

Leiten – verwalten und organisieren



Verwaltung – alles im Auge behalten

Die Verwaltung der Schule ist vergleichbar mit der Infrastruktur eines Wohnhauses oder einer Wohnung: Strom- und Wasserleitung, Abwasser, Heizung usw. Die Gestaltung der Schule ist vergleichbar mit der Wohnungsgestaltung und umfasst all jene Bereiche, die von der Möblierung über die Raumnutzung bis hin zum Design die Atmosphäre des Hauses kennzeichnen. Wir sind mit unserer Wohnung dann zufrieden, wenn die Infra-

Download
zur Ansicht



Wenn die Heizung brummt oder das Licht flackert, dann fühlen wir uns gestört. Eine Infrastruktur, die sich in das Blick-, Gehör- und Geruchsfeld drängt, empfinden wir als lästig. Deshalb sollte die Infrastruktur Ihrer Schule, also Ihre Verwaltung, reibungslos, geräuschlos und dem Schulziel dienend funktionieren. Folglich müssen Sie Ihre Verwaltung immer im Auge behalten und an deren Optimierung ständig arbeiten. Auch hier gilt das Führungsprinzip: Nicht alles selbst machen wollen, sondern bestimmte Aufgaben an Lehrer, Schüler, Eltern, aber auch Betreuungspersonal, Schulsozialarbeiter, Schulsekretärin und Hausmeister delegieren.

Hierzu ein paar Anmerkungen:

Schulhausmeister und Schulsekretärin wertschätzen

Personalrechtlich ist derjenige für Schulhausmeister und Schulsekretärin zuständig, der den Arbeitsvertrag mit ihnen gefertigt hat. In der Regel ist dies der Schulträger. Schulhausmeister und Schulsekretärin sind aber an Weisungen der Schulleitung gebunden. Ihren Arbeitsumfang setzt der Arbeitsvertrag fest. Weil die Urlaubszeit nach dem Beschäftigungstarif bemessen wird, weicht die Ferienregelung für Hausmeister und Schulsekretärinnen von Ort zu Ort ab. Zumeist ist durch den Arbeitsvertrag geregelt, dass diese ihren persönlichen Urlaub nur innerhalb der Schulferien nehmen dürfen. An manchen Orten arbeiten Schulhausmeister und Schulsekretärin auch in den Ferien, seltener auch als Urlaubsvertretung beim Schulträger. Schulhausmeister und Schulsekretärin sind wichtiges – wie alle Schulleiterinnen und Schulleiter übrigens auch – „Mädchen für alles“ und mancherorts für mehrere, meist kleinere Schulen zuständig. Der Schulhausmeister zeichnet dafür verantwortlich, dass sowohl das

Download
zur Ansicht



Nehmen Sie sich als Schulleiterin, Schulleiter die Zeit, um mit dem Schulhausmeister und der Schulsekretärin regelmäßig ohne Zeitdruck ins Gespräch zu gehen, um sich gegenseitig auszutauschen, Meinungen einzuholen und anstehende Aufgaben zu besprechen. Vereinbaren Sie auch, wie Schulhausmeister und Schulsekretärin in dringenden Angelegenheiten rasch und problemlos erreichbar sind.

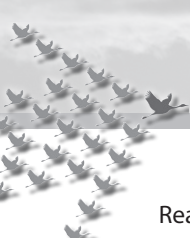
Mit Entschuldigungen sorgfältig umgehen

Wenn ein Schüler, eine Schülerin aus zwingenden Gründen nicht am Unterricht teilnehmen kann, besteht Entschuldigungspflicht. Das heißt, dass der Schule Grund und voraussichtliche Dauer der Verhinderung von den Erziehungsberechtigten oder jenen, denen die Erziehung oder Pflege eines Kindes anvertraut ist, unverzüglich mitzuteilen sind. Die Entschuldigungspflicht ist spätestens am zweiten Tag der Verhinderung mündlich, fernmündlich, elektronisch oder schriftlich zu erfüllen. Erfolgt die Entschuldigung fernmündlich oder elektronisch, ist eine schriftliche Mitteilung binnen drei Tagen nachzureichen. So ist es in der Schulbesuchsverordnung festgelegt. Wir empfehlen Ihnen an Ihrer Schule – insbesondere dann, wenn Sie eine Grundschule leiten – folgende Vereinbarung zu treffen: Fehlt eine Schülerin, ein Schüler bis zu Beginn der zweiten Stunde unentschuldig, erfolgt ein Rückruf seitens der Schule bei den Erziehungsberechtigten.

Auf Schulschwänzen konsequent reagieren

Längeres oder häufiges Fernbleiben vom Unterricht verstößt gegen die Schulpflicht. Sie als Schulleiter bzw. Schulleiterin können nicht feststellen, ob ein Schüler, eine Schülerin zum Unterricht erschienen ist. Sie können die Eltern

Download zur Ansicht



Reagieren erforderlich. Hierzu sollten alle Beteiligten – Klassenlehrer/in, Eltern, Schulleiter/in – einbezogen werden. Bei Bedarf können weitere schulische und außerschulische Unterstützungssysteme herangezogen, einbezogen und informiert werden: Beratungslehrer, Schulpsychologische Beratungsstelle, Schulsozialarbeiter, Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit. Greifen pädagogische Maßnahmen nicht, werden Polizei und Jugendamt eingebunden.

Schulstatistik kontinuierlich pflegen

Die amtliche Schulstatistik wird von Bundesland zu Bundesland verschieden erhoben. Zumeist muss die Schulleitung zwei Statistiktermine beachten:

- Im Frühjahr die Prognose: Sie dient der Erhebung der Schüler- und Klassenzahlen sowie der voraussichtlich vorhandenen Lehrerstunden für das kommende Schuljahr. Sie ist zugleich die Planungsgrundlage für das Landesparlament und die Schulverwaltung für Lehrereinstellung und Personalzuteilung.
- Im Herbst die Hauptstatistik: Sie dient der Bestandserhebung aller statistisch erfassbaren Parameter einer Schule und geht in die Berechnungen der Statistischen Landesämter ein. Sie ist zugleich in den meisten Bundesländern die Berechnungsgrundlage für die Zuteilung von Landesmitteln an die Kommunen zur Abgeltung von Schullägeraufwendungen.

