

Beratende Äußerung

Unterstützungsleistungen für Schulleitungen

Bericht nach § 88 Absatz 2 Landeshaushalts-
ordnung

August 2014



Baden-Württemberg

RECHNUNGSHOF

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Zusammenfassung	8
2 Ausgangslage.....	9
2.1 Frühere Prüfungen des Rechnungshofs	9
2.2 Gegenstand und Methode der aktuellen Prüfung	9
3 Prüfungsergebnisse im Überblick	11
3.1 Aufgaben der Schulleitungen sind gewachsen	11
3.2 Zeitliche Ressourcen (Anrechnungszeiten) sind unzureichend	11
3.3 Personelle Unterstützungsleistungen sind oft unzureichend	12
3.4 Berichtswesen ist aufwendig geworden	12
3.5 Praktikable Vorschriften und Checklisten fehlen.....	12
3.6 IT-Unterstützung weiterhin verbesserungswürdig	12
3.7 Fortbildung im administrativ-organisatorischen Bereich, Coaching und Supervision noch nicht ausreichend	13
4 Prüfungsergebnisse im Detail.....	14
4.1 Schulstatistische Angaben	14
4.2 Leitungs- und Anrechnungszeiten.....	15
4.3 Schulleitungsteam	17
4.3.1 Grundschulen	17
4.3.2 Haupt- und Werkrealschulen.....	17
4.3.3 Realschulen	18
4.3.4 Gymnasien.....	18
4.3.5 Gemeinschaftsschulen	19
4.4 Handlungsfelder	19
4.4.1 Handlungsfeld „Lernen & Lehren“	21
4.4.2 Handlungsfeld „Personal“	21
4.4.3 Handlungsfeld „Schule als Organisation“	22
4.4.4 Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“	23
4.5 Unterstützungsleistungen und Ressourcen.....	24
4.5.1 Hausmeister- und Sekretariatskräfte	24
4.5.2 Schulsozialarbeit und Schulpsychologische Beratungsstellen	26
4.5.3 Schulverwaltungsassistenz	28
4.5.4 Rechtsvorschriften und Erlasse	29
4.5.4.1 Handlungsfeld „Schule als Organisation“	31
4.5.4.2 Handlungsfeld „Lernen & Lehren“	32

4.5.4.3	Handlungsfeld „Personal“	32
4.5.4.4	Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“	32
4.5.4.5	Sonstige Aussagen.....	33
4.5.5	Staatliche Schulaufsicht	33
4.5.5.1	Handlungsfeld „Schule als Organisation“	34
4.5.5.2	Handlungsfeld „Lernen & Lehren“	35
4.5.5.3	Handlungsfeld „Personal“	35
4.5.5.4	Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“	35
4.5.5.5	Sonstige Aussagen.....	36
4.5.6	Schulträger	36
4.5.6.1	Handlungsfeld „Schule als Organisation“	38
4.5.6.2	Handlungsfeld „Lernen & Lehren“	38
4.5.6.3	Handlungsfeld „Personal“	38
4.5.6.4	Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“	39
4.5.7	Erfahrungsaustausch.....	39
4.5.8	Coaching.....	40
4.5.9	Supervision.....	41
4.5.10	IT-Verfahren.....	41
4.6	Persönliche Einschätzung der Schulleitungssituation	44
4.6.1	Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement.....	45
4.6.2	Vorbereitung auf die Schulleitungsaufgaben	47
4.6.3	Fortbildungsangebote für die Schulleitungsaufgaben	49
4.6.4	Sächliche und personelle Ressourcen	50
4.6.5	Verwaltungsabläufe und Berichtswesen	52
4.6.6	Personelle Unterstützung.....	55
4.6.7	Technische Unterstützung	57
4.6.8	Zeitliche Prioritäten.....	59
4.6.9	Einschätzung der Handlungsmöglichkeiten	59
4.6.10	Pädagogische Führung (Leadership).....	62
4.7	Anmerkungen, Problemfelder und Anregungen der Schulleitungen	64
4.7.1	Anmerkungen aus den Grundschulen	64
4.7.2	Anmerkungen aus den Haupt- und Werkrealschulen.....	65
4.7.3	Anmerkungen aus den Realschulen	65
4.7.4	Anmerkungen aus den Gymnasien.....	66

4.7.5	Anmerkungen aus den Gemeinschaftsschulen	67
5	Empfehlungen	68
5.1	Aufgaben kritisch überprüfen.....	68
5.2	Schulleitungen personell unterstützen.....	68
5.3	Schulscharfe Ausschreibungen verstärken	68
5.4	Grundschulen in regionale Schulentwicklung einbinden.....	68
5.5	Verwaltungsabläufe und Berichtswesen entschlacken.....	69
5.6	Praktikable Vorschriften und Checklisten erstellen	69
5.7	IT-Unterstützung weiter konsolidieren	69
5.8	Fortbildung anpassen, Coaching und Supervision verstärken.....	69
6	Stellungnahme des Ministeriums	70
6.1	Allgemeine Situation der Schulleitungen.....	70
6.2	Aufgabenverlagerung	70
6.3	Leitungs- und Anrechnungszeiten/zeitliche Ressourcen.....	71
6.4	Hausmeisterdienste, Sekretariatsdienste, Schulverwaltungsassistenz	71
6.5	Regionale Schulentwicklung.....	71
6.6	Verwaltungsabläufe und Berichtswesen	71
6.7	Handlungsfelder und Vorschriften	72
6.8	IT-Unterstützung	72
6.9	Fortbildung	72
6.10	Coaching und Supervision	73
7	Schlussbemerkung	74

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Handlungsfelder nach Schulart.....	20
Abbildung 2: Handlungsfeld „Lernen & Lehren“ nach Schulart	21
Abbildung 3: Handlungsfeld „Personal“ nach Schulart	22
Abbildung 4: Handlungsfeld „Schule als Organisation“ nach Schulart	23
Abbildung 5: Handlungsfelder „Schulische Kooperationspartner“ nach Schulart.....	24
Abbildung 6: Bewertung der Personalkapazität Hausmeisterdienst.....	25
Abbildung 7: Bewertung der Personalkapazität Sekretariatsdienst.....	26
Abbildung 8: Bewertung der Personalkapazität Schulsozialarbeit.....	27
Abbildung 9: Bewertung der Personalkapazität Schulpsychologische Dienste	28
Abbildung 10: Bewertung der Praktikabilität der Vorschriften	29
Abbildung 11: Bewertung der Information über die Vorschriften	30
Abbildung 12: Handlungsfelder, bei denen praktikable Vorschriften vermisst werden	31
Abbildung 13: Bewertung der Unterstützungsleistung durch die Schulaufsicht.....	33
Abbildung 14: Handlungsfelder, die durch Schulaufsicht unterstützt werden sollten	34
Abbildung 15: Bewertung der Unterstützungsleistung durch die Schulträger	37
Abbildung 16: Handlungsfelder, die durch die Schulträger unterstützt werden sollten.....	37
Abbildung 17: Bewertung der Unterstützungsleistung durch Arbeitskreise/Sprengelsitzungen	39
Abbildung 18: Bewertung des Coachings als Unterstützungsmaßnahme für Schulleitungen	40
Abbildung 19: Bewertung der Supervision als Unterstützungsmaßnahme	41
Abbildung 20: Bewertung der IT-Verfahren als Unterstützung	42
Abbildung 21: Nutzung der einzelnen IT-Verfahren.....	43
Abbildung 22: Unterstützungsleistung der einzelnen IT-Verfahren	44
Abbildung 23: Balance, Vergleich 2003 und 2013	46
Abbildung 24: Zeitliche Prioritäten	59
Abbildung 25: Bewertung der Eigenständigkeit und der Handlungsmöglichkeiten	60
Abbildung 26: Bewertung der Befugnisse und Möglichkeiten im Personalbereich.....	61
Abbildung 27: Bewertung der Wirksamkeit der zur Verfügung stehenden Mittel	62
Abbildung 28: Bewertung der Einflussfaktoren auf die innere Schulentwicklung	63
Abbildung 29: Bewertung der Akzente der Außendarstellung.....	64

