 %	22,3 %	23,9 %	20,5 %	22,0 %	24,2 %	17,6 %	18,8 %	20, 6 %
Verwaltungsaufgaben	10,1 %	8,4 %	9,6 %	12,5 %	10,5 %	8,7 %	9,1 %	10,0 %	10,8 %	10,0 %
Schulleitungsaufgaben	6,7 %	10,3 %	12,7 %	11,4 %	9,9 %	13,3 %	15,1 %	7,6 %	7,9 %	10,6 %
Lehreraus-, -fort- und -weiterbildung	1,6 %	0,3 %	0,3 %	1,7 %	0,8 %	1,5 %	2,6 %	1,5 %	1,3 %	1,3 %
eigene Fort- und Weiterbildung	5,7 %	6,8 %	6,5 %	9,1 %	5,6 %	7,8 %	9,0 %	6,9 %	7,6 %	7,3 %
Fortbildung (institutionalisierte)	1,6 %	1,3 %	1,1 %	1,5 %	0,9 %	2,4 %	1,6 %	1,4 %	2,2 %	1,6 %
Fortbildung (nicht institutionalisierte)	4,1 %	5,5 %	5,4 %	7,6 %	4,7 %	5,4 %	7,4 %	5,5 %	5,3 %	5,7 %
Summen	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
zum Vergleich: Jahresarbeitszeit in Stunden	1.808	1.696	1.836	2.043	2.347	1.946	2.131	1.855	2.097	1.973,2

Quelle: Mummert + Partner 1998, * eigene Berechnungen

Aus Platzgründen ist es leider nicht möglich, alle Daten an dieser Stelle zu dokumentieren (sie können über die Redaktion gegen eine Unkostenbeteiligung für Porto und Kopierkosten in Höhe von 3,20 DM in Briefmarken bezogen werden). Einige bemerkenswerte Einzelergebnisse möchte ich aber dennoch etwas ausführlicher beschreiben:

- In den Gesamtschulen sind Schulleiterinnen und Schulleiter sehr viel häufiger als in anderen Schulzweigen mit der Erziehungsplanung (27 Jahresstunden gegenüber z.B. 2 Jahresstunden in Gymnasien und auch nur 4 Jahresstunden in Grundschulen; nur in Sonderschulen wird dafür ähnlich viel Zeit, nämlich 20 Jahresstunden, verwendet), der Beratung und Information von Schülern (34 Jahresstunden gegenüber etwa 3 in der Grundschule, 14 im Gymnasium und 18 in der Hauptschule) und der Beratung von Kollegen (58 Jahresstunden; in allen anderen Schulzweigen bewegen sich die Werte relativ einheitlich zwischen 24 und 39 Jahresstunden) Eltern befasst. Ist das ein Indikator für den hohen pädagogischen Anspruch von Gesamtschulen?
- Gleichzeitig wird aber auch deutlich, wie sehr gerade Gesamtschulen hochkomplexe Verwaltungsgebilde sind: 140 Jahresstunden werden für Dienstbesprechungen und koordinierenden Maßnahmen (gegenüber z.B. 26 Jahresstunden in den Grundschulen und 52 Jahresstunden in den Gymnasien), 135 Jahresstunden für „sonstige ... Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben“ (Grundschule 15, Gymnasium allerdings 155 Jahresstunden), 100 Jahresstunden für sonstige Konferenzen (Realschulen 4, Grundschulen 8 und Gymnasien 10 Jahresstunden) und 50 Jahresstunden für den „zusätzliche Aufwand für Einschulungen, Integration, Umschulungen und Ausschulungen von Schülern“ (gegenüber etwa 23 in der Grundschule und 16 im Gymnasium) verwendet. Offensichtlich liegt in diesen allgemeinen Verwaltungstätigkeiten eine der Ursachen für die hohe zusätzliche Belastung von Gesamtschulleitern - entweder ein Argument für die systematische Überprüfung der bürokratischen Strukturen von Gesamtschulen oder für die Einstellung von Verwaltungsleitern!

STÜBER
SOFTWARE

daVinci Magellan

software zur schulorganisation

Wir sind der führende Hersteller von Schulorganisationssoftware. Unsere benutzerfreundliche Standardsoftware wird von Schulen aller Schularten in Deutschland und anderen Ländern eingesetzt. Wir bieten Schulung, Service und Support rund um unsere Software.

daVinci ist der 32Bit-Nachfolger unseres von vielen Berliner Schulen eingesetzten Stundenplanprogramms CURRICULUM. Mit daVincis Automatik erstellen Sie Stundenpläne, Vertretungspläne und die Kursblockung in der gymnasialen Oberstufe. daVincis vielfältige Leistungsmerkmale reichen bis zur Publikation von Plänen im Internet oder auf handflächengroßen Rechnern mit Windows CE.

Unsere Magellan-Schulverwaltungssoftware ist datenbankunabhängig und integriert 100%ig die Stundenplandaten. Zusammen mit daVinci bildet Magellan eine echte Komplettlösung für alle Bereiche der Stundenplanerstellung und Schulverwaltung.

Für weitere Informationen können Sie unsere CD mit voll-funktionsfähigen Testlizenzen der Programme bestellen oder besuchen Sie uns im Internet unter www.stueber.de.

STÜBER SOFTWARE, Ernst-Sachs-Str. 6, D-56070 Koblenz, Tel. 0261-9821050, Fax 0261-98210540
Email: info@stueber.de, www.stueber.de

Tabelle 4: Modellrechnungen für die Arbeitszeit von Schulleitungsmitgliedern (Basis: 1700 Jahresstunden / 44,74 Wochenstunden)

	GHR-Schule G = zweizügig H = einzügig R = zweizügig		Gesamtschule (4-6zügige Sek I, 3zügige Oberstufe)			mittelgroßes Gymnasium (2zügig)			
	Schulleiter	Stellvertreter	Schulleiter	Stellvertreter	Abteilungsleiter	Schulleiter	Stellvertreter	Oberstufenkoordinator	andere Koordinatoren
Pädagogische Schulentwicklung	0,7 Std./Tag		1,2 Std./Tag	0,5 Std./Tag	1,0 Std./Tag				
Organisation und Beratung	3,7 Std./Tag		2,0 Std./Tag	2,2 Std./Tag	1,0 Std./Tag			0,5 Std./Tag	0,5 Std./Tag
Koordination, Lehrer-, Eltern-, Schüler-, Behördenkontakte, interne Standardsicherung						6,0 Std./Tag	2,7 Std./Tag		
spezifische Aufgaben								1,7 Std./Tag	0,5 Std./Tag
Teilnahme an externer Standardsicherung						30 Zeitstunden	30 Zeitstunden		
Personalführung, Einsatzplanung	0,6 Std./Tag		1,4 Std./Tag	0,5 Std./Tag	1,0 Std./Tag				
Personalführung (Beurteilungen, Personalgespräche)						0,5 Std./Tag			
schulische Gremienarbeit	0,5 Std./Tag		1,0 Std./Tag	0,2 Std./Tag	0,3 Std./Tag				
Außenvertretung, Behördenkontakte	0,5 Std./Tag		1,4 Std./Tag	1,0 Std./Tag	0,3 Std./Tag				
Äußere Schulverwaltung	1,0 Std./Tag								
Schulorganisation		1,14 Std./Tag							
Organisationsarbeit in den Schulferien						40 Zeitstunden	40 Zeitstunden	20 Zeitstunden	20 Zeitstunden
Aufgabenspezifische Fortbildung (Ferien)						30 Zeitstunden	20 Zeitstunden	20 Zeitstunden	20 Zeitstunden
VHGS-Koordination		0,5 Std./Tag							
Summen	35,0 Std./Wo	8,2 Std./Wo	35 Std./Wo	22 Std./Wo	18 Std./Wo	36,2 Std./Wo	16,9 Std./Wo	12,1 Std./Wo	6,1 Std./Wo
verbleibende Stunden für Unterrichts u.a.	9,74 Std./Wo	36,54 Std./Wo	9,74 Std./Wo	22,74 Std./Wo	26,74 Std./Wo	8,54 Std./Wo	27,84 Std./Wo	32,64 Std./Wo	38,64 Std./Wo
Besonderheiten	Zeit kann zwischen Schulleiter und Stellvertreter frei aufgeteilt werden								