Wir raten Ihnen, all ihre Schüler-, Klassen- und Personaldaten gewissenhaft und kontinuierlich zu pflegen. Dies erspart Ihnen viel Zeit zu den Statistikterminen. Außerdem wird sie immer auf dem aktuellen Stand und so können Ab- und Anfragen zeitnah und unproblematisch bearbeitet werden.

Download zur Ansicht



Aufgabe erfüllt die/der Präventionsbeauftragte? Wer koordiniert die Ganztagesbetreuung? Wer kümmert sich um die ehrenamtlich Tätigen? Die Zuständigkeiten sollten allen am Schulleben Beteiligten bekannt sein. Deshalb empfehlen wir, einen Geschäftsverteilungsplan für Ihre Schule zu entwickeln. Dort werden die einzelnen Aufgaben beschrieben und die Verantwortlichen benannt. Halten Sie Zuständigkeiten in einem Organigramm fest. Hinterlegen Sie Geschäftsverteilungsplan und Organigramm im Schulportfolio und auf der Schulhomepage.

Hierzu ein paar Anmerkungen:

Die stellvertretende Schulleiterin, den stellvertretenden Schulleiter konsequent einbinden

Der stellvertretende Schulleiter ist der allseitige Vertreter des Schulleiters. An größeren Schulen sind seitens der Kultusverwaltung ein oder zwei Stellvertreter amtlicherseits bestellt. An kleineren Schulen sollte der Schulleiter eine Lehrkraft mit der Stellvertretung beauftragen und diesen Auftrag mit der Schulaufsicht abstimmen.

Aus vielerlei Gründen kann der Stellvertreter von heute auf morgen vor der Aufgabe stehen, die Schule eigenständig zu leiten. Daraus ergeben sich drei Forderungen:

Schulleiter und Stellvertreter bilden ein Team. Sie sind **die Schulleitung**. Sie leiten gemeinsam die Schule, vertreten die Schule gemeinsam, sind gemeinsam die Kontaktpartner.

Stellvertreter sollten deshalb in Schulleitungsfrauen immer

Download zur Ansicht



Erweitertes Schulleitungsteam einsetzen

Zwischenzeitlich ist an vielen Schulen – an großen insbesondere, aber zunehmend auch an kleineren Schulen – neben der Schulleitung ein erweitertes Schulleitungsteam installiert. Jedem Teammitglied sind besondere Zuständigkeiten übertragen. In regelmäßigen Abständen treffen sich die Mitglieder des Schulleitungsteams zu Besprechungen. Es macht Sinn, für diese Besprechungen im Stundenplan feste Zeitfenster einzuplanen.

Arbeitsbelastungen gerecht verteilen

Woran erkennt man die Gerechtigkeit eines Chefs, einer Chefin besser als an der gerechten Verteilung der Arbeitslasten? Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von Ihnen Vertrauen und Gerechtigkeit. Als gerecht wird empfunden, wenn einerseits die Arbeit der Bezahlung entsprechend verteilt und andererseits den langfristig Kranken bzw. schwerbehinderten Lehrkräften Erleichterung gewährt wird. Die Kernbelastung einer Lehrkraft liegt zunächst im Unterricht. Danach bemisst sich traditionell die Deputathöhe des Einzelnen. Zum Lehren und zur Lernberatung kommen je nach Fach und Klassenstufe weitere Beratungs- und Korrekturarbeiten hinzu. Darüber hinaus sind die Übernahme einer Klassenlehreraufgabe, die Gestaltung von außerunterrichtlichen Aktivitäten und die Verpflichtung zu einem schulischen Wahlamt mit Zusatzarbeiten verbunden. Setzt man den Maßstab „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ nicht außer Kraft, so müssen Sie als Führender dafür sorgen, dass zunächst jeder in Ihren Kollegium – je nach Bezahlung – auch Arbeit übernimmt. Wir haben das Wörtchen „zunächst“ deshalb eingefügt, weil uns sehr wohl bewusst ist, dass es Situationen gibt, in denen „einer des anderen Last

Download zur Ansicht



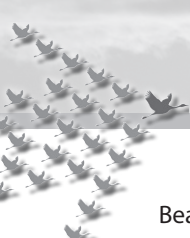
oder ganzes Schuljahr einer bestimmten Lehrkraft übertragen. Unterschiedliche Belastungen kann man auch mit der Einteilung zur Pausenaufsicht ausgleichen (Prinzip: halbes Deputat = halbe Aufsichtszeit). Und Belastungen können Sie auch durch Delegation von Aufträgen und durch Übertragung von Zuständigkeiten (z. B. für bestimmte außerunterrichtliche Aktivitäten) an Minderbelastete ausgleichen. In jedem Fall müssen Sie die Belastungsfrage in der Gesamtlehrerkonferenz ansprechen und offensiv vertreten. Gegebenenfalls sollten Sie einem Mitglied des Teams zur Schuljahresorganisation den Auftrag erteilen, die gerechte Arbeitsbelastung bei der Vergabe von Aufgaben fürs neue Schuljahr besonders zu beobachten und darüber zu berichten.

Lehraufträge stärkerorientiert zuweisen

Rechtlich entscheidet die Schulleitung darüber, welche Lehrkraft welches Fach in welcher Klasse unterrichtet. In aller Regel werden aber die Lehrauftragswünsche der Lehrkräfte (zumeist schriftlich) erfragt. Die Gesamtlehrerkonferenz hat in den meisten Bundesländern ein Beratungsrecht (Welche Lehrkräfte könnten in einer bestimmten Schulklasse effektiv zusammenarbeiten?), jedoch keinesfalls ein Beschlussrecht.