Tabellenverzeichnis

Seite

Tabelle 1:	Erhebungsumfang nach Schulart	14
Tabelle 2:	Schulgröße nach Klassenzahl und Schulart.....	15
Tabelle 3:	Schulen mit Ganztagsbetrieb nach Schulart	15
Tabelle 4:	Anrechnungszeiten für Schulleitungsaufgaben im Vergleich	16
Tabelle 5:	Anrechnungsstunden an Grundschulen (Durchschnitt).....	17
Tabelle 6:	Anrechnungsstunden an Haupt- und Werkrealschulen (Durchschnitt).....	18
Tabelle 7:	Anrechnungsstunden an Realschulen (Durchschnitt).....	18
Tabelle 8:	Anrechnungsstunden an Gymnasien (Durchschnitt).....	19
Tabelle 9:	Anrechnungsstunden an Gemeinschaftsschulen (Durchschnitt)	19
Tabelle 10:	Hausmeister- und Sekretariatsdienste nach Schulart.....	25
Tabelle 11:	Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement 2013	45
Tabelle 12:	Gründe für das Ungleichgewicht, Vergleich 2003 und 2013	47
Tabelle 13:	Vorbereitung auf administrativ-organisatorische Aufgaben, Vergleich 2003 und 2013	48
Tabelle 14:	Vorbereitung auf pädagogische Aufgaben, Vergleich 2003 und 2013	49
Tabelle 15:	Fortbildungsmaßnahmen, Vergleich 2003 und 2013	50
Tabelle 16:	Bewertung der personellen Ressourcen.....	51
Tabelle 17:	Bewertung der sächlichen Ressourcen	51
Tabelle 18:	Fehlende personelle und sächliche Ressourcen.....	52
Tabelle 19:	Verwaltungsabläufe und Berichtswesen innerhalb der Schule	53
Tabelle 20:	Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen zur Schulaufsicht	53
Tabelle 21:	Verwaltungsabläufe und Berichtswesen zum Schulträger	54
Tabelle 22:	Defizite bei Verwaltungsabläufen und Berichtswesen, Vergleich 2003 und 2013	55
Tabelle 23:	Unterstützung durch das Schulsekretariat	56
Tabelle 24:	Schulsekretariate - Ursachen unzureichender Unterstützung.....	56
Tabelle 25:	Schulverwaltungsassistenz - Pro und Kontra	57
Tabelle 26:	Unterstützung durch IT-Verfahren	58
Tabelle 27:	Ausreichende Information über die IT-Verfahren.....	58

Abkürzungsverzeichnis

AR-Stunde	=	Anrechnungsstunde
ASD-BW	=	Amtliche Schuldaten Baden-Württemberg, Sammlung von IT-Verfahren zur Schulstatistik, Berechnung von Direktzuweisungen usw.
ASS	=	IT-Verfahren für statistische Eingaben
ASV	=	Amtliches Schulverwaltungsprogramm, gemeinsames IT-Verfahren der Länder Bayern (BY) und Baden-Württemberg (BW)
Drive-BW	=	IT-Dienstreiseverfahren des Landesamtes für Besoldung und Versorgung
DVA	=	Vergleichsarbeiten zur standardisierten Lernstandserhebung
EDV	=	elektronische Datenverarbeitung
E-Stat	=	Elektronische Statistik, IT-Verfahren zur Erfassung schulstatistischer Daten
FB	=	Fortbildungsmaßnahmen
GemS	=	Gemeinschaftsschule
GPA	=	Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg
GS	=	Grundschule
Gym	=	Gymnasium
HSWRS	=	Haupt- und Werkrealschule/Haupt- und Werkrealschulen
IT	=	Informationstechnik, Datenverarbeitung
KISS	=	Kommunikationsinfrastruktur mit den Schulen
KV	=	Kultusverwaltung
LAV	=	Lehrauftragsverteilung, IT-Verfahren, u. a. zur Berechnung der Lehrkräftezuweisungen an allgemein bildenden Gymnasien
LBV	=	Landesamt für Besoldung und Versorgung
LFB	=	IT-Verfahren zur Unterstützung der Lehrkräftefortbildung
LWS	=	Lehrerwochenstunden
N	=	Grundgesamtheit der statistischen Einheiten
RP	=	Regierungspräsidium
RS	=	Realschule
RTA	=	Reisekosten und Trennungsgeldabrechnung, IT-Verfahren
SL	=	Schulleitung
SSA	=	Staatliches Schulamt
SVP	=	Schulverwaltungsprogramm, IT-Verfahren im Rahmen des Projektes ASV mit dem Ziel einer einheitlichen Schulverwaltungssoftware
VERA	=	Vergleichsarbeiten an der Grundschule, IT-Portal für die Lehrkräfte
WEB-ADBMKS	=	Internetbasierte Datenbankanwendung der Kultusverwaltung
WinProsa	=	IT-Verfahren zur Prüfungsverarbeitung Oberstufe und Abitur
Ø	=	Durchschnitt (arithmetisches Mittel)

Hinweis:

Bei Funktionsbeschreibungen von Personen wird in diesem Text grundsätzlich die weibliche Form verwendet. Dies schließt, sofern nichts anderes vermerkt wird, immer die männliche Form mit ein. Bei Zitaten aus amtlichen Texten wird die Form des Originaltextes angewendet.

1 Zusammenfassung

Eine wesentliche Aufgabe von Schulmanagement ist sicherzustellen, dass Unterricht auf qualitativ hohem Niveau stattfinden kann. Bereits 2003 hatte sich der Rechnungshof mit dem Thema „Schulleitungen an allgemein bildenden Schulen“ befasst. Die schulischen Managementaufgaben sind seither umfangreicher und komplexer geworden, da die Eigenständigkeit der Schulen gestärkt wurde.

Um die aktuelle Situation zu erfassen, haben wir eine Vollerhebung an allen öffentlichen allgemein bildenden Schulen (ohne sonderpädagogischem Bereich) durchgeführt. Von den 3.301 angeschriebenen Schulen haben sich 2.326 an der Umfrage beteiligt. Nach Validierung der Daten konnten 1.823 Schulen in die Auswertung einbezogen werden. Der Rechnungshof bedankt sich bei den Schulleiterinnen und Schulleitern für Ihre Mitwirkung.

Wir haben untersucht, welche konkreten Unterstützungsleistungen und Werkzeuge die Schulleitungen erhalten, wie sie deren Wirksamkeit einschätzen und welche ihnen fehlen. Wir bewerten die Situation der Schulleitungen heute wie bereits 2003 als verbesserungswürdig. Die Angaben der Schulleitungen zeigen, dass der Kernauftrag, Leitungs- und Gestaltungsaufgaben wahrzunehmen, unter den gegebenen Bedingungen allenfalls hinreichend erfüllt werden kann.

Die zentrale Herausforderung für Schulleitungen besteht in der Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement. Mehr als zwei Drittel sehen ein solche als nicht gegeben an. Dieses Ungleichgewicht wirkt negativ auf die Schulleitungstätigkeit. Die Situation hat sich seit unserer Erhebung von 2003 verschlechtert.

Investitionen in die Qualität der Schulleitungen lohnen sich. Die Erkenntnisse aus den Antworten der Betroffenen gilt es dabei einzubeziehen. Die derzeitige Haushaltssituation lässt keine großen Spielräume für eine bessere personelle und sachliche Ausstattung zu. Deshalb ist eine Priorisierung geboten. Maßnahmen, die Personalressourcen freigeben, sollten zuerst angegangen werden.

Der Rechnungshof empfiehlt,

- Aufgaben kritisch zu überprüfen,
- Schulleitungen personell zu unterstützen,
- schulscharfe Ausschreibungen zu verstärken,
- Grundschulen in die regionale Schulentwicklung einzubinden,
- Verwaltungsabläufe und Berichtswesen zu entschlacken,
- praktikable Vorschriften und Checklisten zu erstellen,
- IT-Unterstützung weiter zu konsolidieren und
- Fortbildung anzupassen, Coaching und Supervision zu verstärken.

