



Führung und Verantwortung in der Eigenverantwortlichen Schule

Die Niedersächsische Direktorenvereinigung fordert, das Konzept der Eigenverantwortlichkeit auch innerhalb der Schule umzusetzen. Nur wenn dies gelingt, handelt die Schule insgesamt eigenverantwortlich.

Neben der Gesamtverantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters müssen Teilverantwortungsbereiche festgelegt werden. Dabei werden folgende Leitungs-/Verantwortungsebenen gesehen:

1. Leitungsebene (Schulleiter, ständiger Vertreter)

Schulleiter mit der Gesamtverantwortung für die Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (nach § 43 Abs. 1 NSchG) und zugleich Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen (§ 43 Abs. 2 NSchG)

Letzteres ermöglicht, durch Delegation von Vorgesetztenaufgaben in Teilverantwortungsbereichen auch die dafür nötigen Vorgesetztenfunktionen auf andere zu übertragen.

Für den ständigen Vertreter wird hier keine gesonderte Leitungsebene vorgesehen. Er muss Teile der Aufgaben wahrnehmen können, die an verschiedenen Stellen im Schulgesetz oder in Verordnungen der Person des Schulleiters zugeordnet werden! Er ist engster Mitarbeiter des Schulleiters und vertritt ihn durch die Wahrnehmung besonders verantwortungsvoller, herausgehobener Teilaufgaben auch in dessen Anwesenheit.

2. Leitungsebene (A15; Schulfachliche Koordinatoren)

Sie werden hier als Mitglieder der erweiterten Schulleitung gesehen. Die herkömmliche Bezeichnung betont zu stark die organisatorischen und fachlichen Aufgaben, während die Amtsbezeichnung ‚Studiendirektor‘ durch die Betonung der Leitungsfunktion angemessener ist.

Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung handeln formal im Auftrag des Schulleiters und sind in den Bereichen, in denen sie Teilverantwortung tragen, weisungsbefugt. Sie erledigen Teilaufgaben eigenverantwortlich, treffen Absprachen und kontrollieren Ergebnisse. Dem Schulleiter gegenüber berichten sie.

3. Leitungsebene (A14; Fachobleute)

Insbesondere die Fachobleute haben als Leiter ihrer Fachgruppen ebenfalls Führungsaufgaben. Auch sie handeln formal im Auftrag des Schulleiters und sind in ihrem Verantwortungsbereich weisungsbefugt. Sie erledigen die ihnen im Rahmen der vom Schulleiter festgelegten Aufgabenverteilung übertragenen Teilaufgaben weitgehend eigenverantwortlich, treffen Absprachen und kontrollieren Ergebnisse. Sie berichten in der Regel dem zuständigen Studiendirektor.

Als wichtige Führungsdimensionen (nach Kouznes/Posner) für alle drei Ebenen werden gesehen:

- Prozesse initiieren
- Gemeinsame Visionen schaffen
- Andere befähigen, selbst zu handeln
- Wege zeigen und bereiten
- Fördern und bestätigen, auch auf der Gefühlsebene

- Entscheidungen herbeiführen, auch unter Beteiligung der Betroffenen

Diese Aufgaben können nur bei einer überschaubaren Gruppe von Personen erfolgreich wahrgenommen werden. Auch deshalb sind innerhalb einer großen Schule mehrere Leitungsebenen erforderlich.

In einer allgemein bildenden Schule wird keine Aufteilung in Verantwortungsbereiche ohne Überschneidungen und Querverbindungen möglich sein. So ist beispielsweise der Leiter der einen Fachgruppe in einer anderen in der Rolle als Lehrkraft.

Um Eigenverantwortlichkeit auch innerhalb der Schule zu erreichen, hält die Niedersächsische Direktorenvereinigung die folgenden Veränderungen für notwendig:

Auf allen Leitungsebenen ist die Wahrnehmung von Führungsaufgaben von zentraler Bedeutung. Deshalb ist in einem neuen Erlass zur Beschreibung von Beförderungsstellen die Gemeinsamkeit von Verantwortung herauszustellen und für alle Stufen einheitlich zu formulieren. Die Begriffe ‚Koordination‘, ‚Mitwirkung‘ und ‚Organisation‘ sind dabei um ‚verantwortliche Wahrnehmung von‘ zu ergänzen.

Die Rolle des ständigen Vertreters ist bisher nicht gesondert erfasst. Wegen der hervorgehobenen Rolle ist das aber im oben beschriebenen Sinne erforderlich.

Bei der Auswahl seiner engsten Mitarbeiter muss der Schulleiter künftig ein Mitentscheidungsrecht haben, weil hier ein besonderes Vertrauensverhältnis erforderlich ist, das auch verlässliche Loyalität einschließt. Dies gilt insbesondere für die Besetzung der Stelle des ständigen Vertreters, aber auch für die erweiterte Schulleitung.

Bei der Beurteilung anlässlich einer Bewerbung auf eine Leitungsstelle muss daher auch die Eignung als Führungskraft künftig eine größere Bedeutung haben.

Eine Aufzählung möglicher Aufgaben(-bereiche) in einem Erlass ist nachrangig und in jedem Fall nicht abschließend. Aufgaben, die wenig oder keinen pädagogischen Hintergrund haben, wie etwa Leitung einer Lehrmittelsammlung, Mediensammlung, eines Sprachlabors, einer EDV-Einrichtung, Betreuung von Werkräumen, Laboratorien und sonstigen Übungs- und Arbeitsräumen, Leitung einer Präsenz- und Arbeitsbücherei (Schulbibliothek) für Lehrkräfte und / oder Schülerinnen und Schüler werden derzeit von Lehrkräften wahrgenommen – oft verbunden mit einem Beförderungsamte. Die Niedersächsische Direktorenvereinigung fordert, dafür Unterstützungspersonal einzustellen, damit die Arbeitskraft ausgebildeter Lehrkräfte auf die Kernaufgabe Unterricht konzentriert wird und bei der Wahrnehmung von Beförderungssämtern die Führungsaufgabe im Vordergrund steht.

beschlossen am 10.3.2010