Pädagogisch ist die Lehrauftragsverteilung sehr wichtig. Bestimmte Lehrer sind für bestimmte Altersgruppen und für bestimmte Lehraufträge besonders geeignet. Sie als Schulleiter/in sollten die Stärken und Schwächen Ihres Lehrpersonals kennen und die Stärken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer effektiven Lehrauftragsverteilung und damit zu einem effektiven Unterricht nutzen. Gegebenenfalls sollten Sie „Erbhöfe“ bestimmter Lehrkräfte

Download
zur Ansicht



Beauftragen Sie ein Lehrerteam, das alle Aufsichtszeiten erfasst und nach Zeitumfang und Komplexität bepunktet. Zu Beginn des neuen Schuljahres legt dieses Team der Gesamtlehrerkonferenz einen Aufsichtsplan vor, der die erforderlichen Aufsichten unter Berücksichtigung von Teilarbeit, Alter und Schwerbehinderung gerecht auf alle Lehrkräfte aufteilt.

Urlaubsvertretung festlegen

Vor einem größeren Ferienabschnitt sollten Sie schriftlich festhalten, wann Sie selbst zu erreichen sind und – für die Zeit Ihrer Abwesenheit – wer Sie vertritt und wie diese Person zu erreichen ist (Telefon, Fax, E-Mail). Immer wieder müssen nämlich in der unterrichtsfreien Zeit wichtige Entscheidungen getroffen oder wichtige Maßnahmen durchgeführt werden. Drei Beispiele aus dem Schulalltag:

- Eine Familie zieht aus einem anderen Bundesland in den Schulbezirk Ihrer Schule und muss wissen, ob und unter welchen Bedingungen ihre Kinder an Ihrer Schule aufgenommen werden können.
- Eine pensionierte Kollegin Ihrer Schule stirbt in den Ferien, die Schule muss bei der Trauerfeier angemessen vertreten sein.
- In den Ferien zieht ein schweres Gewitter über Ihre Schule hinweg. Die Feuerwehr will prüfen, ob Sachschäden vorgekommen sind und ob die Versicherung zu benachrichtigen ist. Sie muss wissen, wer die Sachverständigen und die Versicherungsvertreter durch die Schule führen kann.

Geben Sie diese Vertretungsliste nicht nur allen Kolleginnen und Kollegen (denen Sie im Bedarfsfall Auskunft geben können), sondern auch dem zuständigen Schulleiter (oder dem zuständigen Schulleiter).

Download zur Ansicht



zu wenige Informationen. Sie leiden eher unter einer Informationsflut und einem Kommunikationsdefizit. Anders die Eltern und der Schulträger. Sie sind oft nicht umfassend informiert. Wenn also gravierende Änderungen bevorstehen, müssen Sie das mit allen Beteiligten und Betroffenen vorberaten. Meiden Sie Überraschungscoups. Es ist schlechter Führungsstil, wenn Sie die Öffentlichkeit vor den Betroffenen informieren.

Bedenken Sie auch, dass Sie viele und regelmäßige Informationen über Ihre Schule brauchen, um sachgerecht und zielstrebig führen zu können. Das setzt voraus, dass Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Ihr ganzes Schulpublikum Ihnen vertrauen. Nur wenn Ihre „Reisegesellschaft“ auf Sie baut, erhalten Sie von ihr regelmäßig Informationen. Das setzt bei Ihnen voraus, dass auch Sie in die Fähigkeiten und Leistungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen setzen müssen, denn sonst stehen Sie bald allein da.

Denken Sie nicht nur an die großen Entscheidungen, sondern auch an die vielen Kleinigkeiten, die Sie im Schulalltag wissen müssen, z. B.:

- Ist allen hinreichend bewusst, was am nächsten Schultag, in der nächsten Sitzung, am nächsten Schulfest von jedem erwartet wird?
- Ist diese oder jene Fachstunde richtig im Stundenplan platziert oder wird z. B. durch lange Wege zum Fachraum zu viel Lernzeit vergeudet?
- Gibt es in der Abschlussklasse zu viele außerunterrichtliche Aktivitäten, die Hektik erzeugen und die Zeit zum Lernen beeinträchtigen?

Hierzu ein paar Anregungen:
Schulische Lernplanung erstellen

Download zur Ansicht



Hinterlegen Sie den Terminplan oder Teile daraus auch auf der Homepage Ihrer Schule.

Schulkonferenz einbinden

Die Schulkonferenz gilt in den meisten Bundesländern als das „Schulparlament“, in dem die Lehrkräfte, die Eltern, die Schülerinnen und Schüler (Ausnahme: Grundschule) und die Schulleitung vertreten sind. Unterschiedliche Meinungen und Interessen sollten in diesem Gremium ausgeglichen werden. Als zentrales Organ der Schule verfügt es über Entscheidungs-, Mitbestimmungs- und Anhörungsrechte. Häufig ist es auch als Schlichtungsorgan bei Meinungsverschiedenheiten zwischen einzelnen Gruppen eingesetzt.

Über die Rechte der Schulkonferenz müssen Sie sich im Schulgesetz Ihres Bundeslandes informieren. Unsere Empfehlung: Suchen Sie immer dann, wenn Sie eine Schulentwicklungsmaßnahme einleiten wollen, die Zustimmung der Schulkonferenz zu erreichen.

Elternrechte beachten

Erziehungsberechtigt sind schulrechtlich nur diejenigen, denen rechtsverbindlich das Sorgerecht zusteht. Stiefväter und Stiefmütter, die mit einem Sorgerechtigten zusammenleben, aber das Kind nicht adoptiert haben, sind nicht sorgeberechtigt. Auch die leibliche Mutter oder der leibliche Vater ist, wenn ihr oder ihm das Sorgerecht nicht übertragen wurde, im schulrechtlichen Sinne nicht sorgeberechtigt.