2 Ausgangslage

2.1 Frühere Prüfungen des Rechnungshofs

Bereits 2003 befasste sich der Rechnungshof mit dem Thema „Schulleitungen an allgemein bildenden Schulen“ (siehe Denkschrift 2003, Beitrag Nr. 13) Daraus resultierten folgende Aufträge an die Landesregierung (Landtagsdrucksache 13/2700, Seite 4):

- Im Sinne einer Aufgabenkritik die von den Schulleitern selbst wahrzunehmenden Tätigkeiten auf wirkliche Führungsaufgaben zu reduzieren und die Schulleiter von administrativ-organisatorischen Arbeiten der Alltagsroutine möglichst zu entlasten (Neudefinition des Aufgabenspektrums Schulleitung).
- Die Eigenverantwortung der Schulleitungen zu stärken und größere Spielräume für die Planung und Gestaltung der inneren Schulentwicklung zu gewähren.
- Die Vorbereitung künftiger Schulleiter auf ihre Aufgaben weiter zu verbessern.
- Verwaltungsaufgaben auf ihre Notwendigkeit und Effektivität zu überprüfen sowie Verwaltungsabläufe zu vereinfachen.
- Darzulegen, inwieweit das IuK-Projekt „Schulverwaltung am Netz“ Schulleitungen, Lehrer und Sekretariate von Verwaltungsaufgaben entlastet.

Im Dezember 2004 berichtete die Landesregierung über die beabsichtigten und bereits getroffenen Maßnahmen (Landtagsdrucksache 13/3849). Sie strebe eine Neudefinition des Aufgabenspektrums von Schulleiterinnen und Schulleitern an.

2008 prüfte der Rechnungshof das Projekt „Schulverwaltung am Netz“. Ein wesentlicher Bestandteil des Projektes war die Einführung des landeseinheitlichen Schulverwaltungsprogramms. Die Software sollte ab 2010 schrittweise eingeführt werden. Die volle flächendeckende Produktivsetzung sollte nach Planung des Kultusministeriums frühestens 2013 erreicht werden. Dieses ist bis heute nicht umgesetzt.

2.2 Gegenstand und Methode der aktuellen Prüfung

Untersucht wurde die aktuelle Situation der Schulleitungen an den allgemein bildenden Schulen mit Ausnahme der Sonderschulen. Besonderes Interesse galt den konkreten Unterstützungsleistungen, welche die Schulen zur Aufgabenerfüllung erhalten. Weiterhin wurde untersucht, wie diese aus Sicht der Schulleiterinnen¹ in der täglichen Schulpraxis ankommen. Die Untersuchung basiert auf Angaben zum Schuljahr 2012/2013.

Grundlage der Erhebungen war eine web-basierte Umfrage. Die Erhebung fand anonymisiert statt. Die Umfrage (siehe Anlage) umfasste fünf Themenkreise:

¹ *Bei Funktionsbeschreibungen von Personen wird in diesem Text grundsätzlich die weibliche Form verwendet. Dies schließt, sofern nichts anderes vermerkt wird, immer die männliche Form mit ein. Bei Zitaten aus amtlichen Texten wird die Form des Originaltextes angewendet.*

- Schulstatistische Angaben,
- Angaben zum Schulleitungsteam,
- Handlungsfelder/Aufgabenbereiche der Schulleitung,
- Unterstützungsleistungen und Ressourcen,
- Persönliche Einschätzung der Schulleitungssituation.

Um die aktuellen Daten mit denen von 2003 vergleichen zu können, haben wir die Auswertung auf die Schularten Grundschule, Haupt- und Werkrealschule, Realschule, Gymnasium und Gemeinschaftsschule reduziert. Bei Schulverbänden wurde die Schulart mit dem höchsten Bildungsabschluss gewählt.

3 Prüfungsergebnisse im Überblick

Diese Untersuchung basiert wesentlich auf Antworten und Informationen der Schulleiterinnen. Trotz dieser subjektiven Sichtweisen ergaben sich aus in der Gesamtbetrachtung und Analyse der Daten objektive Hinweise auf Handlungsbedarf. Von den 3.301 angeschriebenen Schulen haben sich 2.326 an der Online-Umfrage beteiligt. Nach Validierung der Daten, konnten 1.823 Schulen in die Auswertung einbezogen werden.

3.1 Aufgaben der Schulleitungen sind gewachsen

Eine wesentliche Aufgabe von Schulmanagement ist sicherzustellen, dass Unterricht auf qualitativ hohem Niveau stattfinden kann. Hierzu ist es notwendig, dass die administrativen und strukturellen Bedingungen an den Schulen ein pädagogisch ausgerichtetes Schulleitungshandeln unterstützen.

Die schulischen Managementaufgaben sind mit der gewachsenen Eigenständigkeit der Schulen seit 2003 umfangreicher und komplexer geworden. Das Kultusministerium hat einem Beschluss des Landtages von 2004 Rechnung getragen und die Eigenverantwortung der Schulleitungen gestärkt.

Neben den klassischen Bereichen Personalmanagement und Unterrichtsorganisation fordern aktuelle Themen wie Evaluation, Qualitätssicherung, Gewaltprävention, Sicherheit oder Gesundheitsmanagement das Engagement der Schulleitungen. Den Schulleitungen wird immer mehr abverlangt.

Die Schulleitungstätigkeit hat sich gewandelt und zu einem eigenständigen Berufsbild entwickelt. An größeren Schulen ist sie durchaus mit der Führung eines mittelständischen Unternehmens vergleichbar. Auch an kleinen Grundschulen wird die Schulleiterin immer stärker als Managerin und pädagogische Führungskraft gefordert.

Diese Situation führt dazu, dass die Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement immer weniger gegeben ist. Drei Viertel der Schulleiterinnen bestätigen diese Aussage. Wegen der vielen Verwaltungsaufgaben haben sie weniger Zeit für ihre pädagogische Arbeit. Besonders betroffen sind die Grund-, Haupt- und Werkrealschulen. Die Situation hat sich seit 2003 nicht grundlegend verbessert.

Unzureichende Befugnisse der Schulleitungen im Personalbereich werden ebenfalls beklagt. Zu geringe Kompetenzen, zu wenig Zeit, kaum Sanktionsmöglichkeiten, fehlende Leistungsanreize bestimmen den Schulleitungsalltag.

Nähere Angaben siehe Punkte 4.4, 4.6, 4.6.1, 4.6.8 und 4.6.9.

3.2 Zeitliche Ressourcen (Anrechnungszeiten) sind unzureichend

Insbesondere die Schulleitungen kleiner Schulen klagen über eine sehr hohe Arbeitsbelastung. Die Anrechnungszeiten werden durchgehend als nicht ausreichend empfunden. Das Kultusministerium hatte in seiner Stellungnahme zum Denkschriftbeitrag 2003 mitgeteilt, mittelfristiges Ziel sei es, dass eine Schulleiterin künftig höchstens 14 Lehrerwochenstunden (LWS) Unterricht erteilt.

len sollte. Diese Zielvorgabe wurde bis heute nicht erreicht. Die bisher zusätzlich gewährten Anrechnungszeiten für Schulleitungsaufgaben haben bei den kleinen Grundschulen keine Wirkung.

Nähere Angaben siehe Punkt 4.6.4.

3.3 Personelle Unterstützungsleistungen sind oft unzureichend

Die Schulträger kommen teilweise ihren Verpflichtungen aus dem Schulgesetz nicht nach. Etwa ein Drittel der Schulleitungen bemängeln fehlende Hausmeisterkapazitäten. Teilweise müssen die Schulleiterinnen oder andere Lehrkräfte hausmeisterliche Dienste übernehmen. Das ist eine teure Lösung zulasten des Landes und der pädagogischen Ressourcen. Noch gravierender ist die Situation bei den Sekretariatsdiensten. Über die Hälfte der Schulleitungen beklagen fehlende Kapazitäten. Am besten sind die Gymnasien, am schlechtesten die Grundschulen versorgt. Für die Zuteilung von Unterstützungsdiensten bestehen keine konkreten Vorgaben hinsichtlich Zahl und Umfang.

Das seit dem Schuljahr 2006/2007 laufende Modellprojekt Schulverwaltungsassistenz an großen Schulen und Bildungszentren wurde insgesamt positiv evaluiert. Das Kultusministerium hat bisher keine abschließende Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen. 231 allgemein bildende Schulen, so das Ministerium, würden die Voraussetzungen für eine Verwaltungsassistenz erfüllen. Die Kosten hierfür würden 4,4 Mio. Euro (entspricht 90 Vollzeitäquivalente) betragen.

Nähere Angaben siehe Punkte 4.5.1, 4.5.3 und 4.6.6.

