

# Konzept für den Bereich der Grund- und Mittelschulen

Freising, 24.10.2014



Präambel:

"Ziel der bayerischen Bildungspolitik ist es, die Qualität und Leistungsfähigkeit des Schulsystems zu sichern und die Teilhabegerechtigkeit zu verbessern. Schulen können hierbei vor allem durch eine in sich stimmige und standortspezifische Schul- und Qualitätsentwicklung einen entscheidenden Beitrag leisten. Dazu werden sie in Zukunft durch die weitere Ausgestaltung der Eigenverantwortung noch besser in der Lage sein. Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen ist eine zeitgemäße Führung." (Dr. Ludwig Spaenle, Geleitwort zur Modus-F-Dokumentation, S.4)

Gute Führung sichert in hoher Eigenverantwortung die Schulqualität und die Weiterentwicklung der Schule mit klaren Standards. Die Förderung der Unterrichtsqualität und der Professionalität der Lehrkräfte und des übrigen Personals ist eine zentrale Aufgabe von Schulführungskräften.

Basierend auf den Erfahrungen aus dem Schulversuch Modus F unterbreiten wir folgendes Konzept für die Bereiche der Grund- und Mittelschulen:

1. Die Schulführungskraft koordiniert die Aktivitäten aller Beteiligten in der Schule und mit dem gesamten regionalen und unterstützenden Umfeld. Auch im Bereich der Grund- und Mittelschulen gibt es als Schulführungskräfte in Zukunft Schuldirektoren mit dem vollen Dienstvorgesetzten-Status. (siehe dazu A. und B. weiter unten)
2. Sie verfügen im Schul-Management über das Kompetenzprofil zum Leiten eines Führungsteams und alle nötigen Führungskompetenzen und Führungsinstrumente entsprechend der Führungskräftestandards in der bayerischen Staatsverwaltung (FKSBayStV, KWMBI I Nr.2/2006). Als Schuldirektoren sind sie je nach Schulgröße vom Unterricht weitgehend freigestellt und mindestens nach A 15 besoldet. Sie tragen die Gesamtverantwortung für das Personal.
3. Der Schuldirektor übernimmt alle Aufgaben der Schulleitung einschließlich der fachlichen Leitung, wie sie bislang vom Schulamt wahrgenommen wurde. Dazu gehört neben der vollen Disziplinarverantwortung und der Verantwortung für die dienstliche Beurteilung auch die Verantwortung über das Lehrerstundenbudget entsprechend der Schülerzahl sowie die Unterrichtsplanung mit der Klassen- und Gruppenbildung. Alle übrigen Funktionsinhaber behalten Rang und Besoldung.
4. Jede Schuldirektion hat als ständigen Stellvertreter einen Konrektor, der für diese Führungsaufgabe Anrechnungstunden in der gleichen Höhe wie an anderen Schularten hat.
5. Die Ausstattung mit Anrechnungs- und Verwaltungsstunden für die Schuldirektion wird in den Grundschulen und Mittelschulen den Gegebenheiten der anderen Schularten angepasst.
6. Jede Schuldirektion kann unter den gegebenen Voraussetzungen Beförderungsstellen für eine erweiterte Schulleitung nach BayEUG, Art. 57a im Schlüssel 1 : 14 beantragen.
7. Für die mittlere Führungsebene wird ein Zusatzbedarf im Sinne der erweiterten Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule nach Schulgröße (=Schülerzahl) festgestellt, der sich aus 1 Anrechnungsstunde für jeweils 50 Schüler (bei Förderschulen je 25 Schüler) errechnet. Die

passgenaue und flexible Handhabung dieses "Stundenpools" nach den vorhandenen Ressourcen und anstehenden Aufgaben ist von großem Vorteil. Es besteht so auch die Möglichkeit, eine Aufgabe wie die der Teamleitung wieder zurückzugeben und die Organisation den veränderten Verhältnissen anzupassen.