Nicht sorgeberechtigte Personen können als Begleitperson einer bzw. eines Sorgerechtigten an Besprechungen mit dem Schulleiter oder mit Lehrkräften teilnehmen. Sie sind jedoch nicht an Entscheidungen der Schulkonferenz

Download zur Ansicht



solchen Fällen muss der Elternteil, der das Alleinentscheidungsrecht innehat, dem anderen Elternteil die Möglichkeit einräumen, zum Gespräch in die Schule mitzukommen.

Unterrichtsausfall vermeiden

Die Vertretung kurzfristig oder längerfristig abwesender Kolleginnen und Kollegen gehört zum täglichen Geschäft jeder Schule. Dabei ist eines sicher: Unterrichtsausfall muss vermieden werden. Deshalb müssen Sie an Ihrer Schule eine Strategie entwickeln, die Unterrichtsausfall entgegenwirkt. Dazu gehören unserer Ansicht nach die ehrliche Bilanzierung von Vertretungsunterricht in den schulischen Gremien, die Einleitung präventiver Maßnahmen und die Entwicklung eines schulspezifischen Handlungskonzepts, eines schulischen „Eingreifprogramms“ bei Unterrichtsausfall:

- Es ist wichtig, dass Sie an Ihrer Schule in den schulischen Gremien den Auftrag und Erfolg eines Vertretungslehrers, einer Vertretungslehrerin einmal ehrlich bilanzieren. Eine solche Lehrkraft kann nicht aus dem Stand das in einer bestimmten Klasse anstehende Unterrichtsthema unterrichten. In Wirklichkeit führt diese Lehrkraft oftmals nur Aufsicht oder betreut die Klasse, während die Schüler bestenfalls nach Plan arbeiten. Wenn man diesen Sachverhalt einmal gründlich durchdacht hat, dann wird Folgendes deutlich: Nicht immer dann, wenn eine Lehrkraft vor einer Klasse steht, wird gelernt. Und nicht immer dann, wenn keine Lehrkraft vor der Klasse steht, wird nicht gelernt. Diese Entscheidung ist also nicht in jedem Fall die Anwesenheit einer Lehrkraft, sondern das Lernverhalten der Schülerinnen und Schüler. Wenn eine Lehrkraft fehlt, muss das nicht zu Leerstunden führen.

Download zur Ansicht



Schulen optimieren. Randstunden sind erfahrungsgemäß leichter zu versorgen. Probleme bereiten meistens die Stunden im Mittelband des Unterrichtsvormittags. Planen Sie hier verstärkt Freistunden oder Parallelunterricht ein. Bei Bedarf, insbesondere bei kurzfristigen Ausfällen, sind sie somit handlungsfähiger. Planen Sie zudem außerunterrichtliche Veranstaltungen und ganztägige Fortbildungsmaßnahmen langfristig vor und berücksichtigen Sie diese in der Jahresplanung.

- Gerade kurzfristige Vertretungen lassen sich ohne Ihr schulspezifisches „Eingreifprogramm“ nicht sinnvoll und konfliktfrei lösen. Solche Handlungskonzepte oder „Eingreifprogramme“ müssen deshalb Bestandteil der Schulkonzeption (des Schulprogramms) sein. Um ein solches „Eingreifprogramm“ möglichst reibungslos organisieren zu können, sollten Sie in der Gesamtlehrerkonferenz Vereinbarungen dazu herbeiführen, die von der Schulkonferenz abschließend genehmigt werden sollten. Mit solchen durch die schulischen Gremien gebilligten Vereinbarungen hat Ihre Schule eine solide Grundlage für die Organisation von Vertretungsunterricht und für die breite Information der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern schon zum Schuljahresbeginn – getreu dem Grundsatz, so frühzeitig und so umfassend informieren wie möglich. Damit beugen Sie Konflikten vor.

Bewährt haben sich folgende „Eingreifprogramme“:

- Wenn die zu vertretende Lehrkraft oder ein Teammitglied genaue Angaben zum behandelten Lernstoff geben kann und die Vertretungslehrkraft diesen Lernstoff lehren kann: normaler Unterricht.
- Wenn eine Vertretungslehrkraft ohne genaue Angaben zum zu behandelnden Lernstoff unterrichtet: Vertretungsunterricht mit Hilfe von Mitschülern

Download zur Ansicht



Besucherbuch soll nach Möglichkeit vielfältige Aufgabenstellungen zu den einzelnen Fächern beinhalten. Die Schülerinnen und Schüler einer jeden Klasse werden dann in Gruppen aufgeteilt und einer anderen Klasse zugeordnet. Der Aufteilungsplan hängt in jeder Klasse gut sichtbar aus und ist im Klassenbuch hinterlegt. Fehlt eine Lehrkraft, dann geht beispielsweise Gruppe A der Klasse 3 unaufgefordert in Klasse 4a und Gruppe B in Klasse 2b usw. Dort bearbeiten die Gruppen ausgewählte Aufgaben in ihrem Besucherbuch. Solche und ähnliche Regelungen müssen den Schülern bekannt und eingeübt sein. Und nochmals zur Bekräftigung: Dieses Verständnis von Lernen und Lehren muss Lehrkräften, Eltern und Schülern an praktischen Beispielen verdeutlicht werden.

