



## **Bericht**

der Landesregierung  
Entlastung der Lehrerkollegien und der Schulleitungen im Bereich  
außerunterrichtlicher Aufgaben

Drucksache 15/ 1744

**Federführend ist das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur.**

## **Gliederung**

### **Auftrag**

### **Zusammenfassung**

#### **A Bestehende Regelungen**

1. Auftrag der Schule
2. Aufgaben von Lehrkräften und Schulleiterinnen/Schulleitern
  - 2.1 Aufgaben der Lehrkräfte
  - 2.2 Aufgaben der Schulleiterinnen/Schulleitern
3. Selbstverwaltung der Schule
4. Schulgestaltung
5. Aufgabenanalyse von Lehrkräften
6. Aufgabenanalyse von Schulleiterinnen und Schulleitern

#### **B Entlastung von Aufgaben**

1. Prüfung und Vereinfachung von Erlassen
2. Schulassistenten
3. Verwaltung

#### **C Entlastung von Aufgaben in der Schule**

#### **D Verwendung neuer Formen von Kommunikation und Beschaffung von Information**

1. SINET
2. Landesbildungsserver

#### **E Neue Herausforderungen**

#### **F Schlussbemerkungen**

Der Schleswig-Holsteinische Landtag hat in seiner Sitzung am 15.05.2002 auf Empfehlung des Bildungsausschusses das MBWFK aufgefordert, einen Bericht über die Entlastung der Lehrerkollegien und der Schulleitungen im Bereich außerunterrichtlicher Aufgaben vorzulegen. Der dem Bericht zugrunde liegende Antrag der Fraktionen der SPD und Bündnis 90/Die Grünen lautet:

1. Der Schleswig-Holsteinische Landtag bekräftigt seine Auffassung, dass die Priorität beim Einsatz der Lehrerinnen und Lehrer bei der quantitativen und qualitativen Unterrichtsversorgung und den damit verbundenen pädagogischen Aufgaben liegen muss. Unter Berücksichtigung der Verpflichtung der Lehrerinnen und Lehrer zu regelmäßiger Fortbildung müssen daher die Aufgaben und Tätigkeiten der Lehrerinnen und Lehrer, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Schülerinnen und Schülern stehen, daraufhin überprüft werden, ob sie vereinfacht, reduziert oder aufgegeben werden können.
2. Der Landtag hält daran fest, dass die erweiterte Eigenverantwortung der Schulen gerade vor dem Hintergrund der Erfahrungen anderer Länder, die in der Leistungsvergleichsstudie PISA besser als Deutschland abgeschnitten haben, insbesondere den Schulleitungen, aber auch allen Lehrerinnen und Lehrern eine größere Rolle und Verantwortung bei der Gestaltung des Lehrens, Lernens und Lebens in der Schule zuweist und zugleich neue Formen der Evaluation nötig macht.
3. Der Landtag fordert die Landesregierung auf zu prüfen, welche Entlastungsmöglichkeiten von administrativen Tätigkeiten für Schulen bestehen, und darüber im Herbst 2002 zu berichten.

### **Zusammenfassung**

Im folgenden Bericht werden, ausgehend vom im Schulgesetz definierten Auftrag der Schule, Aufgaben und Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie von Lehrkräften aufgezeigt, analysiert und in den Zusammenhang mit einer sich im Prozess zunehmender Eigenverantwortung befindlichen Schule gestellt. Es werden die sich aus diesem Paradigmenwechsel zu mehr Eigenverantwortung ergebenden Auswirkungen für das System Schule und für die in ihm tätigen Leitungs- und Lehrkräfte vor dem Hintergrund einer bisher eher getrennt betrachteten Aufgabenwahrnehmung in den Bereichen „Unterricht“, „unterrichtsbezogene Aufgaben“, und „sonstige schulische Aufgaben“ thematisiert.

Dabei ist grundsätzlich mit zu bedenken, dass das System Schule ohne eine sinnvolle Verknüpfung von pädagogischer Arbeit mit Tätigkeiten der Verwaltung und Organisation nicht handlungsfähig wäre. In diesem Bereich unterscheiden sich weder die Einzelschulen noch das Gesamtsystem Schule von Firmen und Betrieben mit ihren betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten. Der Bericht kommt auch deshalb zu dem Ergebnis, dass in einem demokratisch strukturierten und selbst lernenden eigenverantwortlich arbeitenden System Schule unterrichtliche und außerunterrichtliche Aufgabenwahrnehmung in permanenter Wechselwirkung stehen. Im Rahmen dieser als

ganzheitlich definierten Aufgabenwahrnehmung wird es künftig im Wesentlichen in der Verantwortung aller in der Schule Tätigen liegen, organisatorische, administrative und inhaltliche Strukturen weiter zu entwickeln, die unterrichtliches und außerunterrichtliches Handeln arbeitsökonomisch sinnvoll verbinden und sich dem Ziel der Erreichung gesetzter Qualitätsstandards verpflichtet fühlen.

Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur ist permanent darum bemüht, den „betriebswirtschaftlich“ notwendigen Anteil der Verwaltungsarbeit und anderer außerunterrichtlicher Tätigkeiten so gering wie möglich zu halten. Dieses ist eine Daueraufgabe, die prinzipiell nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen sein kann.