8. Die mittlere Führungsebene wird per Festlegung durch die Schuldirektion nach Absprache mit der Lehrerkonferenz in schulspezifischen Modellen und Konzepten an den Führungsaufgaben beteiligt und mit den dafür vorgesehenen Anrechnungsstunden versehen.
9. Die Schulverwaltung in Schulverbänden wird weitgehend auf den Standort der Schuldirektion konzentriert, um die Effizienz zu steigern und durch die "Verwaltungsentschlackung" die anderen Schulstandorte als Außenstellen wesentlich zu entlasten.
10. An jeder Schuldirektion wählen die Lehrkräfte eine eigene Personalvertretung. Dienstvorgesetzte Schulleiter können nicht Personalvertreter der Lehrkräfte sein.
11. Führungskräfte im Bereich der Grund-, Mittel- und Förderschulen wählen eine eigene Mitarbeitervertretung für die Bezirksebene und den Hauptpersonalrat.
12. Für verbundfreie Schulen unterhalb der Mindestgröße besteht weiterhin eine Personalvertretung auf der Schulumtsebene, die von den Lehrkräften dieser Schulen gewählt wird.
13. Mit der Bildung einer Schuldirektion werden Volksschulen, die noch eine gemeinsame Leitung der Grund- und Mittelschulen haben, organisatorisch und von der Führung her getrennt.
14. Die Dienstaufsicht wird von der Schulabteilung der jeweiligen Bezirksregierung bzw. ihren Außenstellen wahrgenommen.

#### A. Mittelschulen und Mittelschulverbände

- Die Position des Schulverbund-Koordinators wird ausgebaut zum Schuldirektor. Bisherige Direktoren und Konrektoren können auch Funktionen einer mittleren Führungsebene übernehmen.
- Die Positionen des Schuldirektors und des Konrektors als ständigen Stellvertreter werden neu zur Bewerbung ausgeschrieben und von der Regierung besetzt.
- Eine Übertragung der Sachaufwandsträgerschaft an die Landkreise wie bei Realschulen und Gymnasien sollte überdacht werden.

#### B. Grundschulen

- Die Mindestanzahl der Schüler für eine Grundschuldirektion beträgt 300 Schüler. Grundschulen mit über 300 Schülern können auf Antrag eine eigenständige Grundschuldirektion erhalten. Kleinere Grundschulen können sich freiwillig zu einem Grundschulverband zusammenschließen, wenn sie dadurch die nötige Mindestzahl von 300 Schülern überschreiten und so die notwendige Größe für effektiv an der Schulentwicklung arbeitende Lehrerteams bekommen. Sie erwirken damit eine eigenständige Schuldirektion mit dem vollen Dienstvorgesetztenstatus.
- Grundschulen, die nicht groß genug für eine eigene Direktion sind und sich keinem Grundschulverband mit Schuldirektion anschließen, werden zunächst von der Regierung bzw. einer Außenstelle der Regierung in fachlicher Leitung geführt.



## Anlage 1 Vorteile für kleinere Schulen im Schulverbund

- Durch den Zusammenschluss sowohl der Mittelschul- als auch der Grundschulverbände ist der Erhalt vieler wohnortnaher Standorte im Einklang mit den regionalen Gegebenheiten möglich.
- Alle Schulen in einem Schulverbund werden unter einer einzigen Schulnummer geführt und durch die Zentralisierung der Verwaltungs- und Leitungsaufgaben wesentlich entlastet.
- Sie sind Teil einer ausreichend großen Schul-Entwicklungseinheit, die alle personellen und organisatorischen Ressourcen für eine an hohen Qualitätsmaßstäben orientierten inneren Schulentwicklung besitzt.
- Sie wird von einer hoch qualifizierten Schulführungskraft geleitet, die reiche Erfahrungen aus Schulleitung, Seminarleitung oder Schulratstätigkeit mitbringt und hohe Schul-Managementfähigkeiten entsprechend der Führungskräftestandards in der Bayerischen Staatsverwaltung (KWMBI I Nr.2/2006) besitzt.
- Der größte Teil der Verwaltungsaufgaben wird effektiv von der Schule erledigt, an der die Schuldirektion mit ihren Verwaltungsangestellten ihren Sitz haben.
- Alle Lehrkräfte in allen Schulgebäuden eines Schulverbunds sind Teil von Lehrerteams, die nach jahrgangsstufenspezifischen oder auch fachlichen Gesichtspunkten gebildet werden können. Sie verfolgen das gemeinsam entwickelte Erziehungs- und Unterrichtskonzept und teilen sich Aufgaben für den gesamten Schulverbund.
- Schulhausinterne Fortbildungen, Maßnahmen der inneren Schulentwicklung und übergreifende Projekte werden von der Schuldirektion im Team der erweiterten Schulleitung geplant und für alle Lehrkräfte im Schulverbund organisiert; ein ausreichendes Budget wird dafür staatlicherseits zur Verfügung gestellt.
- Kleine Schulstandorte erhalten Unterstützung für Möglichkeiten für ein eigenes Schulleben und integrieren dies bewusst in die Gesamtkonzeption des Schulverbunds in Übereinstimmung mit dem schulischen Leitbild und dem gemeinsamen Schulprogramm.
- Sie halten in Absprache mit der Schuldirektion einen engen Kontakt zum Sachaufwandsträger und allen regionalen Partnern im Schulumfeld.
- Die Leiter von Außenstellen wirken an der Personalentwicklung mit, die Aufgabe der dienstlichen Beurteilung mit Unterrichtsbesuchen übernimmt der Schuldirektor, der auch die fachliche Leitung der Schule innehat.
- Außenstellenleiter sind beständiges Mitglied im Schulführungsteam des Schulverbunds und nehmen an dessen Sitzungen teil.
- Alle bisherigen Funktionsinhaber behalten Titel und Besoldung und übernehmen leitende Aufgaben in der mittleren Führungsebene der erweiterten Schulleitung z.B. als Außenstellen- oder Teamleiter.
- Die Funktionsstellen des Schuldirektors und der Konrektoren werden nach den geltenden Verfahren ausgeschrieben und besetzt.