Maßnahmenkatalog bei kurzfristigem Ausfall von Lehrkräften (eintägig bis mehrwöchig) auf der Ebene der einzelnen Schule

- Schmälerung des Ergänzungsbereichs,
- Klassenzusammenlegung,
- Klassenaufteilung (bspw. Arbeit mit dem Besucherbuch usw.),
- Parallelunterricht,
- Bereitschafts- oder Freistunden,
- selbstorganisiertes, eigenständiges Lernen (Lernwerkstatt, Lernprogramme, offene Unterrichtsformen, Schülerpaten),
- bezahlter Mehrarbeitsunterricht (MAU),
- „70-Stunden-Lehrkräfte“ im Rahmen des Aktionsprogramms „Verlässliche Grundschulen“ bereit vorhalten,
- Krankheitsersatz durch Schulaufsicht anfordern (sofern noch nicht im Einsatz).

Download zur Ansicht



Arbeitsabläufe optimieren

Routinemäßige Abläufe wie beispielsweise Schulanmeldung, Elternabende, Kooperationsmaßnahmen, sportliche Veranstaltungen, Feste und Feiern (Einschulungsfeier, Weihnachtsfeiern, Abschlussfeiern, Schulfeste), Schülergottesdienste, Betriebspraktika, außerunterrichtliche Veranstaltungen, Projekte sind an vielen Schulen durch Prozessbeschreibungen eindeutig und klar geregelt. Sie sind im Schulportfolio hinterlegt und für jeden einsehbar. Achten Sie als Schulleiter, als Schulleiterin auf die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Arbeitsabläufe. Allerdings erfordern veränderte Anforderungen und die Weiterentwicklung der Schule zuweilen, dass bestehende Arbeitsabläufe angepasst werden müssen. Nehmen Sie sich deshalb immer wieder Zeit, um über einzelne Abläufe zu reflektieren. Holen Sie sich hierzu auch von den Schülern, dem Kollegium und den Eltern Rückmeldung ein. Greifen Sie Rückmeldungen und Vorschläge zur Verbesserung auf und ziehen Sie daraus die notwendigen Konsequenzen. Entwickeln Sie Verfahren, um bei Bedarf einzelne Arbeitsabläufe zu optimieren.

Hierzu ein paar Anmerkungen:

Abschlussfahrten, Ausflüge, Schullandheimaufenthalte, Studienfahrten Ausflüge, Wandertage, Abschlussfahrten, Schullandheimaufenthalte, Studienfahrten usw. werden aufgrund der finanziellen Engpässe in vielen Familien und wegen des veränderten Lebensverhaltens in unserer Gesellschaft nicht mehr so positiv betrachtet wie noch vor 10 oder 15 Jahren. Auch in der Pädagogik sind in vielerlei Hinsicht Grundgedanke durch, dass die Schule nicht mehr nur ein Ort der gemeinsamen Erziehung ist und Kinder und Jugendliche nicht alle

Download zur Ansicht



Abschlussfeier, Einschulungsfeier, Schulfeier, Schulfest

„Alles hat ein Ende, nur manche Schulfeier findet keines“, spotten Leidtragende von Schulfeiern schon allerorten. Höchst selten dauert eine Fernseh-sendung länger als zwei Stunden, weil dann Überlängen einzelner Beiträge langweilig wirken. Schulfeiern und Schulfeste dauern leider oft sehr lange; die Besucher langweilen sich. Der Maßstab einer öffentlichen Veranstaltung ist das Publikum, nicht der Veranstalter. Wer sich diesem Maßstab nicht unterwerfen will, der muss statt einer öffentlichen Feier eine amtsinterne (z. B. im Lehrerzimmer im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz) anstreben. Wer aber eine öffentliche Feier will, der darf sein Publikum nicht langweilen. Das Publikum ist nicht der „Mülleimer“ für Selbstdarstellungen und langatmige Darbietungen. Deshalb Qualität vor Quantität: Statt vier einstimmige Lieder mit Keyboardbegleitung lieber ein zweistimmiges Lied, statt sechs Strophen lieber zwei.

Konferenzen straff und ergebnisorientiert leiten

Im schulischen Bereich gibt es eine Vielzahl von Konferenzen: Schulkonferenz, Gesamtlehrerkonferenz (GLK), Schular-, Stufen-, Abteilungskonferenz, Klassen-, Jahrgangsstufenkonferenz, Fachkonferenz. Ihre Zusammensetzungen, Rechte, Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe sind im Schulgesetz und in den Konferenzordnungen hinterlegt. Die Schulkonferenz ist das „gemeinsame und höchste Organ“ der Schule. In ihr sind Schüler, Eltern und Lehrkräfte paritätisch vertreten. Die Gesamtlehrerkonferenz ist zuständig für alle allgemeinen Fragen bezüglich Erziehung und Unterricht an der Schule. Das bedeutet, dass verbindliche Entscheidungen in pädagogischen Fragen nicht ohne Zustimmung der GLK getroffen werden können. Der Schulleiter ist

Download zur Ansicht



empfehlen Ihnen rechtzeitig zu klären, wer bei der Durchführung der Konferenz für welchen Tagesordnungspunkt verantwortlich zeichnet. Wir empfehlen Ihnen auch, Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtige Unterlagen vorab zukommen zu lassen, damit sich die Kolleginnen und Kollegen mit dem Sachverhalt vertraut machen können. Lassen Sie offen diskutieren. Versuchen Sie, Vereinbarungen und Ergebnisse im Konsens zu erzielen. Achten Sie aber bei der Durchführung der Konferenz auf eine straffe Leitung und halten Sie den geplanten Zeitrahmen unbedingt ein. Stellen Sie Verbindlichkeit her, indem Sie im Nachgang der Konferenz anhand einer Prüfliste kontrollieren, dass Absprachen und Vereinbarungen eingehalten werden.