## **A Bestehende Regelungen**

### **1. Auftrag der Schule**

Der Auftrag der Schule ergibt sich aus § 4 des Schulgesetzes. Hier sind die Bildung- und Erziehungsziele festgelegt. Bestimmt wird der Auftrag der Schule

- durch das Recht des jungen Menschen auf eine seiner Begabung, seinen Fähigkeiten und seiner Neigung entsprechende Erziehung und Ausbildung,
- durch das Recht der Eltern auf eine Schulbildung ihrer Kinder,
- durch die staatliche Aufgabe, die einzelne Schülerin und den einzelnen Schüler auf ihre/seine Stellung als Bürgerin und Bürger mit entsprechenden Rechten und Pflichten vorzubereiten.

Die sich aus diesem Auftrag ergebenden Aufgaben der Schule sind in § 4 Abs. 2 - 10 näher beschrieben und werden in den Lehrplänen pädagogisch und fachlich konkretisiert. Fußend auf der Auseinandersetzung mit den Kernproblemen entfalten sie ein Konzept der Grundbildung, das handlungsorientiert, Lebenswelt gebunden und Erkenntnis geleitet ist und Grundbildung definiert als vielseitige Bildung in allen Dimensionen menschlicher Interessen und Möglichkeiten. Eine dieser Grundbildung verpflichtete Schule muss offen sein für

- die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler,
- erprobendes Handeln und authentische Erfahrung innerhalb der Schule
- den gemeinsamen Unterricht von behinderten und nicht behinderten Schülerinnen und Schülern,
- Lernorte außerhalb der Schule sowie
- die Beschäftigung mit dem Niederdeutschen, das das Leben in diesem Land geprägt hat und noch heute beeinflusst.

Die Umsetzung des Auftrages der Schulen und der o. g. Aufgaben ist im Grundlagenteil und im fachlichen Teil der Lehrpläne niedergelegt und umfasst auch den Bereich der Schlüsselqualifikationen, indem für alle Fächer in die oben dargestellten Ziele der Grundbildung auch die Vermittlung grundlegender instrumenteller Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eingeschlossen wird, die als „Kulturtechniken“ unentbehrlich sind: vom Lesen, Schreiben, Rechnen bis hin zur Benutzung informationstechnischer Hilfsmittel, von Arbeits- und Lerntechniken bis hin zu motorischen und ästhetischen Ausdrucks- und Gestaltungsformen. Die grundlegende Bedeutung dieser Fähigkeiten wird u.a. auch durch den sehr detaillierten Bericht der Expertengruppe des Forums Bil-

derung zum Themenschwerpunkt 1 „Bildungs- und Qualifikationsziele von morgen“ (Materialien des Forums Bildung) bestätigt.

## 2. Aufgaben der Lehrkräfte und der Schulleitung

### 2.1 Aufgaben der Lehrkräfte

Lehrkräfte gestalten gem. § 83 SchulG Erziehung und Unterricht in eigener pädagogischer Verantwortung. Dabei sind sie an Rechts- und Verwaltungsvorschriften, insbesondere an die Bildungs- und Erziehungsziele der Schule (s.o.) und die Rahmenrichtlinien und Lehrpläne sowie an Weisungen der Schulleiterin oder des Schulleiters und der Schulaufsichtsbehörden gebunden. Besonders in den Bestimmungen des Schulgesetzes zur Schulleiterwahl (§ 93), der Schulkonferenz (§§ 91 und 92) und der Klassen- und Fachkonferenzen (§§ 94 und 95) werden verpflichtende Aufgaben der Lehrkräfte beschrieben.

In der Lehrerdienstordnung (Fassung v. 5. Juli 1978 NBl. Schl.-H. S. 233) werden u.a. insbesondere die Aufgaben der Klassenlehrerin und des Klassenlehrers (§ 5) sowie die Verpflichtung zur Zusammenarbeit mit den Eltern (§ 6) näher bestimmt.

### 2.2 Die Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern ergeben sich aus § 82 Abs. 2 SchulG.

- Demnach tragen die Schulleiterinnen und Schulleiter die Verantwortung für die pädagogische Arbeit und die Verwaltung der Schule entsprechend den Rechts- und Verwaltungsvorschriften.
- Sie vertreten die Schule nach außen.
- In Erfüllung ihrer Aufgaben sind die Schulleiterinnen und Schulleiter gegenüber den Lehrkräften und den an der Schule Beschäftigten des Schulträgers weisungsberechtigt.
- Sie erteilen an der Schule Unterricht und sind verpflichtet und berechtigt, Unterrichtsbesuche vorzunehmen.
- Sie sorgen dafür, dass die Lehrkräfte bei allen Fragen der Erziehung und des Unterrichts zusammenwirken, soweit dies von der Sache her erforderlich ist.
- Sie wirken auf die Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte hin und fördern die Verbindung zu den Eltern und den für die außerschulische Berufsbildung Verantwortlichen. Sie halten Verbindung zu den Trägern der Jugendhilfe und der Sozialhilfe.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter verwalten im Rahmen des Schul- und Unterrichtsbetriebes für den Schulträger das dem Schulzweck dienende Vermögen. Sie üben insoweit das Hausrecht aus. Der Schulträger hat sie in Angelegenheiten der Schule zu hören.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter verwalten die vom Schulträger und vom Land zugewiesenen Haushaltsmittel. Die Vertretung des Landes erfolgt nach Maßgabe besonderer Anordnungen.
- Sie legen jährlich einen Rechenschaftsbericht gegenüber der Schulkonferenz ab, der insbesondere Auskunft über die Verwirklichung des Schulprogramms, die Verwendung der der Schule vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel sowie über die Be-

wirtschaftung der der Schule zugewiesenen Planstellen und Stellen geben soll.