Quelle: Bericht der Lehrerarbeitszeitkommission 1999

- Grundschulen verwenden bemerkenswert wenig Zeit für die Entwicklung von Schulprogrammen und für das Qualitätsmanagement (nur 11 Jahresstunden im Verhältnis zu 29 Jahresstunden in den Gesamtschulen und sogar 60 Jahresstunden im Berufskolleg). Überraschenderweise ist gerade hier die Unterrichtsbelastung am höchsten - mit 515 Jahresstunden Unterricht und 385 Jahresstunden unterrichtsbezogener Aufgaben immerhin 49,8 Prozent der Arbeitszeit! -, obwohl Grund-, Haupt- und Realschulen nahezu identische Ermäßigungsregelungen haben. Gelingt es den Sekundarstufenleitern häufiger, ihre Unterrichtsbelastung auf anderem Wege zu reduzieren ? Gehen in die Auswertung der Grundschulleiter prozentual mehr Konrektoren ein? Oder wurden bei den Grundschulen eher kleine Schulen mit wenigen Anrechnungsstunden und bei den Oberschulen eher große Einrichtungen mit vielen Anrechnungsstunden erfasst?

- Die eigentlichen Leitungsaufgaben - konzeptionelle Entwicklung, Qualitätsmanagement, Koordinierung und Kooperation, Verwaltung und Organisation, Personalführung, Öffentlichkeitsarbeit - nehmen nur einen relativ geringen Anteil ein: zwischen knapp 20 Prozent in der Grundschule und etwa 33 Prozent in der Kollegschule. Ist mehr nicht notwendig? Oder zeigt die im Durchschnitt doch ziemlich desolate Situation unseres Schulsystems nicht vielmehr, dass es noch zu wenig wirkliche Führungsarbeit, zu wenig Qualitätsmanagement gibt - be- und verhindert auch durch eine hohe Unterrichtsverpflichtung von Schulleiterinnen und Schulleitern?

Das Hamburger Arbeitszeitmodell

In Deutschland hat man meines Wissens bisher nur in Hamburg versucht, ein Arbeitszeitmodell zu entwickeln, dass auch die Tätigkeiten der Schulleitungsmitglieder erfasst und ihnen konkrete Zeitwerte zuweist. Diese Zeitwerte sind nicht willkürlich gesetzt, sondern haben sich, wie die Autoren des Abschlussberichts schreiben, „aus einer Fülle von Fachgesprächen, die einzelne Kommissionsmitglieder in den letzten Wochen mit Kolleginnen und Kollegen geführt haben, und aus einer kritischen Erörterung innerhalb der Kommission ergeben“ (Bericht der Lehrerarbeitszeitkommission 1999, S. 15 f.). Sie stellen eine „Mischung zwischen empirisch abgesicherten Annahmen und normativen Setzungen“ (S. 16) dar, berücksichtigen also das Problem, notwendige Arbeitszeiten nicht vollständig aus einer Aufgabenbeschreibung deduzieren zu können. Tabelle 4 zeigt die vorgesehenen Zeitwerte für einige der vorgestellten Modellschulen.

Obwohl es sich um ein kostenneutrales Modell auf der Basis von 1700 Jahresarbeitsstunden handelt, ist es doch bemerkenswert, mit welcher Klarheit hier zum ersten Mal von der Tradition der Anrechnungsstunden abgegangen wird: Die Schulleitung braucht einen bestimmten Stundenpool, um ihre Organisations- und Führungsaufgaben erfüllen zu können. Erst die Zeit, die dann übrig bleibt, kann für den Unterricht und für weitere Aktivitäten außerhalb der Leitungszeit verwendet werden. Im Hamburger Modell sind das für die Leiter mittlerer und großer Schulen weniger als 10 Zeitstunden - bei Anrechnungsfaktoren von 1,0 bis 2,0 maximal 7 Unterrichtsstunden!

Es bleibt abzuwarten, wie das Modell angenommen wird. Eigentlich sollte es bereits zum 01.08.2000 auf freiwilliger Basis erprobt werden, gemeldet hat sich bisher aber nicht eine einzige Schule - für viele ist der Gedanke, auf dem Weg zu neuen Ufern auch eingefahrene Gleise zu verlassen, vielleicht doch noch ein wenig zu revolutionär.

Anmerkungen:

1 Mitglieder der Arbeitsgruppe: Manfred Claudi 3. O. Kreuzberg), Michael Jurczok (15. G Steglitz), Heike Körnig (23. G. Hohenschönhausen), Uwe Lutz (6. G. Reinikkendorf), Anita Pfeng (4. G.Tempelhof), Bärbel Thiering (1. G. Schöneberg), Siegfried Tulke (8. G. Zehlendorf). Das Protokoll der letzten Arbeitsgruppensitzung kann nachgelesen werden in der Beilage zur Pädagogischen Führung 2/2000.

2 Mummert + Partner listen 11 empirische Untersuchungen seit 1970 auf, deren Stichprobenumfang zwischen 20 (Redeker/Schäfer 1990) und 9129 Teilnehmer (Knight/Wegenstein 1973) schwankten. Bis auf die Knight/Wegenstein-Studie waren alle Untersuchungen regional begrenzt. (Mummert + Partner 1998, S. 51)

Literatur:

Achterberg, Bettina: Bauleiter, Buchhalter und Fundraiser. Leitungs- und Verwaltungsaufgaben von Schulleitern und Schulleiterinnen an Berliner Grundschulen. In: Schulleitung in Berlin. Mitgliederzeitschrift der Interessenvertretung Berliner Schulleiter e.V. (IBS), Nr. 3/1999.

Baumert, Jürgen: Wodurch wirken Schulleiter? Forschungsergebnisse zu Schulleitung und Schulkultur. In: Pädagogik, 41. Jg. 1989, Heft 11, S. 26 - 30.

Bericht der Lehrerarbeitszeitkommission. Hamburg 1999 (hektographiertes Manuskript).

Mummert + Partner Unternehmensberatung AG: Untersuchung zur Ermittlung, Bewertung und Bemessung der Arbeitszeit der Lehrerinnen und Lehrer im Land Nordrhein-Westfalen. Zwischenbericht vom Dezember 1998.

Riecke-Baulecke, Thomas: Bericht der wissenschaftlichen Begleitung über die zweijährige Erprobungsphase neuer Arbeitszeitmodelle an Bremer Schulen. Bremen 1999.

Schulleiter und Schulleiterinnen in der Europäischen Union. Herausgegeben vom Europäischen Bildungsinformationsnetz EURYDICE, Brüssel 1996.

Schulleitung in Deutschland. Ein Berufsbild in Entwicklung. Herausgegeben von der ASD Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands/Verband deutscher Schulleitungen e.V., Stuttgart 1999.