Hierzu ein paar Anmerkungen:

Konferenzbeschlüsse

Beschlüsse der Gesamtlehrerkonferenz und der Schulkonferenz sind sowohl für die Lehrkräfte als auch für die Schulleitung rechtsverbindlich. Ausnahmen: Die Beschlüsse sind rechtswidrig oder sie übersteigen die Zuständigkeit dieses Gremiums. In einem solchen Fall legen Sie als Schulleiter bzw. Schulleiterin Veto gegen einen solchen Beschluss ein. Bleibt beispielsweise die Gesamtlehrerkonferenz bei ihrem Beschluss, so legen Sie diesen der Schulaufsichtsbehörde zur Überprüfung vor. Als Grundsatz gilt in allen Bundesländern: Die Gesamtlehrerkonferenz legt die Richtlinien für die pädagogische Arbeit an der Schule fest (mit Ausnahme der Aufgabenfelder, die der Schulleitung nach Schulgesetz vorbehalten bleiben). Die Schulleitung trifft aufgrund dieser Richtlinien die Entscheidung im Einzelfall.

**Download
zur Ansicht**



Ressourcen zweckdienlich ausschöpfen

Im Zuge der zunehmenden Eigenständigkeit der Schule gewinnt die Budgetierung an Bedeutung. Dabei ist in Deutschland die Unterscheidung von inneren und äußeren Schulverhältnissen wichtig.

Die Länder sind für die inneren Schulverhältnisse zuständig, für die pädagogische und inhaltliche Seite der Schule, für das Lehren und Lernen. Lehrkräfte stehen im Dienst des Landes. Sie sind meist verbeamtet. Die Kosten für das pädagogische Personal trägt das Land. In Baden-Württemberg beispielsweise können darüber hinaus im Rahmen der Personalausgabenbudgetierung für einen Teil der Lehrerwochenstunden Haushaltsmittel zur eigenständigen Bewirtschaftung beantragt werden. Ebenso kann ein bestimmter Anteil der zugewiesenen Stunden im Ganztagsbetrieb der Grund- und Förderschulen monetarisiert werden.

Die Kommunen als Schulträger hingegen zeichnen für die äußeren Schulverhältnisse, den Sachbedarf verantwortlich: Lehr- und Lernmittel, Bau und Unterhalt, Mobiliar und Geräte. Auch stellen sie das Verwaltungspersonal. In vielen Ländern ist die Zuweisung eines Schulbudgets seitens der Kommunen üblich. Jedoch ist Budgetierung nicht gleich Budgetierung. Es zeigen sich von Schulträger zu Schulträger merkliche Unterschiede bezüglich Haushaltsstellen, Kostenarten und Flexibilisierung des Haushaltsvollzugs. Welche Haushaltsstellen und Kosten sind in der Budgetierung eingebunden? Sind die Haushaltsstellen zeitlich deckungsgleich? Können Haushaltsmittel ins nächste Jahr übertragen werden? Verbleiben eingesparte Mittel bei

Download zur Ansicht



Hierzu ein paar Anmerkungen:

Anforderung und Verwendung der Haushaltsmittel

Folgendes Vorgehen hat sich bei der Anforderung der Haushaltsmittel beim Schulträger bewährt:

- Sammlung von Wünschen in den Stufen-, Klassen- und Fachkonferenzen.
- Erstellung eines Haushaltsentwurfs durch den Schulleiter, die Schulleiterin bzw. den Haushaltsausschuss.
- Beratung in der Gesamtlehrerkonferenz.
- Beratung und Beschluss in der Schulkonferenz.
- Termingerechte Vorlage des Haushaltsentwurfs durch den Schulleiter, die Schulleiterin beim Schulträger.
- Haushaltsberatung des Stadt- bzw. Gemeinderats.
- Zuweisung des Budgets durch den Schulträger an die Schule.
- Beratung in der Gesamtlehrerkonferenz und Erstellung eines schulinternen Haushaltsplans.
- Einberufung und Information der Schulkonferenz; Stellungnahme der Schulkonferenz ist möglich.
- Abschließende Entscheidung der Gesamtlehrerkonferenz über die Verwendung des zur Verfügung gestellten Budgets.

An vielen Schulen wird das Budget auf unterschiedliche Ebenen verteilt: auf Schulstufen, Abteilungen oder Fachbereiche. Das zugewiesene Budget wird dann auf der entsprechenden Ebene eigenverantwortlich bewirtschaftet, beispielsweise für die Einführung und Beschaffung neuer Lehr- und Lernmittel.

Download zur Ansicht



Nicht vom Klassenetat werden bezahlt: Lernmittel, technische Geräte, Lehrmittel. Ebenfalls nicht vom Klassenetat werden Büromaterialien bezahlt. Diese werden vom Sekretariat zentral beschafft und bezahlt.

Alle aus dem Klassenetat bezahlten Materialien müssen mit Rechnung belegt werden. Jede Rechnung muss den Namen der Schule (nicht der Lehrkraft) nennen und die gekauften Dinge genau angeben. Kassenzettel, die nur eine Gesamtsumme ausweisen, genügen nicht. Der Klassenlehrer übergibt zum Schluss des Schul- bzw. Rechnungsjahres der Schulleitung die Buchführung über den Klassenetat samt Rechnungsbelegen.

Unterstützung durch den Förderverein der Schule

Auch Schulfördervereine unterstützen Schulen finanziell. Darüber hinaus können Sie Projektträger, Betreiber von Schülercafés und Mensen, Arbeitgeber für Betreuungs-, Hilfs- und Honorarkräfte und „Marketinginstrument“ für die Schule sein. Auch können Schulfördervereine einzelne, bedürftige Schülerinnen und Schüler unterstützen. Wenn der Förderverein der Schule eine Spende macht und diese zweckgebunden ist, ist diese Zweckbindung auch zu beachten. Bei Anerkennung des Vereins als gemeinnützig, besteht die Möglichkeit, Spenden an den Förderverein steuerlich abzusetzen. Nähere Informationen zur Thematik sind übers Internet beispielsweise beim *Landesverband der Schulfördervereine für Baden-Württemberg* abrufbar unter: www.lsfv-bw.de.