3.4 Berichtswesen ist aufwendig geworden

Die Schulleitungen beklagen den Aufwand für das schulische Berichtswesen, insbesondere die Abfragen zu den verschiedenen Statistiken. Viele dieser Daten würden zum Teil redundant erhoben, ohne dass sich deren Nutzen für die Schulleitungen erschließen. Trotz der vielen Dateneingaben hätten sie oft keine ausreichende Planungssicherheit.

Nähere Angaben siehe Punkt 4.6.5.

3.5 Praktikable Vorschriften und Checklisten fehlen

Die gesetzlichen Aufgaben der Schulleitungen sind in § 41 Schulgesetz geregelt. Dort hat der Gesetzgeber dem Kultusministerium den Auftrag erteilt, nähere Vorschriften durch eine Dienstordnung zu regeln. Dieser gesetzliche Auftrag von 1983 ist bis heute nicht erfüllt.

Nahezu die Hälfte der Schulleitungen halten die bestehenden Vorschriften für nicht praktikabel. Vermisst werden vor allem Checklisten für den Schulalltag.

Nähere Angaben siehe Punkt 4.5.4.

3.6 IT-Unterstützung weiterhin verbesserungswürdig

Die Meinung der Schulleitungen zum Nutzen der eingesetzten IT-Verfahren ist gespalten. Etwa die Hälfte bemängelte die bereitgestellten IT-Verfahren. Auch die Informationspolitik zu den

IT-Verfahren wird von mehr als der Hälfte für unzureichend gehalten. Mit Blick auf die abgefragten IT-Verfahren wird deutlich, dass dringender Konsolidierungsbedarf besteht. Die meisten Schulleitungen vermissen ein einheitliches Schulverwaltungsprogramm. Wegen der vielen verschiedenen IT-Verfahren komme es außerdem bei Statistiken zu redundanten Datenerfassungen.

2008 prüfte der Rechnungshof das Projekt „Schulverwaltung am Netz“. Ab 2010 sollte ein einheitliches Schulverwaltungsprogramm den Schulen schrittweise zur Verfügung gestellt werden. Dieses ist bis heute nicht geschehen.

Nähere Angaben siehe Punkt 4.5.10.

3.7 Fortbildung im administrativ-organisatorischen Bereich, Coaching und Supervision noch nicht ausreichend

Die Ergebnisse zum Themenkomplex „Vorbereitung auf die Schulleitungstätigkeit“ zeigen deutlich, dass der Schwerpunkt im administrativ-organisatorischen Bereich noch nicht als ausreichend gesehen wird. Über die Hälfte der Schulleiterinnen sah sich hier nicht ausreichend fortgebildet. Auch amtierende Schulleitungen sehen ihren Bedarf eher im administrativ-organisatorischen Bereich. Drei Viertel aller Schulleitungen halten Coaching und Supervision auch im Schulalltag für wünschenswert. Nur etwa ein Zehntel der Schulleitungen erhielten Coaching oder Supervision.

Nähere Angaben siehe Punkte 4.5.8, 4.5.9, 4.6.2 und 4.6.3.

4 Prüfungsergebnisse im Detail

4.1 Schulstatistische Angaben

Für die Auswertung waren schulstatistische Daten abzufragen, da die Umfrage anonymisiert durchgeführt wurde.

Um die aktuellen Daten mit denen von 2003 vergleichen zu können, haben wir die Auswertung auf die Schularten Grundschule, Haupt- und Werkrealschule, Realschule, Gymnasium und Gemeinschaftsschule reduziert. Bei Schulverbänden wurde die Schulart mit dem höchsten Bildungsabschluss gewählt.

Von den 3.301 angeschriebenen Schulen haben sich 2.326 an der Online-Umfrage beteiligt. Nach Validierung der Daten konnten 1.823 Schulen in die Auswertung einbezogen werden. In Tabelle 1 ist der Erhebungsumfang nach Schularten dargestellt.

Tabelle 1: Erhebungsumfang nach Schulart

Schulart	angeschriebene Schulen		davon ausgewertete Schulen	
	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent
Grundschulen	1.617	100	951	59
Haupt- und Werkrealschulen	848	100	383	45
Realschulen	422	100	221	53
Gymnasien	381	100	239	63
Gemeinschaftsschulen	33	100	29	88
Insgesamt	3.301	100	1.823	55

Anzahl der Nennungen N = 3.301.

Die Schulgröße wird generell durch die Anzahl der Klassen bestimmt. In Tabelle 2 ist die Schulgröße nach Klassenzahl und Schulart dargestellt. Die Einteilung der Tabelle orientiert sich an den Vorgaben der Klassenzahlen für Leitungszeiten der Schulleiterinnen in der Verwaltungsvorschrift „Arbeitszeit der Lehrer an öffentlichen Schulen“.

Tabelle 2: Schulgröße nach Klassenzahl und Schulart

	< 8 Klassen		8 bis 20 Klassen		21 bis 40 Klassen		> 40 Klassen	
	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent
Grundschulen	546	95	402	50	3	1	0	0
Haupt- und Werkrealschulen	20	4	262	33	101	25	0	0
Realschulen	0	0	93	12	126	31	2	4
Gymnasien	5	1	17	2	172	42	45	96
Gemeinschaftsschulen	1	0	22	3	6	1	0	0
Insgesamt	572	100	796	100	408	100	47	100

Anzahl der Nennungen N = 1.823.

Nahezu alle kleinen Schulen sind Grundschulen, nahezu alle großen Schulen sind Gymnasien. In Tabelle 3 sind die Schulen mit Ganztagsbetrieb nach Schulart dargestellt.

Tabelle 3: Schulen mit Ganztagsbetrieb nach Schulart

Schularten	ausgewertete Schulen		davon Schulen mit Ganztagsbetrieb	
	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent
Grundschulen	951	100	240	25
Haupt- und Werkrealschulen	383	100	236	62
Realschulen	221	100	93	42
Gymnasien	239	100	166	70
Gemeinschaftsschulen	29	100	29	100
Insgesamt	1.823	100	764	42

Anzahl der Nennungen N = 1.823.

Der Anteil der Schulen mit Ganztagsbetrieb beträgt 42 Prozent über alle Schularten hinweg.

4.2 Leitungs- und Anrechnungszeiten

Die Arbeitszeit der Schulleiterinnen ist in der Verwaltungsvorschrift „Arbeitszeit der Lehrer an öffentlichen Schulen“ geregelt. 2005 wurde die sogenannte Leitungszeit für Schulleiterinnen eingeführt, um dem geänderten Berufsbild der Schulleitung Rechnung zu tragen. Die Schulleiterin ist nicht mehr nur Lehrerin mit Verwaltungsaufgaben, sondern wird Leitungskraft mit Lehrauftrag. Mit diesem Postulat wurde ein Paradigmenwechsel eingeleitet.

Die Unterrichtsverpflichtung der Schulleiterinnen ist an die jeweilige Schulart und Anzahl der Schulklassen gekoppelt und beträgt bei kleinen Schulen bis sieben Klassen:

- Grundschulen: 20 Lehrerwochenstunden (LWS)
(bei einem Vollzeitdeputat von 28 LWS verbleiben 8 LWS Leitungszeit)

- Haupt-, Werkreal- und Realschulen: 19 LWS
(bei einem Vollzeitdeputat von 27 LWS verbleiben 8 LWS Leitungszeit)
- Gymnasien: 17 LWS
(bei einem Vollzeitdeputat von 25 LWS verbleiben 8 LWS Leitungszeit)

Für weitere Klassen verringert sich die Unterrichtsverpflichtung unabhängig von der Schulart in verschiedenen Staffellungen. Hinzu kommen eventuelle Anrechnungen und Ermäßigungen aus anderen Rechtsgründen.

Bei größeren Schulen bleibt es bei einer Mindest-Lehrverpflichtung von 4 LWS für Schulleiterinnen, von 8 LWS für ständige Vertreterinnen und von 14 LWS für andere Lehrerinnen mit Schulleitungsaufgaben.

Neben der Leitungszeit der Schulleiterinnen erhalten alle Schulen, einschließlich Teilzeitschulen, Anrechnungszeiten für Schulleitungsaufgaben. Bei kleinen Schulen mit weniger als sieben Klassen wird eine Mindestanrechnung von 8 LWS gewährt. Ansonsten betragen die Anrechnungen je nach Klassenzahl zwischen 0,5 und 1,2 LWS je Klasse.