IBS im Gespräch

Bericht über das Gespräch des Vorstandes der IBS mit dem Senator für Schule, Jugend und Sport, Herrn Böger

Heinz Winkler

Am 30. Mai 2000 konnte endlich das lange geplante Gespräch mit dem Senator für Schule, Jugend und Sport, Herrn Böger, geführt werden. In entspannter Atmosphäre nahm er Stellung zu den bildungspolitischen Absichten des Senats, zum neuen Schulgesetz, zu Stellung und Arbeitszeit der Schulleiter, zu weiteren möglichen Einsparungen und zur Ausstattung der Schulen mit moderner Informationstechnologie.

Grundlage für die anstehenden Entscheidungen in der Bildungspolitik ist und bleibt die Koalitionsvereinbarung. Darüber hinaus gehende Absichten hat der Senat nicht. Allerdings wies Herr Böger darauf hin, dass aktuelle Entwicklungen unter Umständen dazu führen könnten, bestehende Positionen neu zu überdenken - was immer das konkret heißen mag.

Das neue Schulgesetz wird zur Zeit als Referentenentwurf vorbereitet. Er wird wesentliche Teile der Diskussionsvorlage vom Oktober 1998 („Stryck-Entwurf“) enthalten und soll zunächst hausintern beraten werden. Sobald in der Senatsverwaltung und zwischen den Fraktionen ein Grundkonsens erzielt ist, werden die Verbände beteiligt; etwa ab September 2000 ist eine breite öffentliche Auseinandersetzung geplant. Mit einer Verabschiedung durch das Parlament vor der Sommerpause 2001 sollte allerdings niemand rechnen.

Im neuen Schulgesetz werden auch Aussagen zur Stellung des Schulleiters zu finden sein. Herr Böger geht davon aus, dass ihre Kompetenz gestärkt wird, allerdings neigt er auch weiterhin dazu, den Schulleiter eher als „primus inter pares“ zu sehen. Eine qualifizierende Ausbildung als Voraussetzung für die Wahrnehmung von Schulleitungstätigkeit hält er für wünschenswert.

Nach Ansicht des Senators sind die Schulleiter zwar wichtige Personen innerhalb der Schule – so bei der Beurteilung von Lehrkräften –, sie zu Dienstvorgesetzten zu machen, hält er aber für problematisch, weil an den Schulen dann eigene Personalräte gebildet werden müssten. Die dazu notwendigen Gesetzesänderungen seien langwierig und schwierig.

In Bezug auf die schulischen Gremien unterschied Herr Böger solche, die qualifizierte Mitwirkungsmöglichkeiten haben und solche, die an der Mitbestimmung beteiligt sein sollten. Grundsätzlich geht er davon aus, dass bei Entscheidungen innerhalb der Schule die pädagogische Fachkompetenz Vorrang haben muss.

Zur Gestaltung der Arbeitszeit von Schulleitern und Lehrern teilte Herr Böger mit, es gäbe beim Landesschulrat eine Arbeitsgruppe, die sich mit diesen Fragen beschäftige. Dass Vertreter der IBS dazu nicht eingeladen wurden, verwundert insofern, als die IBS schon in der ersten Diskussionsrunde unter Federführung von Frau Stahmer eine eigene Stellungnahme abgegeben hatte. (Nach Rücksprache mit Herrn Pokall wurde inzwischen festgelegt, dass die IBS zum nächsten Treffen eingeladen wird.)

Weitere Einsparungen im Schulbereich hält der Senator nicht für durchführbar. Er ließ jedoch erkennen, dass alle Überlegungen zur dieser Frage mit den Senatoren für Inneres und Finanzen erörtert werden müssen.

Zusätzlich zum verabredeten Fragenkatalog wurde noch über die Probleme bei der Betreuung von Computernetzen in den Schulen gesprochen. Herr Böger erklärte dazu ausdrücklich, dass zunächst einmal alle Schulen mit moderner Hardware und der notwendigen Software auszustatten sind. Selbstverständlich müssen die Lehrerinnen und Lehrer dann in Fortbildungsveranstaltungen befähigt werden, diese Anlagen sachgerecht zu nutzen. Allerdings erscheint es auch ihm nicht sinnvoll, Lehrerstunden zur Verwaltung und Pflege dieser Anlagen einzusetzen; vielmehr sollten Systemverwalter aus der Wirtschaft, die gleichzeitig mehrere Schulen betreuen könnten, als Fachleute damit beauftragt werden.

Am Ende des Gesprächs stellte Herr Böger die für ihn wichtigen Schwerpunkte heraus: Eine lückenlose Unterrichtsversorgung, die Ausstattung der Schulen mit Computern, der frühe Beginn des Englischunterrichts und die Stärkung des naturwissenschaftlich-technischen Unterrichts.

Die bildungspolitische Positionen der Fraktionen im Abgeordnetenhaus

Im März und im Mai haben Vertreter der IBS Gespräche mit den bildungspolitischen Sprecherinnen und Sprechern der Fraktionen von CDU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen und PDS geführt. Die folgende Übersicht zeigt eine knappe Zusammenfassung ihrer Positionen in einigen wichtigen Fragen.

	CDU	SPD	Bündnis 90/ Die Grünen	PDS
bildungspolitischer Sprecher	Stefan Schlede	Eveline Neumann	Özcan Mutlu	Siglinde Schaub
Gespräch am	01.03.00	09.03.00	22.05.00	31.05.00
Ziele der Fraktion	Entsprechend Koalitionsvereinbarung	Entsprechend Koalitionsvereinbarung	Ausstattungssicherung für die Berliner Schule, Erarbeitung eines Schulgesetzentwurfes (Überarbeitung des Entwurfes vom 01.12.97), kritische Reflexion der Koalitionstätigkeit	Kritische Reflexion der Koalitionstätigkeit
Struktur der Berliner Schule	Ja zur 6-jährigen Grundschule, Weiterentwicklung der Berliner Grundschule (äußere Differenzierung) notwendig, ja zu mehr grundständigen Gymnasial- bzw. Schnellläuferklassen	Ja zur 6-jährigen Grundschule und zur Vielfalt, aber keine weiteren grundständigen Gymnasial- bzw. Schnellläuferklassen	Ja zur 6-jährigen Grundschule, Bedenken bei der äußeren Differenzierung, keine weiteren grundständigen Gymnasial- bzw. Schnellläuferklassen	Ja zur 6-jährigen Grundschule, Ablehnung der äußeren Differenzierung, keine weiteren grundständigen Gymnasial- bzw. Schnellläuferklassen
Schulleitung auf Zeit	Zustimmung mit der Begründung, dass Schulleiter so besser ihre Tätigkeit wechseln könnten, wenn sie dies wollten	Ablehnung	Verhaltene Zustimmung bei gleichzeitiger Bestätigung, dass Schulentwicklung Kontinuität und Professionalität erfordert...	Verhaltene Zustimmung, weil ein guter Schulleiter nicht zwangsläufig gut bleiben muss...
Rechtsstellung des Schulleiters	Schulleiter sollte Dienstvorgesetzter und Primus inter pares sein	Schulleiter sollte Dienstvorgesetzter sein	Schulleiter sollte gestärkt werden, gleichzeitig werden Bedenken bei dienstlichen Beurteilungen gesehen. Schulleiter ist eigenes Berufsbild	Schulleiter sollte gestärkt werden, aber in jedem Fall Primus inter pares bleiben
Notwendigkeit von Aus- und Fortbildung des Schulleiters	Zustimmung	Zustimmung	Zustimmung	Zustimmung
Religionsunterricht in der Berliner Schule als ordentliches Lehrfach	Bejahung	Strukturelle Änderung im Sinne einer besseren Organisierbarkeit von Schule notwendig	Ablehnung, notwendige Verbesserung der Organisation wird bestätigt	Ablehnung