### 3. Selbstverwaltung der Schule

Der seit 1993 laufende Reformprozess in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung hat für die Schulen seine spezielle Ausprägung in dem Programm „Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen“ gefunden.

Mit der Novellierung des Schulgesetzes im Herbst 1998 wurde der Prozess der verstärkten Eigenverantwortung der Schule auch gesetzlich verankert (§ 3 SchulG).

Die Schulen sind im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften selbständig in der Durchführung des Auftrages der Schule und in der Verwaltung ihrer eigenen Angelegenheiten. Die einzelne Schule gibt sich zur Ausgestaltung ihrer pädagogischen Arbeit und des Schullebens ein Schulprogramm. Dieses ist von der Schulkonferenz in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Maßstab für das Schulprogramm und seine Überprüfung sind insbesondere die Bildungs- und Erziehungsziele, wie sie in § 4 SchulG formuliert sind. Dabei sind auch die Auswirkungen von Maßnahmen auf die Schülerinnen und Schüler unter dem Aspekt der Gleichstellung zu dokumentieren.

Hinsichtlich der Verwaltung von Geldmitteln ist der Handlungsspielraum von Schulleiterinnen und Schulleitern erweitert worden. Danach können die öffentlichen Schulen auf der Grundlage einer allgemein oder im Einzelfall erteilten Vollmacht und im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel in Erfüllung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger oder das Land abschließen und Verpflichtungen eingehen. Dabei handelt die Schulleiterin oder der Schulleiter in Vertretung des Schulträgers oder des Landes.

Die Schulen sollen eine Öffnung gegenüber ihrem Umfeld anstreben, insbesondere mit den Trägern der Jugendhilfe, Jugendverbänden sowie mit anderen Institutionen im sozialen Umfeld von Kindern und Jugendlichen. So können Schulen z.B. bei der Durchführung von freiwilligen Unterrichtsveranstaltungen zur Vertiefung und Erweiterung ihres Bildungsauftrages mit der jeweiligen Einrichtung Verträge über Art, Umfang und Inhalt dieser Zusammenarbeit abschließen. Das geschieht in der konkreten Ausarbeitung und Gestaltung in der Regel durch die Schulleitung und durch Lehrerinnen und Lehrer. Dabei kommt dem Kontakt zur und der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft eine verstärkte Bedeutung zu. Auch der Bereich des Sponsorings ist für sehr viele Schulen inzwischen zu einem unverzichtbaren Aspekt ihrer Arbeit geworden.

Der Prozess zur Schulentwicklung im Sinne einer größeren Eigenverantwortung wird von einer Reihe unterschiedlicher Projekte und Vorhaben, die miteinander in Wechselwirkungen stehen, begleitet und ergänzt. Sie werden im Folgenden kurz skizziert:

### *Dezentralisierung der Lehrpersonalverwaltung*

Die „Dezentralisierung der Lehrpersonalverwaltung“ in Schleswig-Holstein ist ein Baustein im Konzept zur Stärkung der Eigenverantwortung der Schule und ergänzt das zentrale Vorhaben der Landesregierung im Rahmen der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Sie folgt dem Leitbild der Schule als lernende Organisation, die sich von einer eher „verwalteten Schule“ zu einer pädagogisch, fachlich und ökonomisch stärker selbständig arbeitenden Schule entwickelt. Im Bereich der berufsbildenden Schulen wird die Dezentralisierung der Personalverwaltung bereits flächendeckend angewandt. Für die Gymnasien und Gesamtschulen steht dieser Schritt unmittelbar bevor. Hier wurde die Personalplanung ab Anfang 2002 auf eine dezentrale Grundlage gestellt. Darüber hinaus sind zehn Schulämter in das Verfahren eingebunden.

### *Schulprogramm*

Mit einem Schulprogramm als Kern der erweiterten Eigenverantwortung für Schulen entwickelt jede Schule ein Programm und ein Konzept für ihre pädagogische Arbeit. Viele Schulen haben ihre Schulprogramme schon vorgelegt und fortgeschrieben. Zum Beginn des Schuljahres 02/03 liegen die Schulprogramme aller Schulen vor.

Das Schulprogramm bildet die Grundlage für Planung, Durchführung und Evaluation schulischer Arbeit. Es benennt konkrete Arbeitsziele und Maßnahmen zur Verwirklichung der jeweiligen schulischen Schwerpunkte.

Schulprogrammarbeit an den Schulen ist kein Selbstzweck, sondern dient in erster Linie der kontinuierlichen Verbesserung von unterrichtlicher und schulischer Arbeit. Schulprogrammarbeit ist das schulspezifische Nachdenken darüber: Machen wir die richtigen Dinge und machen wir die richtig!