Freising, 24.10.2014



### **Überlegungen zu Kosten und Einspareffekten bei der Schaffung von Schuldirektionen im Bereich der Grund- und Mittelschulen**

#### **(Reform der Volksschullandschaft mit Grund- und Mittelschulverbänden)**

Bislang musste man davon ausgehen, dass die Kosten für die Führung an Grund- und Mittelschulen für Leitung und Verwaltung insgesamt mindestens so hoch sind wie an Realschule und Gymnasium.

Die Ursache dafür liegt im Wesentlichen darin, dass es viele kleine Schulen gibt, die eine eigene Schulleitung und Verwaltung haben und darüber hinaus auch noch zwischen jeder Schule und dem Kultusministerium eine Schulaufsicht mit den zwei Ebenen "Schulamt" und "Schulabteilung der Regierung" besteht. An anderen Schulen sind diese Ebenen mit Ministerialbeauftragten wesentlich schlanker und kostengünstiger.

Diverse und sehr aufwändige Experten-Gutachten (Kienbaum/Berger/Rosenbusch) haben in der Vergangenheit das Ergebnis gebracht, dass diese Struktur insgesamt ungünstig und deshalb zu ändern ist. Neuerdings spricht vor allem die Schulforschung im Sinne der Weiterentwicklung zu Schulen in höherer Eigenverantwortung dafür, eine starke und selbständige Schulführung zu ermöglichen. Die Maßnahme, kleinere Schulen im Bereich von 26 - 150 Schülern zu größeren Einheiten in einem dienstrechtlichen Schulverbund zusammenzuführen, bringt deutliche Einspareffekte.

Dies betrifft sowohl die Anrechnung für die Leitung einer Direktion, die entsprechend der Schülerzahl weitgehend von Unterricht freizustellen ist, als auch für die Konrektoren, die wie in anderen Schularten ausreichend eigene Anrechnungsstunden bekommen, keine Klassenleitung haben und als Stellvertreter des Schuldirektors gesehen werden sollten. Sehr sinnvoll erscheint, die verbleibende Unterrichtsverpflichtung der Schuldirektoren im Sinne von mobilen Reserven für Vertretungsstunden einzurichten, wie dies andere Länder (z.B. Österreich) praktizieren.

Des Weiteren besteht nicht nur im Sinne der Gleichbehandlung mit dem geänderten EUG seit 01.08.2013 auch an großen Verbänden der Bedarf für eine erweiterte Schulleitung und Außenstellenleiter, der beantragt und sukzessive eingeführt werden soll. Wird in einem Schulverbund die Verwaltung zentralisiert und ebenso mit Stunden wie am Gymnasium ausgestattet, so dürften in der Regel kein Mehrbedarf und kaum zusätzliche Kosten bei den Verwaltungsangestellten entstehen.