Den Qualitätsverbesserungsprozess in der Schule gemeinsam gestalten

Hans-Jürgen Brackmann, Geschäftsführer der BDA

Bei einem Pressegespräch am 13.04.2000 in Berlin legten die Arbeitsgemeinschaft der Schulleitungsverbände Deutschlands (ASD), die Bundes-Direktoren-Konferenz (BDK), die Konferenz der Schulräte in Deutschland (KSD) und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ein gemeinsames Positionspapier mit ausführlichen Handreichungen und Materialien zur internen und externen Evaluation von Schule vor. Dieses Thema wird auch im Mittelpunkt der diesjährigen IBS-Herbsttagung stehen. Als kleinen „Vorgeschmack" veröffentlichen wir an dieser Stelle das Statement des Geschäftsführers der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Herrn Hans-Jürgen Brackmann.

1.

Unsere Schulen müssen besser werden. Nach Auffassung vieler Unternehmen besteht eine zunehmende Diskrepanz zwischen den Anforderungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und den Leistungsprofilen der Schulabgänger. Das heißt, die deutsche Schule genügt - trotz einzelner positiver Reformansätze - nicht den Anforderungen einer modernen Industrie- und Informationsgesellschaft. Sie genügt auch nicht, um auf dem globalen Markt der Bildungssysteme konkurrieren zu können.

Vielfältige Untersuchungsergebnisse signalisieren, dass unser Schulsystem endlich justiert werden muss, dass Maßnahmen der internen wie externen Evaluation notwendig sind, um kontinuierlich zu Verbesserungen zu kommen, und dass eine neue Kultur der Leistungen und Anstrengungen in unserer Gesellschaft erforderlich ist, die sich auch in den Schulbereich hin auswirkt. Um eine deutlich bessere Nutzung der für den Bildungsbereich zur Verfügung gestellten Ressourcen zu erzielen, ist eine Änderung elementarer Rahmenbedingungen unverzichtbar.

Wir müssen zu mehr Eigenständigkeit und Verantwortung jeder einzelnen Schule kommen, wie brauchen ein Qualitätsmanagement und einen Qualitätsverbesserungsprozess, und nicht zuletzt Schulleitungen, die ihre neue Rolle qualifiziert wahrnehmen können. Bei diesen Veränderungen kann das Schulsystem aus den langjährigen Erfahrungen der Unternehmen, etwa mit Benchmarking und dezentraler Verantwortung, Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle, Personalentwicklung und Leistungswettbewerb lernen.

2.

Wir, die Verbände der Schulaufsicht, der Schulleitungen und der Arbeitgeber, sind überzeugt davon, dass wir gemeinsam jetzt den Qualitätsverbesserungsprozess in der Schule initiieren und gestalten müssen. Ein permanenter Qualitätsverbesserungsprozess muss bei allen Beteiligten und Verantwortlichen für die Schule zu einem Selbstverständnis werden. Erfolge und Misserfolge auf diesem Aktionsfeld werden gravierendste Folgen nach sich ziehen, auch über den Bildungssektor hinaus.

Wir wissen, dass es nicht nur einen Weg zum Ziel gibt. Wir alle tragen unterschiedliche Verantwortung und wissen auch, dass das Thema vielfältigen Konfliktstoff bereithält, der die Rolle der Beteiligten, z.B. die der Aufsicht und der Schulleitung, verändert. Wir kennen aber auch die Möglichkeiten der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung, die notwendig sind, um auf diesem Sektor zu neuem Handlungsspielraum zu kommen.

Das heißt, es muss sich etwas ändern, frei nach Georg Christoph Lichtenberg: „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird; aber wenn es besser werden soll, muss es anders werden."

3.

Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen ist nicht mit Autonomie pur zu verwechseln. Aufgabe des Staates ist es, Standards (Mindeststandards) für alle Schulformen und Abschlüsse vorzugeben und durch externe Evaluation die Einhaltung der Vorgaben sicherzustellen. Das heißt, Aufgabe des Staates ist es, für Transparenz der Schulleistungen zu sorgen, auch über die Ländergrenzen hinweg.

Aufgabe der Schulen ist es, auf der Grundlage der staatlichen Vorgaben eigene Ziele zu formulieren, dieses in Schulprogrammen festzuhalten und so ein eigenes Profil aufzubauen.

Über die interne Evaluation, in die die Schule in toto eingebunden ist, wird einerseits der eigene Leistungsanspruch sichergestellt, zum anderen wird nachgewiesen, dass auch von jeder einzelnen Schule der Leistungsanspruch des Staates gewährleistet wird. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben durch jede einzelne Schule ist der Beginn eines permanenten Qualitätsverbesserungsprozesses.

4.

Verantwortlich für diesen Prozess ist die Schulleitung. Diese braucht umfassende Kompetenzen, im Personal-, im Organisations-, im Finanz- und im pädagogischen Bereich.

Damit werden Schulleiter zu einem guten Teil Manager des Unternehmens Schule. Sie sind zugleich verantwortlich für die Auswahl des Personals, auch des Lehrkörpers, und zu dessen beruflicher Weiterbildung im Sinne einer Personalentwicklung.

Ein neues Schulleiterbild bekommt man nicht zum Nulltarif. Vorbereitung und Schulung auf die neue Rolle des Schulleiters kosten Geld. Aber, der Ertrag wird allemal den Einsatz rechtfertigen.

5.

Bei dem Qualitätsverbesserungsprozess wollen wir die Schulen nicht alleine lassen. Schon jetzt belegen vielfältige Erfahrungen, dass durch die Kooperation von Schulen und Unternehmen ein Mehrwert gewonnen wird. Dies wirkt sich z.B. bei der Vermittlung einer ökonomischen Bildung, bei der Verbesserung der mathematisch-naturwissenschaftlichen Bildung, aber auch der Minimierung von Übergangsproblemen von Schulabsolventen, z.B. der Hauptschulen, in eine berufliche Bildung aus. Diesen Weg der unmittelbaren Kooperation von Schulen und Unternehmen sollten beide Bereiche konsequent weiter beschreiten. Unterstützt wird dieser Prozess durch die Verbände der Schulaufsicht, der Schulleitungen und der Arbeitgeber, die alle auch föderal organisiert sind und damit in der Fläche wirken können.

6.

Wir wissen, dass wir jetzt handeln müssen. Wir werden alle Kräfte in unseren Reihen mobilisieren, damit die Vision von Qualitätsmanagement in der Schule, von Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserungsprozess - auf der Grundlage von Selbstständigkeit und Eigenverantwortung - alsbald Realität wird. Für die Umsetzung unserer Positionen haben wir Grundlagen erarbeitet, die die Kräfte vor Ort gemeinsam als Handreichungen nutzen können. Wir werden das Netzwerk der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT mit seinen gut 450 örtlichen Arbeitskreisen in diese Kooperation einbinden. Das ist die Basis, um unsere gemeinsamen Anliegen mit Leben zu füllen.

Foto: PhotoDisc

auf Computer warten Computer warten lassen

Günther Rolles

Man ***wartet*** in der Regel nicht gern. Diese Zeit der Überbrückung zwischen dem einen Gewollten und dem nächsten Gewollten wird meistens mit mäßig bis gar nicht Sinnvollem gefüllt.