### *Personalentwicklung (PE) im schulischen Bereich*

Die Personalentwicklung in der Schule orientiert sich an dem Konzept der Landesregierung für die öffentliche Verwaltung. Ein Erlass, der das Mitarbeitergespräch und die Rückmeldung für Führungskräfte verbindlich macht, wird im Herbst 2002 in Kraft treten. Er sieht vor, dass zunächst diejenigen Schulen mit der Umsetzung beginnen sollen, die bereits zur Gesprächsführung qualifiziert worden sind. Bisher wurden bereits ca. 450 Schulleitungen qualifiziert. Für alle Schulen gilt der Erlass dann verbindlich ab 01.08.2004. Die Einführung folgt dem Grundsatz: „Erst qualifizieren, dann anwenden“.

Das PE-Konzept schlägt den Schulen vor, in kleinen Schritten vorzugehen und die verbindlichen Elemente insbesondere in großen Systemen, in einem Zeitrahmen von 1 - 2 Jahren, in Ausnahmefällen auch in drei Jahren umzusetzen. Es ist davon auszugehen, dass die Einführung der PE-Instrumente an den Schulen eine gewisse Mehrarbeit erfordert. Das liegt in der Natur neuer Verfahren, die eines Zeitraumes der Implementation mit den sich daraus ergebenden Arbeitsabläufen bedürfen. Sie zahlt sich aus, wenn die Verfahren eingespielt sind und langfristige Verbesserungen der Arbeitsabläufe, des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit erreicht werden.

### *Geld statt Stellen*

Mit dem Projekt „Geld statt Stellen“ sollen personalwirtschaftliche Befugnisse im Rahmen eines Personalkostenbudgets auf die Schulleiterinnen und Schulleiter übertragen und erprobt werden. Die Schulen erhalten Möglichkeiten, differenziert, flexibel auf die jeweils eigene Unterrichtssituation und Fachbedarfslage durch befristete Personaleinstellung zu reagieren. Das Projekt ergänzt die Sachmittelbudgetierung, die die Mehrzahl der Schulträger seit Jahren erfolgreich eingeführt hat und die den Entscheidungsspielraum der Schulen deutlich erweitert hat.

Das Projekt beginnt mit einer Vorbereitungsphase für Schulleitungen und Personalräte im ersten Schulhalbjahr 2002/2003. Mit Beginn des zweiten Schulhalbjahres und der haushaltstechnischen Voraussetzungen im Haushaltsjahr 2003 beginnt die Durchführungsphase.

#### 4. Schulgestaltung

Mit der bundesweit weithin beachteten Einführung der Drittelparität in der Schulkonferenz durch die Novellierung des Schulgesetzes 1998 haben Lehrkräfte, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler weitgehende Mitwirkungsrechte für die Gestaltung der Schule erhalten und übernehmen Verantwortung für die Schulgestaltung im Rahmen der Vorschriften. Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, den Prozess der Eigenverantwortung von Schule auch inhaltlich zu bestimmen.

Die im Rahmen der rechtlichen Vorgaben übertragene Verantwortung für Selbstgestaltung und Selbstverwaltung verlangt von der Schule Rechenschaftslegung über die Arbeit und Transparenz ihres Handelns. Das heißt: Schulische Arbeit wird zukünftig daran gemessen, welche Ergebnisse sie mit den vorhandenen Ressourcen erzielt, genauer: in wie weit sie die selbst formulierten bzw. die etwa in Form von Standards oder Zielvereinbarungen festgelegten Ziele erreichen konnte. Das hier verwendete Steuerungsmodell ergänzt die bisher praktizierte weitgehende Input-Steuerung durch eine am Output orientierte Steuerung.

#### 5. Aufgabenanalyse von Lehrkräften

Im Rahmen des eigenverantwortlich arbeitenden Systems Schule und der vorhandenen rechtlichen Vorgaben nehmen Lehrkräfte Aufgaben wahr, die sich formal gliedern lassen in die Bereiche „Unterricht“, „unterrichtsbezogene Aufgaben“ (Kernaufgaben) und „sonstige schulische Aufgaben“. Dieses Aufgabenspektrum ist aufeinander bezogen und dient insgesamt der Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler. Die nachfolgend dargestellte Analyse von Aufgaben ist Ergebnis des Projektes „Aufgabenanalyse im schulischen Bereich“, das seit dem Schuljahr 2000/2001 an drei Schularten (Grundschule, Grund- und Hauptschule, Sonderschule) durchgeführt wurde. Die hier genannten Aufgaben sind im Wesentlichen repräsentativ für die Aufgaben an den übrigen allgemeinbildenden Schularten.

##### **- Unterricht**

Unterrichtsarbeit und Erziehungsarbeit



**-Unterrichtsbezogene Aufgaben**Unterrichtsgestaltung

Unterrichtsvorbereitung, Unterrichtsnachbereitung,  
Planung und Durchführung von Unterrichtsgängen,  
Planung und Betreuung von Praktika,

Beurteilung und Bewertung

Korrektur von Klassenarbeiten,  
Vorbereitung und Durchführung von Abschlussprüfungen,  
Vorbereitung und Durchführung von Zensurenkonferenzen,  
Verfassen von Beurteilungen und sonderpädagogischen Gutachten,  
Erstellen von Entwicklungsberichten und Berichtszeugnissen,

Erziehung und Unterstützung

Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Elterngesprächen,  
Durchführung von Erziehungsberatung und -maßnahmen,  
Durchführung von Elternabenden,  
Kontakte zu Erziehungseinrichtungen,  
Schülergespräche, Tätigkeiten als Vertrauenslehrer/in, Tutorentätigkeiten,  
Regelung von Konflikten in der Schule,

Fortbildung

fachbezogene Fortbildung,  
schulinterne Fortbildung,  
Vorbereitung und Leitung von Fortbildungsmaßnahmen.