Sonderregelungen gelten für spezielle Schulformen und Schularten, wie z. B. Heimsonderschulen, Aufbaugymnasien mit Heim sowie Schulen mit besonderer pädagogischer und sozialer Ausrichtung.

In Tabelle 4 ist der Vergleich einer kleinen mit einer größeren Schule beispielhaft dargestellt und verdeutlicht, wie sich diese Regelungen in der Praxis auswirken.

Tabelle 4: Anrechnungszeiten für Schulleitungsaufgaben im Vergleich

	Grundschule mit 6 Klassen	Gymnasium mit 36 Klassen
Regeldeputat	28 Lehrerwochenstunden	25 Lehrerwochenstunden
Unterrichtsverpflichtung	20 Lehrerwochenstunden	4 Lehrerwochenstunden
Leitungszeit	8 Lehrerwochenstunden	21 Lehrerwochenstunden
Zusätzliche Zeiten für Schulleitungsaufgaben	0 Lehrerwochenstunden	19 Lehrerwochenstunden
Zeiten für Schulleitungsaufgaben insgesamt	8 Lehrerwochenstunden	40 Lehrerwochenstunden

Das Beispiel verdeutlicht, dass zusätzliche Zeiten für Schulleitungsaufgaben bei kleinen Grundschulen zu keinen zusätzlichen Anrechnungszeiten führen.

Das Kultusministerium hatte in seiner Stellungnahme zum Denkschriftbeitrag 2003 mitgeteilt, mittelfristiges Ziel sei, dass eine Schulleiterin künftig mindestens 4 LWS, in der Regel höchstens 14 LWS Unterricht erteilen soll. Diese Zielvorgabe wurde bis heute für kleine Schulen nicht erreicht.

4.3 Schulleitungsteam

4.3.1 Grundschulen

Von den 1.617 Grundschulen haben 917 auswertbare Angaben zu ihrem Schulleitungsteam übermittelt. Das entspricht 57 Prozent aller Grundschulen.

335 Schulen (36 Prozent) sind so klein, dass es bei ihnen keine stellvertretende Schulleiterin gibt. Bei vier Schulen war die Stelle der Schulleiterin nicht besetzt. Die Aufgabe wurde stellvertretend wahrgenommen. Bei zwei dieser Schulen war keine Stellvertretung vorgesehen, die Aufgaben wurden durch eine Lehrkraft ausgeführt.

Die durchschnittliche Grundschule hat 135 Schüler mit 7 Klassen zu je 19 Schülern. Ihr stehen 180 LWS zur Verfügung, von denen 17 LWS (9,4 Prozent) als Anrechnungsstunden (AR-Stunde) verwendet werden. In Tabelle 5 sind die AR-Stunden an Grundschulen im Durchschnitt dargestellt.

Tabelle 5: Anrechnungsstunden an Grundschulen (Durchschnitt)

Ø aus der Erhebung	Schulleitung	Stellvertretende Schulleitung	Sonstige Lehrkräfte	Summe
Anrechnungsstunden	12	3	2	17
davon				
Schulleitungsstunden	10	2	1	13
Sonstige Aufgaben	2	1	1	4

Anzahl der Nennungen N = 951.

Über 50 Grundschulleiterinnen haben uns in der Erhebungsphase angerufen. Sie teilten mit, die ihnen zugestanden AR-Stunden deckten weniger als die Hälfte des benötigten Bedarfs ab. Ihre durchschnittliche Arbeitsbelastung läge deutlich über 60 Zeitstunden in der Woche. Diese Angaben korrespondieren auch mit den Freitextkommentaren.

4.3.2 Haupt- und Werkrealschulen

Von den 848 Haupt- und Werkrealschulen haben 383 auswertbare Angaben zu ihrem Schulleitungsteam übermittelt. Das entspricht 45 Prozent aller Haupt- und Werkrealschulen.

Die durchschnittliche Haupt- und Werkrealschule hat 330 Schüler mit 16 Klassen zu je 21 Schülern. Ihr stehen 540 LWS zur Verfügung, von denen 33 LWS (6,1 Prozent) als AR-Stunden verwendet werden. In Tabelle 6 sind die AR-Stunden an Haupt- und Werkrealschulen im Durchschnitt dargestellt.

Tabelle 6: Anrechnungsstunden an Haupt- und Werkrealschulen (Durchschnitt)

Ø aus der Erhebung	Schulleitung	Stellvertretende Schulleitung	Sonstige Lehrkräfte	Summe
Anrechnungsstunden	18	9	6	33
davon				
Schulleitungsstunden	15	7	3	25
Sonstige Aufgaben	3	2	3	8

Anzahl der Nennungen N = 383.

4.3.3 Realschulen

Von den 422 Realschulen haben 222 auswertbare Angaben zu ihrem Schulleitungsteam übermittelt. Das entspricht 53 Prozent aller Realschulen.

Die durchschnittliche Realschule hat 575 Schüler mit 24 Klassen zu je 24 Schülern. Ihr stehen 815 LWS zur Verfügung, von denen 37 LWS (4,5 Prozent) als AR-Stunden verwendet werden. In Tabelle 7 sind die AR-Stunden an Realschulen im Durchschnitt dargestellt.

Tabelle 7: Anrechnungsstunden an Realschulen (Durchschnitt)

Ø aus der Erhebung	Schulleitung	Stellvertretende Schulleitung	Sonstige Lehrkräfte	Summe
Anrechnungsstunden	18	12	7	37
davon				
Schulleitungsstunden	15	9	4	28
Sonstige Tätigkeiten	3	3	3	9

Anzahl der Nennungen N = 221.

4.3.4 Gymnasien

Von den 381 Gymnasien haben 222 auswertbare Angaben zu ihrem Schulleitungsteam übermittelt. Das entspricht 58 Prozent aller Gymnasien.

Das durchschnittliche Gymnasium hat 780 Schüler mit 33 Klassen zu je 24 Schülern. Ihm stehen 1.265 LWS zur Verfügung, von denen 59 LWS (4,7 Prozent) als AR-Stunden verwendet werden. Die Schulleitung wird im Durchschnitt von drei Abteilungsleiterinnen unterstützt. In Tabelle 8 sind die AR-Stunden an Gymnasien im Durchschnitt dargestellt.

Tabelle 8: Anrechnungsstunden an Gymnasien (Durchschnitt)

Ø aus der Erhebung	Schulleitung	Stellvertretende Schulleitung	Abteilungsleitung	Sonstige	Summe
Anrechnungsstunden	19	14	11	15	59
davon					
Schulleitungsstunden	17	12	5	9	43
Sonstige Tätigkeiten	2	2	6	6	16

Anzahl der Nennungen N = 239.

4.3.5 Gemeinschaftsschulen

Von den 33 Gemeinschaftsschulen haben 28 auswertbare Angaben zu ihrem Schulleitungsteam übermittelt. Das entspricht 85 Prozent aller Gemeinschaftsschulen.

Die durchschnittliche Gemeinschaftsschule hat 340 Schüler mit 17 Klassen zu je 20 Schülern. Ihr stehen 600 LWS zur Verfügung, von denen 35 LWS (5,8 Prozent) als AR-Stunden verwendet werden. In Tabelle 9 sind die AR-Stunden an Gemeinschaftsschulen im Durchschnitt dargestellt.

Tabelle 9: Anrechnungsstunden an Gemeinschaftsschulen (Durchschnitt)

Ø aus der Erhebung	Schulleitung	Stellvertretende Schulleitung	Sonstige Lehrkräfte	Summe
Anrechnungsstunden	19	11	5	35
davon				
Schulleitungsstunden	16	8	3	27
Sonstige Tätigkeiten	3	3	2	8

Anzahl der Nennungen N = 29.