Zuerst hat man auf die PCs ge***wartet***, oder besser, solange routiert, telefoniert und Anträge ausgefüllt, bis man weitestgehend eine passable Anzahl zusammen hatte.

Dann waren die Computer in ihrer Leistung und Ausstattung sehr unterschiedlich; auf die teilweise vor der Verschrottung bewahrten „Museumsstücke“ ***wartet*** man geschlagene 4 Minuten, bis das passende Programm vollständig gestartet ist. Glücklich ist, wer über die Initiative CidS (Computer in die Schulen) oder über andere Wege sich mit schikken, neuen Rechnern ausstatten lassen konnte.

Internet ist schön, das ***Warten*** auf den Anschluss weniger, doch auch hier ist das ***Warten*** noch nicht zu Ende: Ein glücklicher Schüler ist, der gegenüber dem Rest der Klasse am „Internetrechner“ sitzen darf, ansonsten muss man eben ***warten***, bis man wieder an der Reihe ist...

Wer nach dieser Etappe das ***Warten*** beendet glaubt, hat nicht an die Spiel- und Verstellfreude der Schüler gedacht[1], hat keine experimentierfreudigen Kursteilnehmer oder ist bis zu dieser EDV-Raumqualität noch nicht gekommen. Und jetzt spricht man davon, dass man die PC’s ***warten*** lassen soll: eine weitere Etappe des ***Wartens*** oder der Gegenschlag?

In Tempelhof ist man an immer mehr Schulen guter Hoffnung, dass das ***Warten*** dann ein Ende hat, dank professioneller Unterstützung von außen für alle individuellen Fragen und Probleme rund um den Computer. Doch nicht nur individuelle Lösungen sollen gefunden, vielmehr sollen Synergieeffekte erzielt werden, um mehr zu erreichen und Kosten zu senken.

Finanzielle Unterstützung aus Haushaltsmitteln gibt es dafür wohl erst im nächsten Jahr. Bis dahin muss man aber nicht ***warten***, denn wer Interesse - und noch ein kleines bisschen Luft im Budget - hat, kann zuerst einmal unverbindlich einen Beratungstermin vor Ort vereinbaren, sich Vorschläge machen lassen und ggf. einen Vertrag abschließen.

Dass Schulen so etwas überhaupt dürfen, ist im Bezirk Tempelhof durch Gespräche mit dem Bezirksstadtrat Ekkehard Band erreicht worden. Mitarbeiter der im Bezirk ansässigen Firma Alcatel standen dabei mit Rat und Tat zur Seite - Beispiel für eine gelungene Kooperation von Schule und Wirtschaft. Das Unternehmen el concepto, das in diesem Projekt die Unterstützung anbietet, plant für die kommenden Wochen weitere Gespräche auch in anderen Bezirken (Informationen unter der Telefonnummer 89723714).

---

[1] das Moorhuhnspiel, Bildschirmschoner aus dem Rotlichtmileu - mit Passwortschutz, bis hin zu Computerviren; die Liste ist beliebig verlängerbar

Bericht über die IBS-Arbeit in Zehlendorf

Michael Joachim

Es gibt im Bezirk Zehlendorf die Gruppe der Grund- und Sonderschulleiter, die seit rund sieben Jahren mehrmals im Jahr zu sogenannten *Informellen Treffen* zusammekommen.

Informell deshalb, weil sie sich von den offiziellen Schulleitersitzungen der Schulaufsicht durch oft spontane Tagesordnungen und durch die Abwesenheit der Schulaufsichtsbeamten in einem zwanglosen Meinungsaustausch ohne ‚taktische Zurückhaltungen' auszeichnen.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Die Treffen sind keineswegs ‚konspirativ' angelegt und dienen auch nicht dem Ausgrenzen der Schulaufsicht. Diese wird von allen Zusammenkünften vorab informiert und nimmt gelegentlich sogar daran teil. Aber: Es sind eben keine ‚dem strengen Protokoll amtlicher Sitzungen' unterworfene Gesprächsrunden und deshalb von allen Beteiligten sehr geschätzt.

Die auf eine IBS-Mitgliedschaft bezogene Organisationsdichte unseres Kreises ist derzeit eher dünn. Trotzdem sind die aktuellen Themen aus dem Katalog der Interessenvertretung Berliner Schulleiter immer wieder Diskussionsstoff und finden Anteilnahme bei den KollegInnen.

Gegenwärtig beherrschen die greifbaren Verschlechterungen in den Areitsbedingungen an den Schulen, die Erhöhung der Wochenstundenzahl, die auf die Schulleitungen zukommenden Mehrbelastungen unsere Gespräche. Oft sind es scheinbare Kleinigkeiten im täglichen Arbeitsbetrieb, über die wir uns austauschen und ggf. koordinieren.

Aktuell drängt sich das Problem einer Neufestsetzung der Einschulungsbereiche auf, weil der Bezirk seit Beginn dieses Schuljahres eine neue Grundschule mit dem Schwerpunkt der Montessoripädagogik hat und zahlreiche Eltern aus dem Bezirk selbst, den Nachbarbezirken und dem Umland ihre Kinder dort anmelden wollen. Geht das zu Lasten der benachbarten Grundschulen? Nach welchen Kriterien werden die Schüler ausgewählt und aufgenommen? Können sich unsere kleinen Grundschulen noch halten?

In diesem Zusammenhang gibt es noch keine definitive Entscheidung, ob zwei dieser Grundschulen, die in einem Gebäude untergebracht sind, zusammengelegt werden oder nicht. Wohin geht dann der frei werdende Schulleiterkollege? Wann werden die noch fehlenden drei Konrektoren im Grundschulbereich des Bezirks benannt?

Noch spannender wird es werden, wenn durch die Fusion der Bezirke Steglitz und Zehlendorf die Bereiche Haushalts- und Grundstücks/Gebäudebewirtschaftung neu geschnitten und besetzt werden. Werden wir wie früher unkompliziert und manchmal auch unkonventionell - also auf dem ‚kleinen Dienstweg' - arbeiten können?

Wir werden uns noch einmal vor den Sommerferien in der *Informellen Runde* treffen und damit weiterhin etwa alle sechs Wochen Meinungen, Einschätzungen, Ratschläge austauschen und diskutieren.

Kontakt: Michael Joachim
Süd-Grundschule
Claszeile 56
14165 Berlin
Tel. 8091 2474 / 8450 9638
Fax 815 2630

Wichtiger Hinweis!

Leider bleibt unsere Bitte, uns Veränderungen und Ergänzungen im Datenbestand mitzuteilen, nur zu oft ungehört. Immer wieder stellen wir zufällig fest, dass eine Schule doch per Fax erreichbar ist, vorhandene Nummern verändert sind oder dass ein Mitglied über eine e-Mail-Adresse verfügt. Diese Angaben sind häufig jedoch Voraussetzung, um schnell und kostensparend Informationen weiterzuleiten.

Deshalb: Alle Datenänderungen / -ergänzungen schnell an unsere Geschäftsstelle schicken! Bitte informieren Sie uns auch, wenn sich der Status Ihres Schulleiters oder stellvertretenden Schulleiters ändert, damit wir alle Daten anpassen oder gegebenenfalls löschen können.

Zeitungslese...