**- Sonstige schulische Aufgaben:**Schulgestaltung

Vorbereitung, Teilnahme und Nachbereitung von Konferenzen (Lehrer-, Klassen-, Schul- und Fachkonferenzen),  
Vorbereitung und Durchführung von Schulausflügen, Schulpartnerschaften,  
Schulveranstaltungen,  
Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation

Schulorganisation

Schüler bezogene Verwaltungsarbeit (z.B. Listenführung, Klassenbücher, Schülerakten),

Betreuung von Sammlungen, Bibliotheken und Archiven,  
Fachbereichsleitungen (z.B. IT, Sport, Naturwissenschaften),

Kooperation mit anderen Schulen und Einrichtungen,

Durchführung von Aufsichten

Ausbildung

Betreuung von Lehramtsanwärterinnen/-anwärtern,

Betreuung von Praktikantinnen/Praktikanten

Die o.g. Aufgaben machen anschaulich klar, dass Schule nicht nur aus Unterrichten besteht und bestehen kann. Sie verdeutlichen den engen Zusammenhang unterschiedlicher Handlungsfelder von Lehrkräften und anderer an Schule Beteiligten, die ihre volle und erfolgreiche Wirksamkeit erst in der Verknüpfung miteinander entfalten und deren Trennung eher formale Aspekte zu Grunde liegen.

Die Lehrkräfte sind in unterschiedlicher Weise an den o.a. Aufgaben beteiligt. Es liegt auch in der Verantwortung der Schulleitung und der Selbstverwaltung der Schule, durch Aufgabenverteilung, ggf. Aufgabenverlagerung oder auch durch Vereinfachung oder gar Wegfall von Aufgaben für einen entsprechenden Ausgleich zu sorgen.

6. Aufgabenanalyse von Schulleiterinnen und Schulleitern (Grundlage siehe oben)
- Unterricht
  - Leitungsfunktionen
- Durchführung der Unterrichtsverteilung,  
Organisation des Personaleinsatzes (z.B. Vertretung, Aufsicht),  
schulbezogene Verwaltungsarbeit (z.B. Jahrestermplan, Statistik),  
Mitwirkung bei der Ersten und Zweiten Staatsprüfung von Lehrkräften,  
Teilnahme an Dienstversammlungen der Schulleiterinnen und Schulleiter,  
Organisation der Mitwirkung an Projekten,  
Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen mit Lehrkräften, dem pädagogischem Personal, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter,  
Umsetzung der Aufgaben im Rahmen der dezentralen Personalverwaltung,  
Vorbereitung zur Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes,  
Durchführung und Nachbereitung von Unterrichtsbesuchen bei Lehrkräften sowie Lehramtsanwärterinnen/-anwärtern,  
Verfassen von dienstlichen Beurteilungen,  
Pflege von Kontakten zum IPTS, Leitung der Schulprogrammentwicklung,  
Vorbereitung von /und Teilnahme an Konferenzen (Schulelternbeiratssitzungen, Schulkonferenzen, Klassenkonferenzen, Schulausschusssitzungen, Organisation von Schulabschlussprüfungen,  
Abwicklung des Schriftverkehrs,  
Anlage und Überwachung von Schülerakten, Schüleraufnahme,  
Durchführung des Einschulungsverfahrens,  
Organisation und Überwachung von Betreuungsangeboten,  
Organisation der Kooperation mit Nachbarschulen (z.B. Unterrichtsorganisation),  
Überwachung der Datenschutzbestimmungen,  
Vornahme von Beurkundungen (Beglaubigungen, Zeugnisunterschriften),  
Bearbeitung von Widersprüchen,  
Erarbeitung und Durchführung dienstlicher Informationen,  
Erstellen von Jahresberichten, Schulchronik,  
Überwachung des Haushalts, Abwicklung des Haushalts,  
Aufbau und Pflege von Kontakten zu Ämtern, Betrieben, Kammern, Innungen,  
Überwachung der Sicherheit und Mängelbeseitigung.

Schulleitungen haben in erster Linie Leitungsfunktionen, die zum einen erforderlich sind, die Verwaltung im Sinne des Schulträgers und der vorgesetzten Behörden zu organisieren, zum anderen die Grundlage für ein nach demokratischen Grundsätzen und in Eigenverantwortung pädagogisch arbeitendes System Schule liefern. Dabei haben verwaltungsbezogene Aufgaben dienende Funktion und müssen in der Tat permanent darauf hin überprüft werden, ob sie notwendig sind, wie sie vereinfacht oder reduziert werden oder von anderen wahrgenommen werden können oder ob man sich zu ihrer Erledigung datenverarbeitender Systeme bedienen kann. Darüber hinaus ist es auch Aufgabe von Lehrkräften und Schule, innerhalb ihres jeweiligen Systems, die Aufbau- und Ablauforganisation so zu gestalten und permanent aufgabenkritisch zu begleiten, dass sie genügend Zeit für die Kernaufgaben Unterricht und Erziehung lässt.