4.4 Handlungsfelder

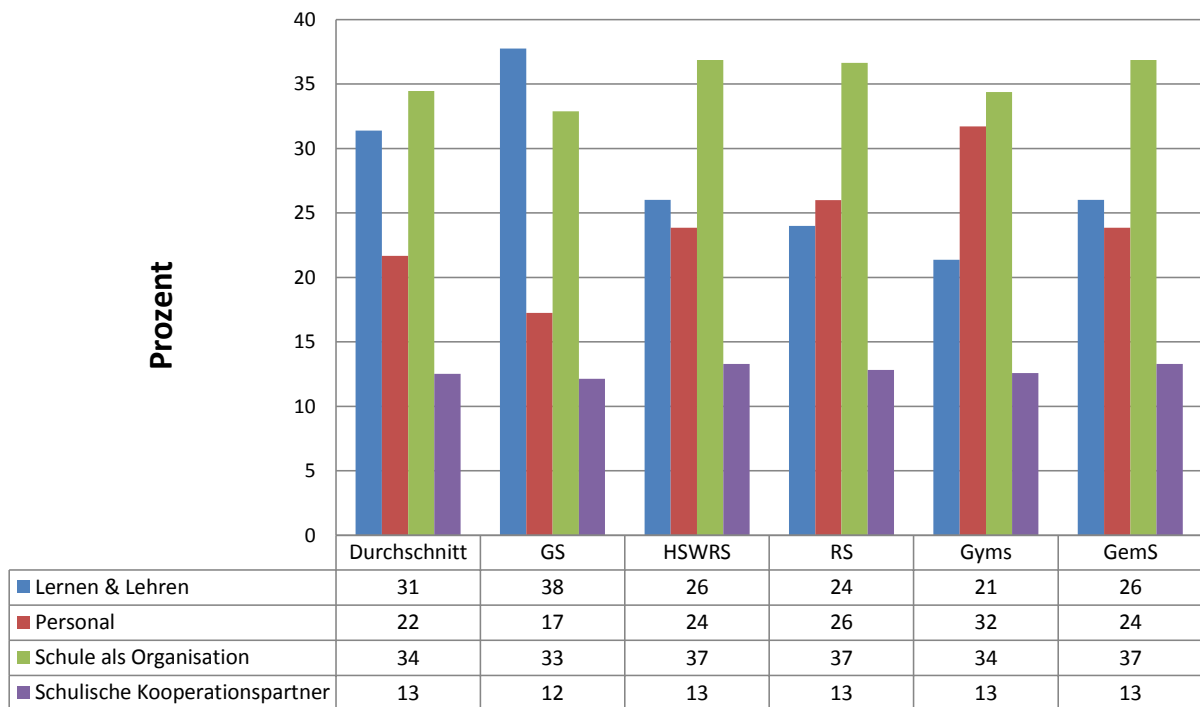
Das Kultusministerium hat 2012 für seine Führungskräfteentwicklung ein einheitliches Anforderungsprofil für Schulleiterinnen veröffentlicht. Zielgruppe dieses generellen Anforderungsprofils sind die an Schulleitungsaufgaben interessierten Lehrkräfte. Das Profil ist ein Personalentwicklungsinstrument und keine konkrete Handlungsanleitung für die aktive Schulleitung vor Ort. Im Zentrum dieses Profils stehen drei Segmente aus Handlungsfeldern, Tätigkeiten und Kompetenzen. Die Handlungsfelder sollen die Schule als Gesamtsystem nach innen und außen mit relevanten Akteuren, Konzepten, Strukturen, Prozessen und Verantwortlichkeiten abbilden. Bei der Umfrage haben wir uns an diesen Handlungsfeldern orientiert, weil es weder eine allgemeine Handlungsanweisung noch eine gültige Dienstordnung für Schulleitungen gibt. Folgende vier Handlungsfelder wurden abgefragt:

- Lernen & Lehren
- Personal

- Schule als Organisation
- Schulische Kooperationspartner

Die Schulleiterinnen haben ihre Tätigkeit den Handlungsfeldern zugeordnet. Abbildung 1 zeigt die Aufteilung und Gewichtung bezogen auf die einzelne Schulart.

Abbildung 1: Handlungsfelder nach Schulart



Anzahl der Nennungen N = 1.823.

Diese Steuerungsinformationen zeigen, auf welche Handlungsfelder die Schulleiterinnen derzeit fokussiert sind und wo Unterstützungsleistungen vorrangig angeboten werden könnten.

Die Schulleiterinnen haben ihre Handlungsfelder und Aufgabenschwerpunkte je nach Schulart unterschiedlich gewichtet. Im Durchschnitt sind die wesentlichen Handlungsfelder „Schule als Organisation“ und „Lernen & Lehren“. Zwischen den einzelnen Schularten bestehen deutliche Unterschiede, insbesondere im Bereich „Lernen & Lehren“. Die meiste Arbeitskapazität für „Lernen & Lehren“ wendet der Primarbereich mit den Grundschulen auf. Die Schulleiterinnen der Gymnasien beanspruchten dieses Feld am wenigsten.

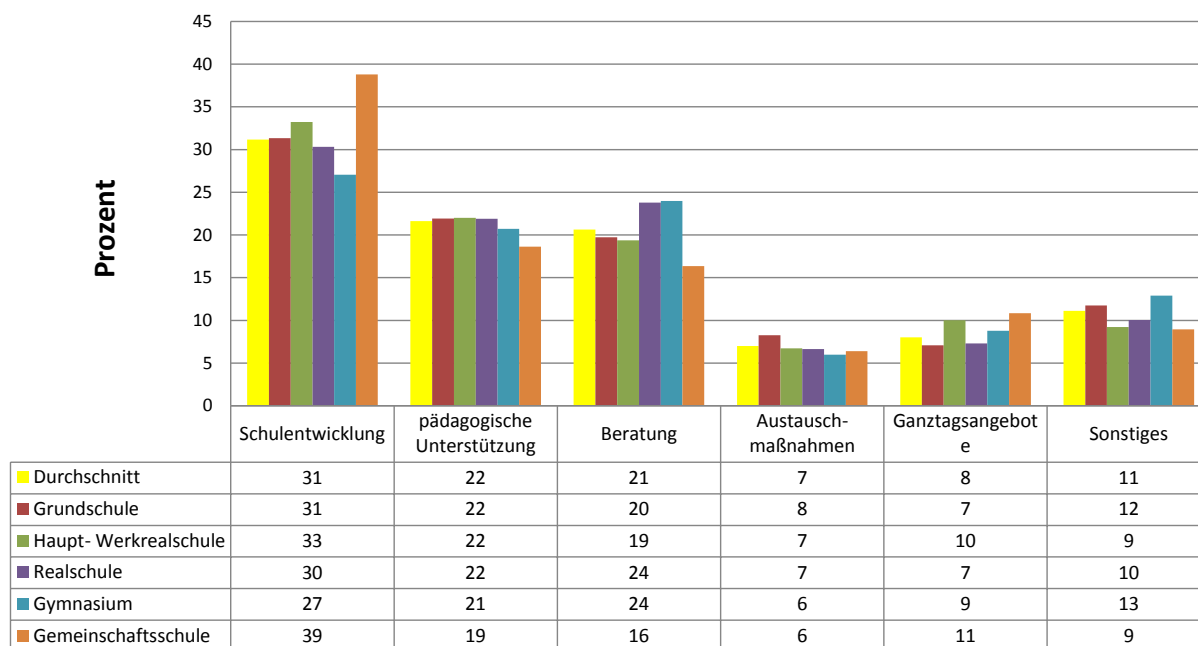
Für die neue Schulart Gemeinschaftsschule zeigen die Werte im Handlungsfeld „Schule als Organisation“, dass sich diese Schulart im Aufbaustadium befindet. Organisatorische Fragen stehen hier im Vordergrund gegenüber dem Handlungsfeld „Lehren & Lernen“.

Dem Handlungsfeld „Personal“ widmen die Schulleitungen der Gymnasien fast doppelt so viel Arbeitszeit wie die Grundschulen. Der niedrige Wert bei den Grundschulen lässt sich mit der Schulgröße erklären. Im Grundschulbereich gibt es viele kleine Schulen mit wenig Personalstellen.

4.4.1 Handlungsfeld „Lernen & Lehren“

Zum Handlungsfeld „Lernen & Lehren“ gehören alle Maßnahmen, die gelingendes Lernen und Lehren und den Bildungs- und Erziehungsauftrag unterstützen. Unterschieden wird in Schulentwicklung, pädagogische Unterstützung, Beratung, Austauschmaßnahmen, Ganztagsangebote und Sonstiges. Abbildung 2 zeigt die Aufteilung und Gewichtung des Handlungsfeldes „Lernen & Lehren“ bezogen auf die einzelne Schulart.