Auch die Umverteilung der Anrechnungsstunden für die Schulleitung würde zu einem großen Teil den bisher bestehenden Anrechnungsstunden für viele kleine Schulen entsprechen. Für die Personalvertretung würden ebenfalls keine neuen Kosten auftreten. Alle Schulen und Schulverbände, die eine Direktion bilden, erhalten Personalratsstunden für die Vertretung von Lehrkräften an der eigenen Schule entsprechend den anderen Schularten. Diese Stunden könnte man von jenen Stunden abziehen, die für die Personalvertretung an den Schulämtern bisher zur Verfügung standen. Eine zeitgemäße Führung von Schulen in hoher Eigenverantwortung ist nur mit Schuldirektionen und einer erweiterten Schulleitung denkbar und durchführbar. Je mehr Schuldirektionen im Bereich der Grund-

und Mittelschulen entstehen, umso geringer wird der Bedarf an fachlichen Leitern am Schulamt sein. Eine schrittweise Reduzierung der Stellen für Schulräte bzw. der Einsatz von Schulräten als Schuldirektoren wäre ein weiterer erheblicher Kosteneinsparfaktor.

Zeitgemäße Schulführung und effektive Personal- und Unterrichtsentwicklung sind nur in Schulorganisationsformen denkbar, die dafür die nötige Größe haben und die dem Einsatz von modernen Führungsinstrumenten mit einer schülerorientierten Führungskultur entsprechen. Der Übergangsprozess soll auf freiwilliger Basis "von unten her" erfolgen, aber durch die nötigen Anreize beschleunigt werden, wie dies auch bei der Bildung der Mittelschulverbänden zu beobachten war.

Die Kosten für die höhere Besoldung der Schuldirektoren mit dem vollen Dienstvorgesetztenstatus mit A 15 können einerseits mit den Einsparungen an Schulräten gegengerechnet werden. Andererseits steht die Anhebung auf A 15 schon alleine im Sinne der Abstandswahrung an, bei der nun Lehrkräfte ohne Funktion als Studienräte um eine Stufe höher besoldet sind als vorher. Bisher sind längst nicht alle Funktionsträger, die mindestens die gleiche Leistungsstufe aufweisen, im Sinne der Anpassung der Besoldungsstufe um eine Stufe angehoben worden.

Die Leitung von Außenstellen, die bisher mit Rektorenstellen besetzt waren, wird in Zukunft durch Mitarbeiter der mittleren Führungsebene und Konrektoren übernommen. Es ist davon auszugehen, dass dies sehr viele Schulstandorte betrifft und dadurch erhebliche Mittel für die adäquate Ausstattung der neuen Schuldirektionen frei werden. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir bei einer ähnlichen Struktur wie an anderen Schularten auch nicht mehr Mittel für Leitung und Verwaltung von Schulen beanspruchen müssen.

Im Bereich der Grundschulen ist eine erhebliche "Ressourcendividende" erkennbar, wenn zwei oder mehrere kleine Grundschulen zu einer größeren Grundschuldirektion zusammengeführt werden. Bei Modus-F-Schulen, die eine oder mehrere Außenstellen geführt haben, wurden im Vergleich zu mehreren selbständigen Grundschulen nicht nur Schulleiterstellen, sondern auch Stellen von Verwaltungsangestellten zentralisiert. Hier handelt es sich um echte und finanziell wirksame Synergieeffekte, die zusätzlich auch noch die Möglichkeiten für einen qualitativ hochwertigen Schulentwicklungsprozess deutlich verbessern. Dies gelingt durch die Einbindung in eine umfassende Kooperation eines größeren Kollegiums, sichergestellt von einer befähigten Führungskraft, die den Führungskräftestandards in der bayerischen Staatsverwaltung entspricht(siehe KWMBI I Nr.2/2006).

Die Schulämter können entsprechend abgebaut werden, wo selbständige Schuldirektionen entstehen. Sie werden zu Außenstellen der Regierung. Als solche erledigen sie überwiegend die Aufgaben, wie sie in Führung und Verwaltung hoheitlich von oben nach unten getragen werden müssen. So würde das "Volksschulsystem" um eine ganze Verwaltungsebene verschlankt. Die Aufgabenverteilung nach unten (z.B. Schulentwicklung, Lehramtsprüfung) kann in ähnlicher Weise geschehen wie bei allen anderen Schularten unter Wahrung des Prinzips der Subsidiarität im Sinne des Ziels von mehr Eigenverantwortung an Schulen.

Freising, 24.10.2014