## **B Entlastung von Aufgaben**

### **1. Prüfung und Vereinfachung von Erlassen**

Das MBWFK hat in den vergangenen Jahren bestehende Erlasse einer kritischen Überprüfung unterzogen und verwaltungsaufwändige detaillierte Vorschriften im Sinne von Rahmenvorgaben geändert, um die Zuständigkeiten der Schulen zu stärken und die Verantwortung dort anzusiedeln, wo die Entscheidungen getroffen werden. So ist z.B. die Fortschreibung des Entwicklungsberichts für Schülerinnen und Schüler in der Orientierungsstufe nur noch verbindlich, wenn sich Schulartempfehlung und besuchte Schulart nicht entsprechen. Die Zeugnisordnung wurde dahingehend geändert, dass im Halbjahr der ersten Klasse kein Halbjahreszeugnis mehr erteilt wird. An seine Stelle tritt ein Elterngespräch, das eine Beratung in der Klassenkonferenz zur Grundlage hat. Geändert wurden die Erlasse zur Organisation von Betriebspraktika, zur Organisation des Unterrichts am letzten Schultag vor und am ersten Schultag nach den Ferien, für Unterricht bei besonderen Witterungsverhältnissen, für die Durchführung von Schulwanderfahrten und für die Verwendung von Zeiten nicht erteilten Unterrichts. Diese Änderungen haben zur Entlastung von Lehrkräften und Schulleitungen beigetragen, weil sie die Detailregelungen den Schulen überlassen. Es bleibt erklärtes Ziel, die Verantwortung dort zu belassen, wo die Aufgaben wahrgenommen werden. Unbenommen davon bleibt dabei aber in Bedarfsfällen eine erforderliche Rechenschaftslegung.

### **2. Schulassistenten**

Überprüft werden auch Aufgaben, die dem Inhalt nach und aus ökonomischen Erwägungen nicht zwingend von Lehrkräften wahrgenommen werden müssen. Dazu gehören in erster Linie Aufgaben in der Schulverwaltung und in der Wartung und Betreuung von IT-Anlagen in den Schulen. Die sehr zügige Ausrüstung der schleswig-holsteinischen Schulen mit Computern hat in den vergangenen Jahren einen erheblichen Wartungs- und Administrationsaufwand bei ein-gerichteten Netzwerken hervorgerufen. Mit dem Projekt Schulassistenten, das an vier Schulen des Landes (drei Berufliche Schulen, eine Gesamtschule) ein-gerichtet wurde, werden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt:

- Entlastung der Lehrkräfte von technischen und Verwaltungstätigkeiten, damit diese sich verstärkt ihrer pädagogischen Aufgabe widmen können,
- Qualitative Verbesserung von EDV-Verwaltungstätigkeiten, indem diese von hierfür speziell ausgebildeten Kräften wahrgenommen werden,
- Effizienzsteigerung durch Einsparung von Personalkosten, wenn technische und Verwaltungstätigkeiten durch anders vergütete Kräfte wahrgenommen werden.

Das Projekt ist bis Ende des Jahres 2003 angelegt. Es wird von einem vierköpfigen Begleitem, das bereits in die Vorarbeiten zur Gutachtenerstellung eingebunden war und dem auch ein von den Kommunalen Landesverbänden vorgeschlagenes Mitglied angehört, betreut und begleitend ausgewertet. Zum Abschluss werden die gewonnenen Erfahrungen in einem Gutachten zusammengetragen und abschließend bewertet. Von den gewonnenen Erkenntnissen erwartet die Landesregierung Hinweise für eine Übertragbarkeit auf andere Schulen.

Die Kommunalen Landesverbände sind durch die Vertretung im Begleiteteam in diesen Modellversuch eingebunden (s. o.).

### 3. Verwaltung

Zur Entlastung von Aufgaben kann auch die Anwendung der IuK-Techniken beitragen. Einen zentralen Arbeitsschwerpunkt des Landesbildungsservers stellen gegenwärtig Entwicklung, Aufbau und Pflege eines Online Kommunikationsnetzes zwischen MBWFK, Schulaufsicht und Schulverwaltung zum Austausch von Dienstpost und zur Abwicklung und Auswertung der Schulstatistik dar. Dieses in der Erprobung befindliche Kommunikationsnetz soll zum Beginn des Schuljahres 2003/2004 für alle Schulen im Land eingeführt werden.

Landesweit wurde beispielhaft einheitlich durch die Schulträger mit finanzieller Unterstützung des Landes an den berufsbildenden Schulen in den letzten Jahren ein Schulverwaltungsprogramm eingeführt, das inzwischen zahlreiche Module (u. a. Haushalt, Statistik, Stundenplan, Zeugnis, Personal) besitzt, das nach anfänglichem Mehraufwand jetzt zu Zeitersparnis und Verringerung von Verwaltungsaufgaben geführt hat. Sehr viele Schulen haben professionelle, datenschutzrechtlich zugelassene Programme für die Schulverwaltung erworben und setzen diese mit erheblicher Arbeitsentlastung ein. Entlastung ergibt sich u. a. aus der weitgehend automatisierten Vorbereitung der Zeugniserstellung.

## **C Entlastung von Aufgaben innerhalb der Schule**

Wie oben schon angedeutet, liegt es auch in der Verantwortung der Schulen, ihren administrativen Aufgabenbestand dahingehend zu überprüfen, ob und wie die Wahrnehmung dieser Aufgaben reduziert oder effizienter gestaltet werden, oder man auf sie ganz verzichten kann. Dieses Anliegen wird schon heute von vielen Schulen selbständig wahrgenommen.