Niemand kann alle wichtigen Zeitschriften abonnieren., geschweige denn auch noch regelmäßig lesen. Deshalb werden in unregelmäßiger Reihenfolge an dieser Stelle Auszüge aus Inhaltsverzeichnisse von Zeitschriften abgedruckt, die sich mit Fragen der Schulleitung und der Schulverwaltung befassen und im weitesten Sinne an Schulleitungsmitglieder gerichtet sind. Wir sind dabei zwar um eine große Breite bemüht, die Auswahl wird aber dennoch subjektiv sein - wie gesagt, keiner kann alles lesen. Sofern wir die Zeit finden, werden wir die Inhaltsverzeichnisse durch Kurzkommentare zu einzelnen Artikel ergänzen. Das wichtigste aber: Wer individuell und privat einen speziellen Aufsatz haben möchte, kann ihn sich über die Redaktion gegen eine Erstattung der Unkosten (pro kopierte Seite 0,10 DM + 3,00 DM Porto - bitte in Briefmarken beilegen!) zuschicken lassen - wegen des Copyrights maximal ein Exemplar pro Aufsatz. Der Einfachheit halber reicht es, bei der Bestellung die Code-Zahl in der Klammer zu nennen. Ansonsten geben wir bei allen Zeitschriften grundsätzlich auch die Bezugsquellen an.

Um den Service auszubauen, sollen hier künftig auch Kurzrezensionen wichtiger Bücher aufgenommen werden - wer etwas Bemerkenswertes gelesen hat, sollte aus seiner/ihrer Sicht ein paar Sätze dazu aufschreiben und an die Redaktion schicken! *jac*

SchulRecht
Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht
4. Jahrgang 2000

erscheint 9mal jährlich
Jahresbezugspreis 98,00 DM

Hermann Luchterhand Verlag

Bestellungen bei:
Hermann Luchterhand Verlag GmbH
Postfach 23 52
56513 Neuwied
Tel. 02631 - 801 0
Fax 02631 - 801 252

Nr. 1 vom Januar 2000

Bernhard Bayer, Die Schule - ein Dienstleistungsbetrieb? (4 Seiten - Va/1/3)

Erläuterte Gerichtsentscheidungen: Inhalt und Bedeutung der pädagogischen Freiheit. Niedersächsisches Oberverwaltungsgericht, Beschluss vom 03.08.1999, Az.: 5 M 2250/99 (3 Seiten - Va/1/7)

Ratgeber Praxis: Sprachkonflikte in der Schule (1 Seite - Va/1/10)

Rechtsprechung im Überblick:
- Ausschluss von einer Studienfahrt als Ordnungsmaßnahme (2 Seiten - Va/1/10)
- Entlassung wegen Abgabe von Drogen an Mitschüler (2 Seiten - Va/1/11)
- Mitbestimmung bei Einführung von Schulgirokonten (1 Seite - Va/1/12)
- Wechsel von der Hauptschule zur Gesamtschule (2 Seiten - Va/1/13)
- Auswirkung des Berufsschulunterrichts auf die betriebliche Ausbildungszeit (2 Seiten - Va/1/14)

Nr. 2 vom Februar 2000

Fallbeispiele zu Werbung und Sponsoring in der Schule (Zusammenstellung konkreter Beispiele aus Sachsen-Anhalt und Baden-Württemberg) (5 Seiten - Va/2/27)

Erläuterte Gerichtsentscheidungen: Besuch einer Schule außerhalb des Schulbezirks. Hamburgisches Oberverwaltungsgericht, Beschluss vom 14.12.1999, Az.: 4 Bs 401/99 (3 Seiten - Va/2/31)

Ratgeber Praxis: Zusage einer Note (1 Seite - Va/2/34)

Rechtsprechung im Überblick:
- Besuch einer anderen als der örtlich zuständigen Schule (3 Fälle) (3 Seiten - Va/2/35)
- Überweisung in Parallelklasse als Ordnungsmaßnahme (2 Seiten - Va/2/37)
- Einrichtung von Raucherräumen (2 Seiten - Va/2/38)
- Wunsch nach Fortführung von Latein-Unterricht, obwohl die Schule in den Jahrgangsstufen 12 und 13 keinen mehr anbietet (1 Seite - Va/2/39)
- Beförderung zum Schulindergarten (1 Seite - Va/2/40)
- Arbeitsbelastung durch Klassenarbeiten (2 Seiten - Va/2/40)

Nr. 3 vom April 2000

Joh. Peter Vogel, Was man über Fördervereine wissen muss (3 Seiten - Va/3/51)

Erläuterte Gerichtsentscheidungen: Befangenheit von Lehrern (VG Gelsenkirchen, Gerichtsbescheid v. 01.09.1998, Az.: 4 K18224/97 (3 Seiten - Va/3/54)

Ratgeber Praxis: Schulrecht und ausl. Schüler/Öko-Stifte (1 Seite - Va/3/57)

Rechtsprechung im Überblick:
- Aufnahme in die Oberschule (2 Seiten - Va/3/58)
- Versetzung in die Kursstufe (2 Seiten - Va/3/59)
- Verwaltungscharakter eines Verweises (2 Seite - Va/3/60)
- Länge des Schulwegs (1 Seite - Va/3/61)
- Zeitnahe Rüge von Prüfungsmängeln (2 Seiten - Va/3/62)
- Nutzungsentgelt für Parkplatz auf dem Schulhof (1 Seite - Va/3/63)

Gesetze u. Vorschriften: Lernmittel-Finanzierung - Überblick. (4 Seiten - Va/3/64)

Rechtsprechungstelegramm:Erholungsurlaub f. Lehrer, Schulweg u. Pflegebedürftigkeit, Haftung bei amtspflichtwidriger Prüfungsentsch., Konkurrentenklage einer angestellten Lehrerin, Umsetzung eines Lehrerratsmitglieds (1 Seite - Va/3/68)

Nr. 4 vom April 2000

Joachim Hoffmann, Eine „Schlüssel-Frage“ oder: Wenn Lehrer Schuleigentum beschädigen (5 Seiten - Va/4/75)

Erläuterte Gerichtsentscheidungen: Fairnessgebot bei Prüfungen. OVG Nordrhein-Westfalen, Urteil v. 23.02.1993, Az.: 15 A 1163/91; SPE 162 Nr. 27 (3 Seiten - Va/4/80)

Ratgeber Praxis: Schülerkleidung und Schulordnung (1 Seite - Va/4/83)

Rechtsprechung im Überblick:
- Volksbegehren gegen die Rechtsschreibreform (3 Seiten - Va/4/84)
- Islamischer Religionsunterricht (1 Seiten - Va/4/86)
- Aufnahme in ein Gymnasium (2 Seiten - Va/4/86)
- Realschulabschlussprüfung (2 Seiten - Va/4/88)
- Zulassung zur Abiturprüfung (2 Seiten - Va/4/89)
- Aufhebung einer Grundschule (1 Seite - Va/4/90)

Rechtsprechungstelegramm: Kein Zwang zur Teilzeitbeschäftigung, Kein Nachhilfeunterricht auf Sozialhilfe, Aufteilung von Studenten auf Lehrveranstaltungen, Arbeitsrechtliche Konkurrentenschutzklage, Höhergruppierung angestellter Lehrer, Kopftuchverbot (1 Seite - Va/4/91)

Steuertipps: Anerkennung eines häuslichen Arbeitszimmers bei Schulleitern und Stellvertretern (1 Seite - Va/4/94)

Nr. 5 vom Mai 2000

Prof. Dr. Erich Thies, Die Kultusministerkonferenz (4 Seiten - Va/5/99)

Erläuterte Gerichtsentscheidungen: Neubewertung von Klassenarbeiten und Prüfungen. Versch. Urteile des Bundesverwaltungsgerichts (4 Seiten - Va/5/103)