Sponsoring

Sponsoring ist die Zuwendung von Geld-, Sach- und Dienstleistungen durch Unternehmen, Verbände, Vereine oder Einzelpersonen.

Download zur Ansicht



Für innere Schulangelegenheiten, wie beispielsweise bezüglich der Finanzierung eines Schullandheimaufenthalts oder einer Studienfahrt, kann ein zweckgebundenes Treuhandkonto eingerichtet werden. Wir empfehlen Ihnen jedoch, dieses Treuhandkonto von der Elternvertretung der entsprechenden Klasse einrichten und verwalten oder prüfen zu lassen. Zum Schluss hierzu noch eine Anmerkung: „Schwarze Kassen“ dürfen Sie als Schulleiter/in auf gar keinen Fall dulden!

Krisen vorausdenken und managen

Schule ist kein krisenfreier Raum. Neben dramatischen Ereignissen wie Amoklauf, Geiselnahme, Bombendrohung, Brand, Unglücksfall, Tod oder Suizid im schulischen Umfeld können beispielsweise Vorkommnisse wie Mobbing, Sachbeschädigung, Stromausfall, selbstverletzendes Verhalten eine schwerwiegende schulische Krisensituation auslösen. Um in Krisensituationen schnell und angemessen handeln zu können, ist es unabdingbar, auf solche Vorkommnisse gut vorbereitet zu sein. Dies erfordert ein abgestimmtes und überlegtes Handeln. Deshalb muss an jeder Schule ein Kriseninterventionsplan erstellt sein. Wir empfehlen Ihnen dringend, dafür Sorge zu tragen, dass an Ihrer Schule

- ein schulinternes Krisenteam eingerichtet ist, bestehend aus der Schulleitung und weiteren sachdienlichen Personen;
- den Mitgliedern des Krisenteams bestimmte Aufgaben zugewiesen sind, beispielsweise Verantwortlicher für Erste Hilfe, Sicherheitsbeauftragter, Verantwortlicher für Fürsorge und Beratung, Verantwortlicher für Pressearbeit, Verantwortlicher für Elternkontakt;

Download zur Ansicht



ausgehängt im Sekretariat, rot gerahmt im Lehrerzimmer bereit. Und vor allem, sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten im Vorfeld über das richtige Verhalten in Krisenfällen geschult sind.

Im Übrigen verweisen wir auf die länderspezifischen Verordnungen und Regelungen, für Baden-Württemberg beispielsweise auf die Gemeinsame Verwaltungsvorschrift des Kultusministeriums, des Innenministeriums und des Umweltministeriums über das „Verhalten an Schulen bei Gewaltvorfällen und Schadensereignissen“ sowie auf „Handlungshilfe für Schulleitungen in Baden-Württemberg“.

Hierzu ein paar Anmerkungen:

Tod eines Schülers, einer Schülerin

Der Tod eines Kindes ist das Schrecklichste, was einer Familie widerfahren kann. Der Tod einer Mitschülerin, eines Mitschülers wühlt eine Klasse über Wochen sehr stark auf.

Deshalb muss die ganze Schule beim Tod eines Kindes mit größtmöglichem Fingerspitzengefühl handeln. Sie als Schulleiter/in sind hier persönlich gefordert.

Prüfen Sie zuerst, ggf. nach Beratung im Kollegenkreis und mit Elternvertretern, wie die Schule der trauernden Familie ihre Anteilnahme zeigen kann und wie die Schulklasse und die ganze Schülerschaft in die Trauer einbezogen werden können.

Mögliche Handlungsformen:

- Gesprächsangebote auf unterschiedlichen Ebenen (Klasse, Kollegium,

Download
zur Ansicht



Schülersuizid, versuchter Schülersuizid

Um die vorletzte Jahrhundertwende übten Schule, Eltern und Gesellschaft so großen Druck auf die Schülerinnen und Schüler aus, dass die Zahl der Schülerselbstmorde sprunghaft anstieg. Ältere pädagogische Lexika enthalten deshalb fast immer einen einschlägigen Beitrag dazu, auch statistisches Material. Die große Zahl an Schülerselbstmorden hat dann einerseits zu einer eigenen literarischen Gattung, den sogenannten Schülerromanen geführt (z. B. Friedrich Torberg: „Der Schüler Gerber“), und andererseits zu schulorganisatorischen Veränderungen (z. B. „Mannheimer Schulsystem“) und schulpсихologischen Folgerungen (z. B. Einschulungstests).

Die Zahl der Schülerselbstmorde ist gegenwärtig immer noch erschreckend hoch, auch wenn darüber in der Öffentlichkeit aus verständlichen Gründen meist nicht diskutiert wird. Im Internet finden Sie Analysen und Statistiken dazu. Suizidandrohungen sollten Sie als Schulleiter/Schulleiterin immer ernst nehmen. Nach unserer Erfahrung reicht es aber nicht aus, mit einem/einer selbstmordgefährdeten Schüler/in nur zu reden. Schalten Sie sowohl die betroffenen Eltern als auch einen Schulpsychologen, ggf. auch das Jugendamt ein.

Beauftragen Sie Ihren Vertrauenslehrer, er möge sich über Hilfsmöglichkeiten für suizidgefährdete Schüler informieren und für Ihre Schule ein Interventionsverfahren in Absprache mit Fachleuten entwerfen.

Tod eines Lehrers, einer Lehrerin

Der Tod eines aktiven oder pensionierten Kollegen kann, je nach den Umständen des Todes, für die Schule eine Krise auslösen. Kondolenzbesuche, Kondolenzschreiben, eine Anzeige in der Tageszeitung, Nachruf in der Kirche oder am Arbeitsplatz sind übliche Reaktionen. Bestimmen Sie sich aber im Voraus

Download zur Ansicht



mern usw. in einer „Kriseninterventionsmappe“ zusammenstellen. Denken Sie daran: Auch in Ihrem Urlaub kann ein Todesfall eintreten. Wer soll dann für Sie handeln? Regeln Sie deshalb bei mehrtätiger Abwesenheit Ihre Vertretung. Hinterlegen Sie die Mappe an einem leicht zugänglichen Platz.