Überprüft werden kann z.B. die Anzahl und Verteilung arbeitsaufwändiger außerschulischer Veranstaltungen auf ihre zeitliche Rhythmisierung im Schuljahr im Sinne einer ausgewogenen Belastung der Beteiligten. Hier wäre die Schulkonferenz zuständig. Die Entscheidung liegt also in der Hand der Schule.

Weitere Entlastungsmöglichkeiten für die beteiligten Lehrkräfte schaffen z.B. auch gemeinsam eingereichte Aufgaben für die Abschlussprüfungen in den Realschulen und für das Abitur.

Zunehmende Bedeutung gewinnt in vielen Kollegien die gemeinsame Unterrichtsvorbereitung nach den in den Fachkonferenzen thematisch gesetzten Schwerpunkten. Darüber hinaus prüfen zahlreiche Schulen im Rahmen ihrer Unterrichtsverteilung, in wie weit Lehrkräfte parallel in mehreren Klassen eingesetzt werden können, um die fachliche Vorbereitung des Unterrichts ökonomischer zu gestalten. Entlastungsmöglichkeiten ergeben sich auch aus einer weitgehend automatisierten Zeugniserstellung.

## **D Verwendung neuer Formen von Kommunikation und Beschaffung von Information**

### **1. SINET**

Das 1999 eingerichtete Projekt „Schulentwicklung im Netzwerk“ /SINET, [www.lernnetz-sh.de/Projekte/SINET](http://www.lernnetz-sh.de/Projekte/SINET)) arbeitet mit der Zielsetzung Kräfte zu bündeln, damit nicht das „Rad an jeder Schule noch einmal neu erfunden“ werden muss. Das Projekt legt Wert auf einen Bewusstseinswandel bei den Lehrkräften vom „Ich und meine Klasse“ hin zum „Wir und unsere Schule“.

50 Schulen aller Schularten (in der Regel vertreten durch Schulleiter/in und mehrere Lehrkräfte) arbeiten zu verschiedenen Themenschwerpunkten (Knoten) zusammen und vernetzen ihre Erfahrungen, Einsichten, Erkenntnisse für die Unterstützung einer erfolgreichen Schulentwicklungsarbeit. Die Koordination erfolgt durch einen Projektkreis mit Schulrätinnen, Referenten/Referentinnen aus dem Bildungsministerium, einer Dezernentin aus dem IPTS sowie einer wissenschaftlichen Begleitung aus der Hochschule.

Schulartübergreifende Zusammenarbeit von Personen aus verschiedenen Verantwortungsbereichen für und in Schulen führt sicher zu einem messbaren höheren Zeitaufwand. Die gemeinsam gefundenen Lösungselemente für bestimmte Problemfelder wie z.B. Evaluation von Schulprogrammarbeit oder die Sicherung von Unterrichtsqualität stellen Wertschöpfungsprozesse für die Unterrichts- und Schularbeit dar. Die auf Freiwilligkeit beruhende kollegiale Zusammenarbeit stärkt die Motivation, fördert die Teamfähigkeit und die Einbeziehung außerschulischer Partner. Erarbeitete inhaltliche Bausteine, vor allem zum Schulprogramm, und ihre gemeinsame Erprobung sind Beispiele guter Praxis, deren Nutzung eine Arbeitserleichterung für andere Schulen bietet. Methoden- und Erfahrungskompetenz werden umgesetzt in Beratungskompetenz und fördern dadurch nachhaltig die Schulentwicklungsprozesse an anderen Schulen.

### **2. Nutzung des Landesbildungsservers**

Mit der Einrichtung des Landesbildungsservers wurde eine wichtige Informations- und Kommunikationsplattform für den Bildungsbereich in Schleswig-Holstein geschaffen. Als aktuelle Abbildungsebene für Innovation in Schule und Bildung ist er ein hervorragendes Angebot für die Nutzung elektronischer Medien und Wissensmanagement. Er macht bildungsrelevante Informationen für Interessenten aus dem schulischen und außerschulischen Bereich zentral zugänglich, konzentriert entsprechende Aktivitäten und vermittelt und fördert Medienkompetenz. Zugleich bildet er eine Schnittstelle zu außerschulischen Bildungspartnern aus dem sozialen und wirtschaftlichen Bereich. Zur Zeit werden an jedem Schultag im Durchschnitt 180.000 Abrufe vom Landesbildungsserver bei ständig steigender Tendenz gezählt. Grundprinzip ist die Gestaltung von offenen Datenbanken, die vernetzt sind.

Die Materialdatenbank enthält inzwischen mehr als 3.500 geprüfter und gepflegter Einträge mit Hunderttausenden im Unterricht direkt einsetzbaren Seiten. Die Lehrplandatenbank wird ständig ausgebaut und verbessert. Die Schuldatenbank stellt aktuell nicht nur den Kontakt zur Verfügung, sondern in-

formiert auch über das Schulprofil. Der Landesbildungsserver beherbergt das FoWeb-SH, die Datenbank des Bildungsministeriums, mit den Angeboten fast aller Fortbildungsanbieter im Lande.