Ratgeber Praxis: Die erschlichene Aufnahme (1 Seite - Va/5/107)

Rechtsprechung im Überblick:
- Nichtversetzung - vorläufige Unterrichtsreilnahme (2 Seiten - Va/5/108)
- Wiedergabe eines auswendig gelernten Textes als Prüfungsleistung (3 Seiten - Va/5/109)
- Unter.ausschl. eines Schülersprechers wg. Tätlichkeit(2 Seiten - Va/5/111)

Rechtsprechungstelegramm: Besuch einer Schule im Ausland, Gebühr für Vorklasse, Verweigerung einer amtsärztlichen Untersuchung, Eingruppierung eines angestellten Lehrers, Keine Informationspflicht über Schulbeihilfe (1 Seite - Va/5/115)

Steuertipps: Anerkennung von Sportkleidung bei Sportlehrern, Aufwendungen für NLP-Kurse (1 Seite - Va/5/118)

SchulRecht
Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht
4. Jahrgang 2000

erscheint 9mal jährlich
Jahresbezugspreis 98,00 DM

Hermann Luchterhand Verlag

Bestellungen bei:
Hermann Luchterhand Verlag GmbH
Postfach 23 52
56513 Neuwied
Tel. 02631 - 801 0
Fax 02631 - 801 252

SchulVerwaltung
Zeitschrift für SchulLeitung, SchulAufsicht und SchulKultur
Ausgabe Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Berlin.
10. Jahrgang 2000.

erscheint 11mal jährlich
Einzelheft 18,50 DM
Jahresbezugspreis 99,50 DM

Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kronach u.a.
eMail info@carllink.de
http://www.carllink.de

Bestellungen über den Verlag:
Carl Link Verlag GmbH & Co KG
Postfach 15 52
96305 Kronach

Nr. 2 vom Februar 2000

Was ist gute Bildung? Sichtweisen von Schüler(n)/innen, Eltern, Lehrkräften und Vertretern der Wirtschaft (Protokoll einer Diskussion in Brandenburg) (9 Seiten - Ia/2/44)

Hans-Jürgen Krzyweck, Eine Sternstunde des Föderalismus? KMK-Vereinbarungen zur gegenseitigen Anerkennung von Lehramtsprüfungen und Lehrbefähigungen (2 Seiten - Ia/2/53)

Christoph Leusmann, Perspektiven der Lehrerbildung in Deutschland. Abschlussbericht der von der Kultusministerkonferenz einesetzten Kommission „Lehrerbildung“ (3 Seiten - Ia/2/55)

Heike Kappes-Röder, Berufsbedingte Kosten bei Lehrkräften. Steuerliche Abzugsfähigkeit von Werbungskosten (4 Seiten - Ia/2/58)

Anne Knauf, Schulische Qualitätsentwicklung durch Selbstorganisation und Partizipation der Beteiligten. Dargestellt an Erfahrungen des Netzwerkes „Kleine Grundschule“ (8 Seiten - Ia/2/63)

Klaus Siml, Kleine Grundschulen in Mecklenburg-Vorpommern. Wohnortnahe Beschulung sichern (1 Seite - Ia/2/72)

Barbara Meyer-Wyk, Das Fach Ethik in Mittelschule und Gymnasium. Lehrplanpräzisierungen als Beitrag zur weiteren Profilierung des Faches (2 Seiten - Ia/2/74)

Karin Greve, Nachdenken über den Schuleingang. Veränderte Ansprüche (3 Seiten - Ia/2/76)

Bernd Uwe Althaus / Ulrich Diegmann, Teilzeit/Altersteilzeit für Lehrkräfte in Thüringen. Übersicht über die Regelungen für vollzeitbeschäftigte und teilzeitbeschäftigte Lehrerinnen und Lehrer (4 Seiten - Ia/2/80)

Nr. 3 vom März 2000

Hermann Avenarius, Herausforderungen an die Schule der Zukunft. Schule im 21. Jahrhundert (3 Seiten - Ia/3/88)

Petra Behrens, Kollegiale Unterstützungsarbeit im Team. (5 Seiten - Ia/3/91)

Christian Kröber, Rechte der GEMA, VG WORT und GVL bei Veranstaltungen mit Musik in der Schule (3 Seiten - Ia/3/96)

Rolf-Dieter Teiche, Der Schulleiter als Widerspruchsbehörde (2 Seiten - Ia/3/99)

Hans-Jürgen Krzyweck, Einstufung von Lehrerbewerbern aus den Mitgliedstaaten der EU (1 Seite - Ia/3/101)

Dietmar Koßagk, „Akrobatik und neue Bewegungskünste“. Wahlpflichtfach an der Sportbetonten Gesamtschule Elsterwerda (3 Seiten - Ia/3/102)

Irmtraud Labahn, Gegenseitige Evaluation von Schulen (3 Seiten - Ia/3/106)

Susan Gersdorf, „Autonome“ Schulen im Freistaat Sachsen? Selbstständigkeit von Schulen und die verfassungsrechtlichen Grenzen (4 Seiten - Ia/3/109)

Hartmut E. Heller, Entwicklung berufsbildender Schulen in Sachsen-Anhalt. Strukturen - Sachstand - Perspektiven (4 Seiten - Ia/3/114)

Armand Sauer, Verbesserung der Schulwegsicherheit durch Schülerlotsen. Eine kleine Entscheidungshilfe für den Aufbau von Schülerlotsendiensten (3 Seiten - Ia/3/121))

Nr. 4 vom April 2000

Mascha Kleinschmidt-Bräutigam, Sechs Fragen zu „Neuer Lern- und Unterrichtskultur“ (3 Seiten - Ia/4/128)

Herbert Luszczynski, Professionelle Personalführung in der Schule. (4 Seiten - Ia/4/131)

Jean-Pol Martin, Lernen durch Lehren: ein modernes Unterrichtskonzept (5 Seiten - Ia/4/136)

Hans-Jürgen Krzyweck, Arbeitsgerichte entscheiden nicht in verwaltungsrechtlichen Gleichstellungsverfahren (1 Seite - Ia/4/141)

Norbert Frank, Landesprogramm zur Qualitätsentwicklung und -sicherung an Schulen. Voraussetzung für ein leistungsfähiges Schulwesen (3 Seiten - Ia/4/150)

Hartmut E. Heller, Die Gewinnung von Lehrkräften für berufsbildende Schulen in Sachsen-Anhalt (4 Seiten - Ia/4/158)

Hubert Langlotz / Wolfgang Moldenhauer, Einsatz von Computeralgebrasystemen (CAS) im math.-nat. Unterricht der gymnasialen Oberstufe (2 Seiten - Ia/4/162)

Nr. 5 vom Mai 2000

Ulrich Bliesener, Gesamtkonzept für den schulischen Fremdsprachenunterricht. Bericht über eine Fachtagung in Loccum, Juni 1999 (6 Seiten - Ia/5/168)

Gerhard Kopplow / Carlos Müller, Arbeitsweise einer Privatschule. Anregung für öffentliche Schulen? (3 Seiten - Ia/5/174)

Wolfgang Bott, Zustellung von Verwaltungsakten im Schulbereich (2 Seiten - Ia/5/177)

Ulrich Lehmann, Abschlussprüfungen in der Sekundarstufe I. Die Forderungen der Industrie- und Handeslkammern zur Einführung einer landesweiten Abschlussprüfung (2 Seiten - Ia/5/182)