Schule als Behörde

Soweit die Schule Verwaltungsakte (siehe dort) erlässt, gilt sie als untere Sonderbehörde. Damit ist gemeint: Die Schule hat nicht nur pädagogische Aufgaben, sondern übt auch hoheitliche Befugnisse aus und erlässt Verwaltungsakte, also „Einzelfallregelungen mit Außenwirkung“. Im Fall eines Widerspruchs gegen einen von der Schule erlassenen Verwaltungsakt hat die Schule in erster Instanz selbst über den Widerspruch zu entscheiden. Kann die Schule dem Widerspruch nicht abhelfen, so ist die im jeweiligen Landesrecht vorgesehene Schulaufsichtsbehörde in zweiter Instanz verpflichtet, den Widerspruch erneut zu prüfen.

Betriebsverhältnis; innerbetriebliche Maßnahmen

Schulinterne Maßnahmen wie Lehrauftragsverteilung, Aufteilung der Schulklassen auf verschiedene Schulgebäude, Pausenaufsichtsregelung, Anweisungen der Schulleitung an Lehrkräfte, Bücherbestellungen usw. regeln den inneren Betrieb der Schule und sind keine Verwaltungsakte. Widersprüche gegen diese Maßnahmen sind meist nicht möglich, wohl aber Beschwerden beim Vorgesetzten.

Verwaltungsakt

Was im rechtlichen und wirtschaftlichen Bereich der Vertrag ist, das ist in

Download zur Ansicht



Interne Maßnahmen (siehe das Stichwort „innerbetriebliche Maßnahmen“) sind keine Verwaltungsakte, sie regeln den inneren Betrieb. Verwaltungsakte dagegen richten sich an außenstehende Personen oder Institutionen, also gegenüber Dritten. Gegen einen Verwaltungsakt ist ein Widerspruchsverfahren möglich.

Individualrechtsschutz, Widerspruchsverfahren

Klage vor Gericht gegen einen Verwaltungsakt ist nur möglich, wenn ein Vorverfahren durchgeführt worden ist. Im Vorverfahren sollen die Rechtmäßigkeit und die Zweckmäßigkeit eines Verwaltungsaktes von der Behörde selbst, die den Verwaltungsakt erlassen hat, nachgeprüft werden. Erst danach kann ein Gericht in Anspruch genommen werden.

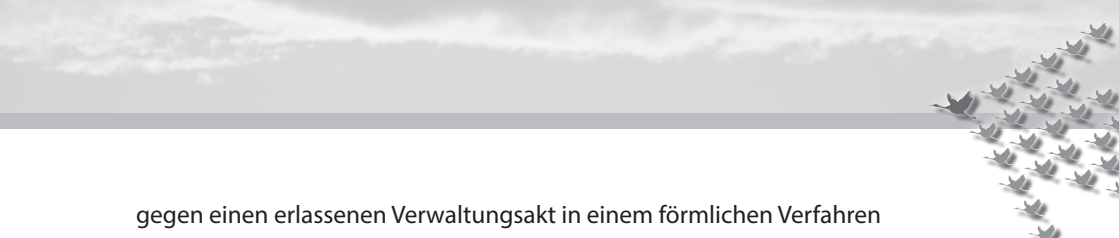
Das Vorverfahren beginnt immer mit der Erhebung des Widerspruchs. Es wird deshalb auch als Widerspruchsverfahren bezeichnet. Der Widerspruch muss immer bei derjenigen Behörde erhoben werden, die den Verwaltungsakt gefertigt hat. Das bedeutet: Gegen einen Verwaltungsakt einer Schule muss bei der Schule selbst (und nicht bei der Schulaufsichtsbehörde) der Widerspruch eingereicht werden.

Rechtsschutzgarantie

Das deutsche Grundgesetz bestimmt in Art. 19 Abs. 4: „Wird jemand durch die öffentliche Gewalt in seinen Rechten verletzt, so steht ihm der Rechtsweg offen.“ Daraus ergibt sich die folgenden Rechtsschutzverfahren gegen jede Rechtsverletzung im Schulbereich (sog. Individualrechtsschutz):

- Leiharbeitsvertrag: Klage gegen Verwaltungshandeln der Schule, Klage gegen die Klagebank, Klagebank bei der Klagebank

Download zur Ansicht



gegen einen erlassenen Verwaltungsakt in einem förmlichen Verfahren korrekt und unparteiisch durchführen. Das Widerspruchsverfahren ist ein zwingend vorgeschriebenes Vorverfahren, ohne das kein verwaltungsgerichtliches Verfahren (Klage vor einem Verwaltungsgericht) möglich ist.

Selbsteintrittsrecht der Schulleitung

Die Schule wird als selbstständige Institution gesehen, in der vor allem Gerechtigkeit gelten muss. Die Schulleitung ist nicht Partei, sondern Hüterin der Gerechtigkeit, in Konfliktfällen deshalb in der Schiedsrichterrolle.

Der Schulleitung steht in den meisten Bundesländern das Recht zu, von Fachlehrkräften erteilte Noten abzuändern, allerdings nur unter Beachtung der geltenden Regeln, z.B.

- beschlossene Grundsätze der Notengebung wurden nicht eingehalten;
- sachfremde Erwägungen haben bei der Notengebung eine Rolle gespielt;
- unrichtige Tatsachen wurden der Notengebung zugrunde gelegt;
- die Schülerleistung wurde willkürlich bewertet.

Bei der Überprüfung der Noten hat der Schulleiter das Recht, mindestens im gleichen Umfang wie ein Verwaltungsgericht vorzugehen.

**Download
zur Ansicht**