Abbildung 2: Handlungsfeld „Lernen & Lehren“ nach Schulart



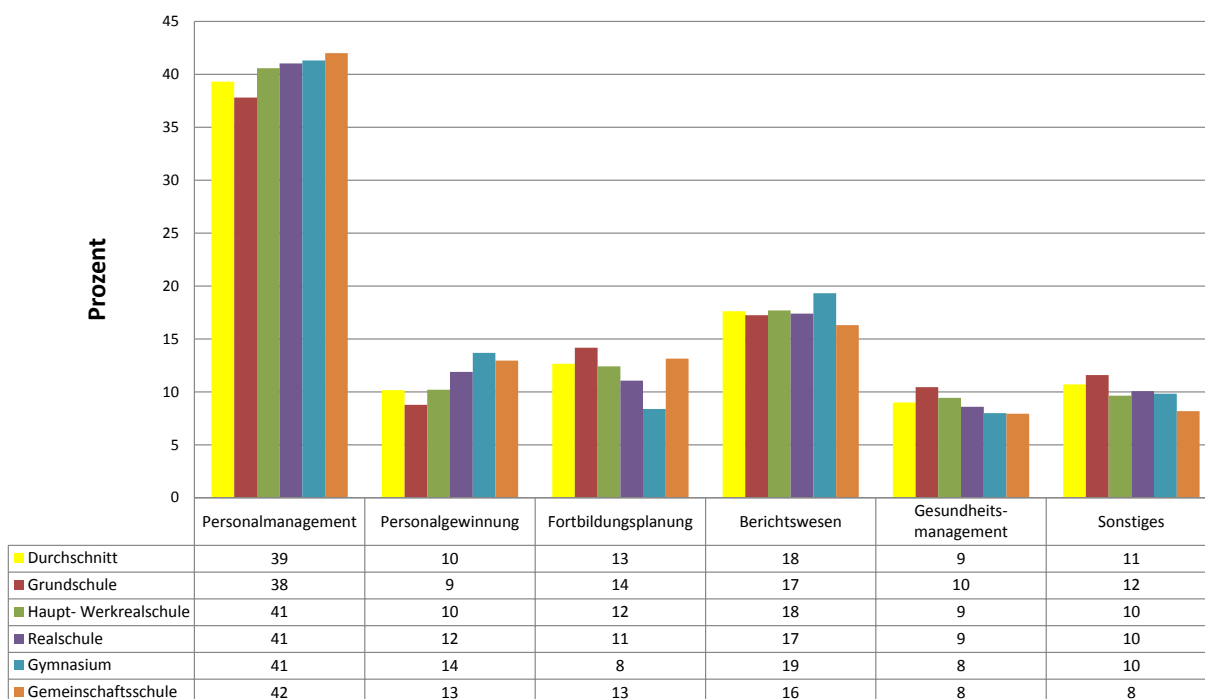
Anzahl der Nennungen N = 1.823.

Schwerpunkt der Schulleitertätigkeiten ist die Schulentwicklung. Dies gilt für alle untersuchten Schularten. Deutlich wird, dass die Schulleitungen der Gemeinschaftsschulen hier den wichtigsten Aufgabenbereich sehen. Es folgen für alle Schularten die Bereiche pädagogische Unterstützung, Beratung und in kleinerem Umfang Ganztagsangebote, Austauschmaßnahmen und Sonstiges.

4.4.2 Handlungsfeld „Personal“

Zum Handlungsfeld „Personal“ gehören alle Maßnahmen des Personalmanagements, der Personalgewinnung, der Fortbildungsplanung, des Berichtswesens, des Gesundheitsmanagements und Sonstiges. Abbildung 3 zeigt die Aufteilung und Gewichtung des Handlungsfeldes „Personal“ bezogen auf die einzelne Schulart.

Abbildung 3: Handlungsfeld „Personal“ nach Schulart



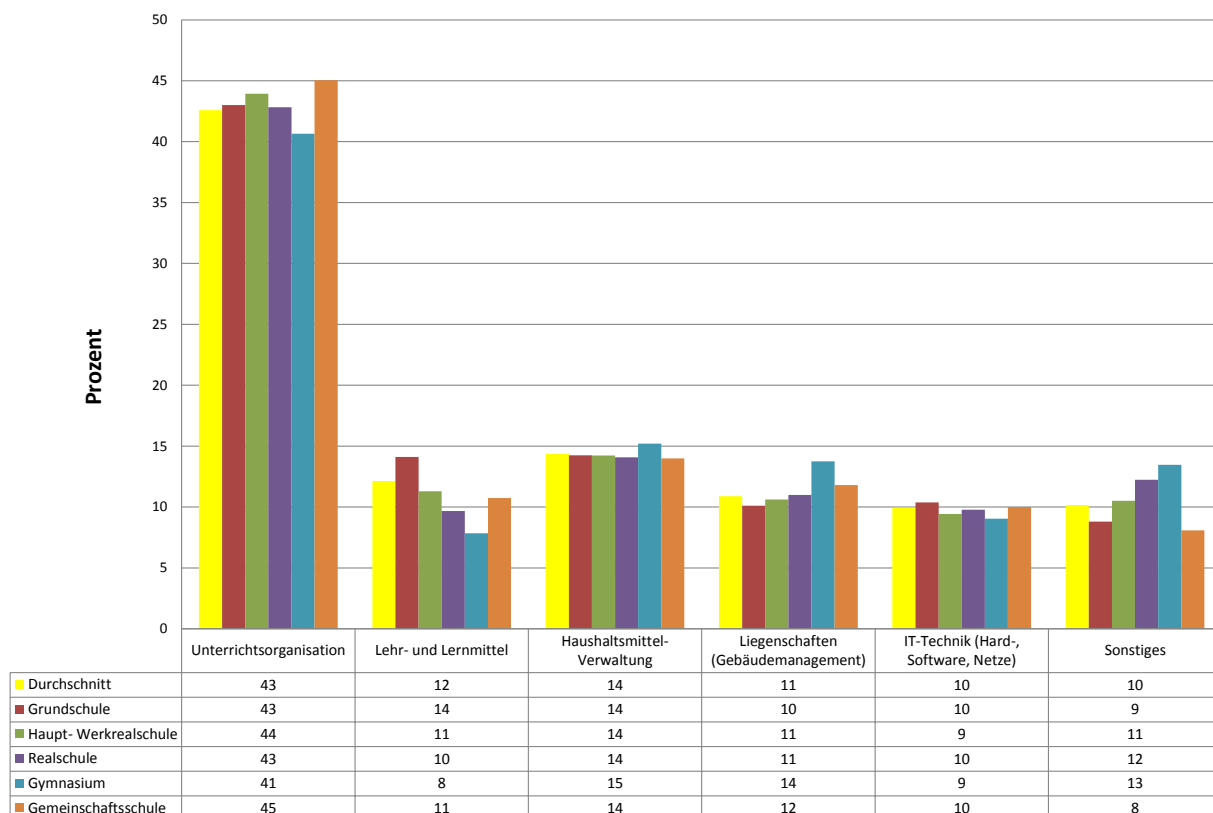
Anzahl der Nennungen N = 1.823.

Schwerpunkt ist in allen Schularten das Personalmanagement. Mit deutlichem Abstand folgt das Berichtswesen. In den Bereichen Fortbildungsplanung und Personalgewinnung differieren die Schularten leicht. Bei Gesundheitsmanagement und Sonstiges liegen alle Schularten nah beieinander.

4.4.3 Handlungsfeld „Schule als Organisation“

Zum Handlungsfeld „Schule als Organisation“ gehören alle Maßnahmen der Verwaltungs- und Ablauforganisation sowie des Ressourcenmanagements. Unterschieden wurde in Unterrichtsorganisation, Lehr- und Lernmittel, Haushaltsmittelverwaltung (Budget), Liegenschaften (Gebäudemanagement), IT-Technik (Hard- und Software, Netze) und Sonstiges. Abbildung 4 zeigt die Aufteilung und Gewichtung des Handlungsfeldes „Schule als Organisation“ bezogen auf die einzelne Schulart.