Claus Wergin, Landesinitiative Jugend- und Schulsozialarbeit. Neue Ansätze in Mecklenburg-Vorpommern (2 Seiten - Ia/5/184)

Volker Richter / Michael Stier, Der konzeptionelle Ansatz der neuen Rahmenrichtliniengeneration in Sachsen-Anhalt (6 Seiten - Ia/5/194)

Jürgen Seiring, Eltern, Schule, Busbetrieb - Partner für den Schulweg. Eine Aktion des Landkreises Gotha (4 Seiten - Ia/5/200)

Nr. 6 vom Juni 2000

Pit Spieß, Unsere Schulen brauchen eine neue Zeitstruktur (3 Seiten - Ia/6/208)

Antje Finke, Rechtliche Absicherung von Schülerfirmen. Möglichkeiten und Grenzen im Kontext pädagogischer Zielstellungen (3 Seiten - Ia/6/211)

Tessa Rehberg, Ein Vollwertbuffet zum Schulfest!? Gedanken zur schulischen Ernährungserziehung (5 Seiten - Ia/6/214)

Hannelore Kuhn, Integration behinderter Schülerinnen und Schüler (Urteil des OVG Sachsen-Anhalt v. 01.10.1999) (2 Seiten - Ia/6/219)

Harald Mier, Hitzefrei gleich frei von Hitze? (2 Seiten - Ia/6/221)

Mascha Kleinschmidt-Bräutigam, Jahrgangsübergreifende Lerngruppen. Ein Schulversuch in Berlin (1 Seite - Ia/6/223)

Hans-Jürgen Sprengel, Demnächst Expressabitur in Brandenburg? Auswahl von „Top-Schülern“ eines Jahrgangs (4 Seiten/6/224)

Christa Finsterbusch/Jacqueline Plaul, Integation (sprach)behinderter Kinder an der Regelschule. Ein Erfahrungsbericht (3 Seiten - Ia/6/234)

Rosemarie Schuhmann, Pädagogischer Dialog über den Landesbildungsserver. Neue Formen des Lehrens und Lernens (2 Seiten - Ia/6/238)

Martina Birkoben, Integration sehbehinderter Schüler am Staatlichen Sophiengymnasium Weimar. Ein Erfahrungsbericht (2 Seiten - Ia/6/242)

SchulVerwaltung
Zeitschrift für SchulLeitung, SchulAufsicht und SchulKultur
Ausgabe Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Berlin.
10. Jahrgang 2000.

erscheint 11mal jährlich
Einzelheft 18,50 DM
Jahresbezugspreis 99,50 DM

Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kronach u.a.
eMail info@carllink.de
http://www.carllink.de

Bestellungen über den Verlag:
Carl Link Verlag GmbH & Co KG
Postfach 15 52
96305 Kronach

SchulVerwaltung
Zeitschrift für SchulLeitung, SchulAufsicht und SchulKultur
Ausgabe Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Berlin.
10. Jahrgang 2000.

erscheint 11mal jährlich
Einzelheft 18,50 DM
Jahresbezugspreis 99,50 DM

Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kronach u.a.
eMail info@carllink.de
http://www.carllink.de

Bestellungen über den Verlag:
Carl Link Verlag GmbH & Co KG
Postfach 15 52
96305 Kronach

SchulVerwaltung spezial - Sonderausgabe 1/99, Thema: Schulprogramm - Mode oder Chance?

Wie wichtig sind Schulprogramme? Ein Gespräch mit Hilbert Meyer und Hans-Günter Rolff (4 Seiten - I/SA1/4)

Jürgen Oelkers, Leitilder, Profile, Programme - Ein Zwischenruf zur Schulprogrammdebatte (2 Seiten - I/SA1/8)

Hans-Jürgen Lambrich / Wolfgang Wendt, Schulprogramm in den Bundesländern. (4 Seiten - I/SA1/10)

Norbert Maritzen, Schulprogramm - Entwicklung und Produkt. (4 Seiten - I/SA1/14)

Rose Boenicke / Ulrich Steffens, Qualitätskriterien und die Arbeit am Schulprogramm (5 Seiten - I/SA1/18)

Hilbert Meyer, Unterrichtsentwicklung als Kern der Schulentwicklung. (5 Seiten - I/SA1/23)

Gerhard de Haan / Dorothee Harenberg, Von der Agenda 21 zum Schulprogramm. (3 Seiten - I/SA1/28)

Marianne Horstkemper, Erziehung zur Gleichberechtigung der Geschlechter. (3 Seiten - I/SA1/31)

Uwe Hameyer, Stolpersteine im Schulentwicklungsprozess - Aus Denkfehlern lernen. (3 Seiten - I/SA1/34)

Hermann Schulze, Schulleitung und Kollegium bei der Schulprogrammentwicklung. (3 Seiten - I/SA1/37)

Heike Ackermann, Die Mitgestaltung des Schulprogramms durch Eltern und Schüler. (3 Seiten - I/SA1/40)

Hans-Günter Rolff, Schulprogramm: Unterstützung durch Beratung und die Rolle der Schulaufsicht. (3 Seiten - I/SA1/43)

ausführliche Literatur- und Adressenliste (4 Seiten - I/SA1/45)

SchulVerwaltung spezial - Sonderausgabe 2/99, Thema: Evaluation - Befürchtungen und Hoffnungen

Anton Strittmatter, Was führt Regie im Qualitätstheater? Die Triebkräfte verstehen, um die Intererssen aushandeln zu können. (3 Seiten - I/SA2/4)

Peter Posch / Herbert Altrichter, Schulische Qualitätsstandards und Standards für schulische Qualitätsentwicklung. (4 Seiten - I/SA2/7)

Claus G. Buhren, Indikatoren zur Evaluation von Schulqualität. (4 Seiten - I/SA2/11)

Klaus-Jürgen Tillmann, Leistungsvergleichs-Untersuchungen auf nationaler und internationaler Ebene. Möglichkeiten, Grenzen, Probleme. (3 Seiten - I/SA2/15)

Dieter Krohn, Die Rolle der Lehrkräfte - Abwehr, Motivation, Möglichkeiten der internen Evaluation im Schulalltag. (3 Seiten - I/SA2/18)

Wolfgang Mischke, Evaluation durch externe Experten. (3 Seiten - I/SA2/21)

Michael Schratz, Neues Rollenverständnis und verändertes Aufgabenprofil der Schulaufsicht (3 Seiten - I/SA2/24)

Heinz Günter Holtappels, Qualifikation für Entwicklungsaufgaben. Ansätze zur Qualifizierung verschiedener Akteure der Schulentwicklung. (3 Seiten - I/SA2/27)

Christoph Burkard / Gerhard Eikenbusch, Bestandsaufnahme und Evaluation bei der Schulprogrammarbeit. (3 Seiten - I/SA2/30)

Rolf Meyer, Methoden der Evaluation. (5 Seiten - I/SA1/33)

Christiane Kindervater / Mandy Güpner / Michael Kosse, Schule im Schülerobjektiv. Selbstevaluation von Schulen am Beispiel einer Fotoevaluation. (3 Seiten - I/SA2/38)

Anton Strittmatter, Das Fördernde Qualitätsevaluations-System (FQS). Erfahrungen mit anspruchsvoller Selbstevaluation. (3 Seiten - I/SA2/41)

Ulf Mühlhausen, Unterrichtsevaluation als kollegiale Unterrichtsreflexion. (4 Seiten - I/SA2/43)

ausführliche Literatur- und Adressenliste (2 Seiten - I/SA2/47)