Eine Redaktion stellt täglich Bildungsnews aktuell zusammen, die auch als Newsletter online zu abonnieren sind. Sie bereitet unterschiedliche Themen auf. Über 2.500 Interessierte erhalten regelmäßig Post durch die Mailinglisten des Landesbildungsservers. Zudem arbeiten auf dem BSCW-Server für ortsunabhängige Projektarbeit mehr als 1.000 Kollegen landesweit an Projekten. Im Bereich Open Source finden Lehrkräfte im Land eine Plattform für freie Software. Hier sind speziell für den Schuleinsatz Linux-CD's (10.000 verteilte Exemplare) entwickelt worden, die kostenlos erhältlich sind und ohne jegliche Vorkenntnisse auf Computern installiert werden können. Sie enthalten neben dem Internet-Zugang ein Office-Programm und etwa 250 fertig installierte Programme für den Unterricht.

Mit dem Landesbildungsserver wird auch das IPTS-Projekt „Fortbildung online“ realisiert. Es setzt eine professionelle e-Teaching-Software ein und bietet über den Landesbildungsserver bundesweit seine im Bildungsbereich einmalige Fortbildungsplattform an. Alle Veranstaltungen sind bis auf die selbst zu tragenden Internetgebühren kostenfrei.

Die Teletutor(inn)en geben ihr Wissen an Lehrkräfte aller Schulen und Schularten, die dafür lediglich einen handelsüblichen PC mit Soundkarte und Headset benötigen, in Form von synchronem e-Teaching weiter. Bis jetzt haben etwa 3.000 Teilnehmer an über 350 Echtzeitfortbildungen teilgenommen.

Ein besonderer Service ist die Bereitstellung internetspezifischer Dienstleistungen für die Lehreraus- und Lehrerfortbildung, Schulen, das MBWFK, landeseigene Behörden und Einrichtungen der schulischen und außerschulischen Bildungsarbeit. Noch in diesem Schuljahr wird es möglich sein, in einem Online-Shop für eine geringe Schutzgebühr Materialien online individuell auf einer CD zusammenzustellen. Ebenso können sich Schulen Plattenplatz zur Speicherung von Daten („Lernbox“) vom Landesbildungsserver holen, um ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen. Dieser Bereich kann von Schulen selbst administriert werden.

## **E Neue Herausforderungen**

Die Schulen in Schleswig-Holstein befinden sich in einem laufenden Veränderungsprozess, der besonders durch die Ergebnisse der PISA-Studie noch an Dringlichkeit gewinnt. Die eingeleiteten und in konkreter Planung befindlichen Maßnahmen zur Modernisierung und zum Qualitätsmanagement der Einzelschule und des Systems Schule (z.B. Leistungsstandards und externe Evaluation) werden das gesamte Arbeitsspektrum der Schulleitungen und der Lehrkräfte beeinflussen.

Vergleichbarkeit und Überprüfung von Unterrichts- und Schulqualität werden im Ergebnis nicht zu Mehrarbeit von Lehrkräften führen. Das Vorhalten z.B. von Standardaufgaben, die abgerufen werden können, ist dazu geeignet, Ziele klarer herauszuarbeiten und ein verlässliches Gerüst zu ihrer Umsetzung zu bieten. Diese verlässlichen Orientierungsmarken werden für die Lehrkräfte letztlich zu einer Vergewisse-

rung und Erleichterung ihrer Unterrichtsarbeit führen. Zusätzlich wird der Fokus schulischer Arbeit insgesamt deutlicher auf den Unterricht und seine Qualität gerichtet, was den außerunterrichtlichen Aufgaben eine dienende Funktion zuweist.

## **F      **Schlussbemerkungen****

Neue Steuerungssysteme sowie eine Neubestimmung der Verantwortlichkeiten, erweiterte Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten tragen mit dazu bei, dass sich die Arbeitsweise von Lehrkräften auch in den nächsten Jahren weiter verändern wird. Hier wird teilweise ein Prozess nachvollzogen, der in der Wirtschaft und in vielen Verwaltungen seit mehreren Jahren schon stattfindet.

In diesen Prozessen sind Lehrerinnen und Lehrer selbst und das jeweilige Kollegium nicht nur Betroffene, sondern auch Handelnde und Beteiligte, die mit dazu beitragen, dass schulische Arbeit gelingt. Hier wirksame Formen der Entlastung zu erarbeiten, die z.B. in der Arbeitsorganisation im Führungskonzept der Schule oder im Bereich eines individuellen und kollektiven Zeitmanagements zu erreichen sind, wird Aufgabe des Systems Schule sein. Gelingen wird es, wenn auch die Schulaufsicht und das Ministerium, wie bisher schon erfolgt, konsequent an der Vereinfachung von Erlässen und Verordnungen im Sinne von Rahmenvorgaben arbeiten und jede Regelung auf ihre Sinnhaftigkeit, bzw. auf ihre einfache Anwendung hin überprüfen.

Unterricht ist und bleibt die Kernaufgabe von Lehrkräften. Überprüfung und Vergleich von Unterrichtsqualität werden deutlich an Gewicht gewinnen. Diese Evaluationen werden nach der bei jeder sinnvollen Innovation notwendigen Einarbeitungsphase für die Beteiligten zur Vergewisserung und dann auch Erleichterung ihrer Arbeit führen. Die Wahrnehmung von außerunterrichtlichen Aufgaben wird jeweils daran zu messen sein, in wie weit sie die Kernaufgaben unterstützt.