Abbildung 4: Handlungsfeld „Schule als Organisation“ nach Schulart



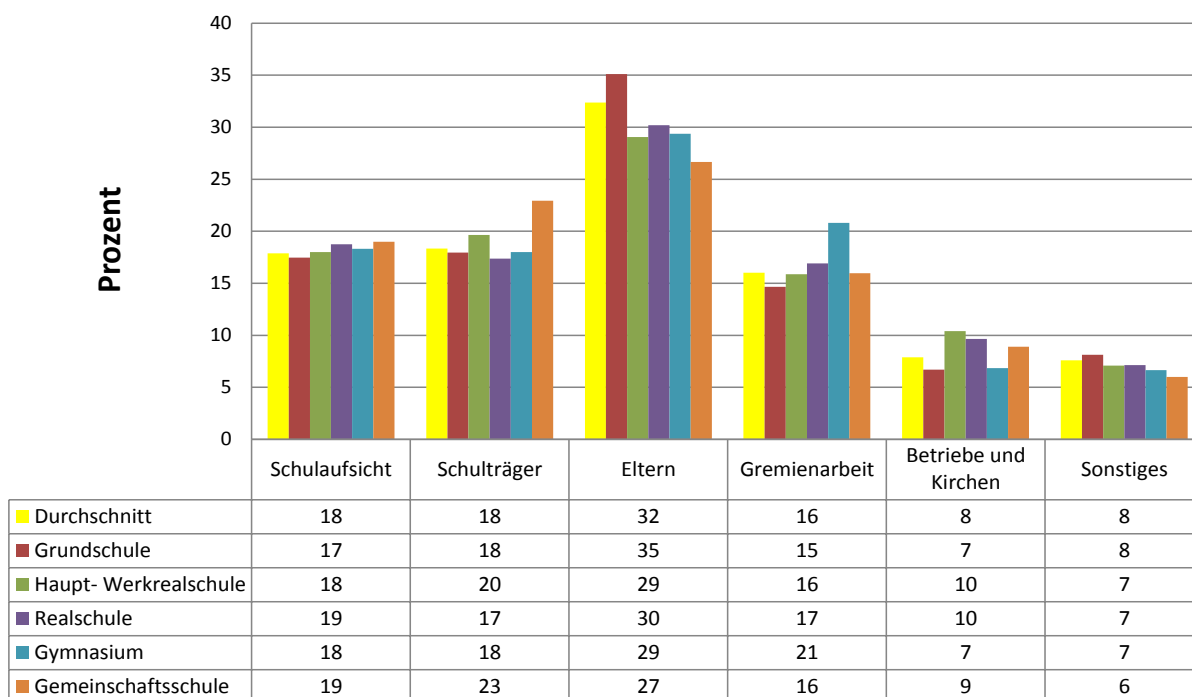
Anzahl der Nennungen N = 1.823.

Die Unterrichtsorganisation ist für alle Schulleitungen mit Abstand die wichtigste Aufgabe. Es folgen die Haushaltsmittelverwaltung, das Gebäudemanagement, die Lehr-Lernmittel und die IT-Technik.

4.4.4 Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“

Zum Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“ gehören alle Maßnahmen, die das Beziehungsgefüge zu den Schulleitungen bestimmen. Unterschieden wurde in Schulaufsicht, Schulträger, Eltern, Gremienarbeit, Betriebe und Kirchen sowie Sonstiges. Abbildung 5 zeigt die Aufteilung und Gewichtung des Handlungsfeldes „Schulische Kooperationspartner“ bezogen auf die einzelne Schulart.

Abbildung 5: Handlungsfelder „Schulische Kooperationspartner“ nach Schulart



Anzahl der Nennungen N = 1.823.

In diesem Handlungsfeld liegt die Elternarbeit über alle Schularten an der Spitze, gefolgt von Kontakten zum Schulträger, der Schulaufsicht, der Gremienarbeit sowie den Betrieben und Kirchen.

4.5 Unterstützungsleistungen und Ressourcen

Für die Leitung einer Schule können die Schulleitungen auf Personalressourcen, Sachressourcen und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Quellen und in unterschiedlichem Umfang zurückgreifen. Wir haben untersucht, wie die Schulleitungen diese Ressourcen einschätzen und für welche Handlungsfelder Unterstützungsbedarf gesehen wird.

4.5.1 Hausmeister- und Sekretariatskräfte

Den Schulleitungen stehen für ihre Aufgabenerfüllung - neben dem Lehrpersonal - weitere Funktions- und Hilfskräfte in unterschiedlichem Umfang zur Verfügung. Nach dem Schulgesetz übernehmen die Schulträger hierfür die sächlichen Kosten der Schule (§ 27 Absatz 1 Schulgesetz). Hierzu zählt auch die Bestellung von Bediensteten, die nicht im Dienst des Landes stehen. Dieses sind in der Regel die Sekretariatskräfte (Schulsekretärinnen), Hausmeister- und Reinigungspersonal. Die Schulleiterinnen führen die unmittelbare Aufsicht über dieses Personal. Sie haben ihnen gegenüber „die aus der Verantwortung für einen geordneten Schulbetrieb sich ergebende Weisungsbefugnis“ (§ 41 Absatz 3 Schulgesetz).

In Tabelle 10 sind die Personalkapazitäten für Hausmeister- und Sekretariatsdienste im Durchschnitt nach Schulart dargestellt.

Tabelle 10: Hausmeister- und Sekretariatsdienste nach Schulart

Schularten	Hausmeisterdienste ¹ Mittelwert je Schule		Sekretariatsdienste ² Mittelwert je Schule	
	Personen	in Vollzeitäquivalenten	Personen	in Vollzeitäquivalenten
Grundschulen	1,27	0,90	0,85	0,31
Haupt- und Werkrealschulen	1,46	1,18	1,18	0,72
Realschulen	1,64	1,36	1,36	0,89
Gymnasien	1,79	1,48	1,98	1,33
Gemeinschaftsschulen	1,61	1,30	1,37	0,81
Ø über Alle	1,44	1,11	1,15	0,62

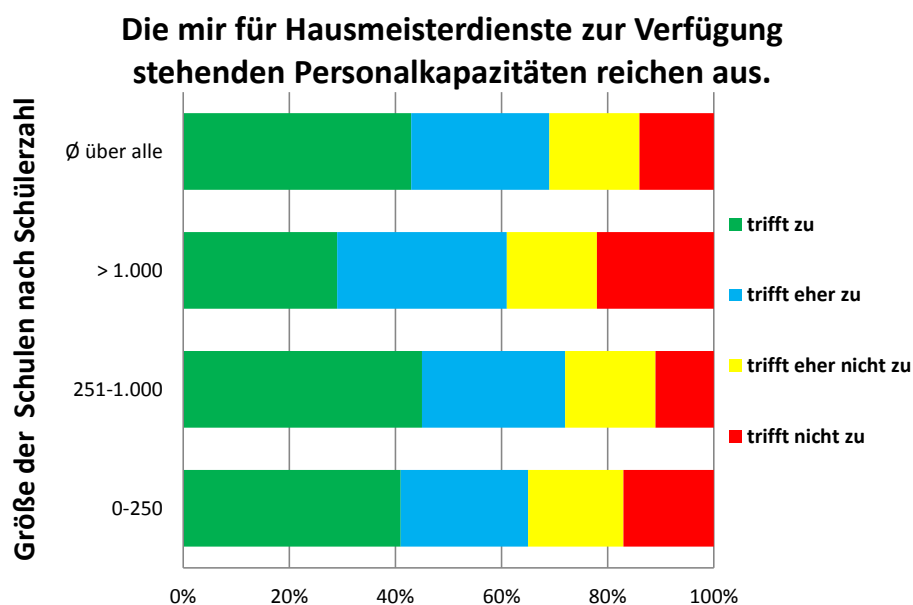
¹ Anzahl der Nennungen Hausmeisterdienste N = 1.349.

² Anzahl der Nennungen Sekretariatsdienste N = 1.247.

Durchschnittlich verfügen die Schulen über 1,4 Personen mit rund 1,1 Vollzeitarbeitsäquivalenten für Hausmeisterdienste. Betrachtet man die Aufteilung nach Schularten, fällt die signifikant niedrige Versorgung im Bereich der Grundschulen auf. 48 Grundschulen gaben an, über keinen Hausmeisterdienst und 113 Grundschulen über keine Sekretariatsdienste zu verfügen.

Auch wurde abgefragt, ob Personalkapazitäten für diese beiden Bereiche ausreichen. Die Abbildung 6 und Abbildung 7 zeigen die Bewertung der Personalkapazitäten für den Hausmeister- und Sekretariatsdienst.

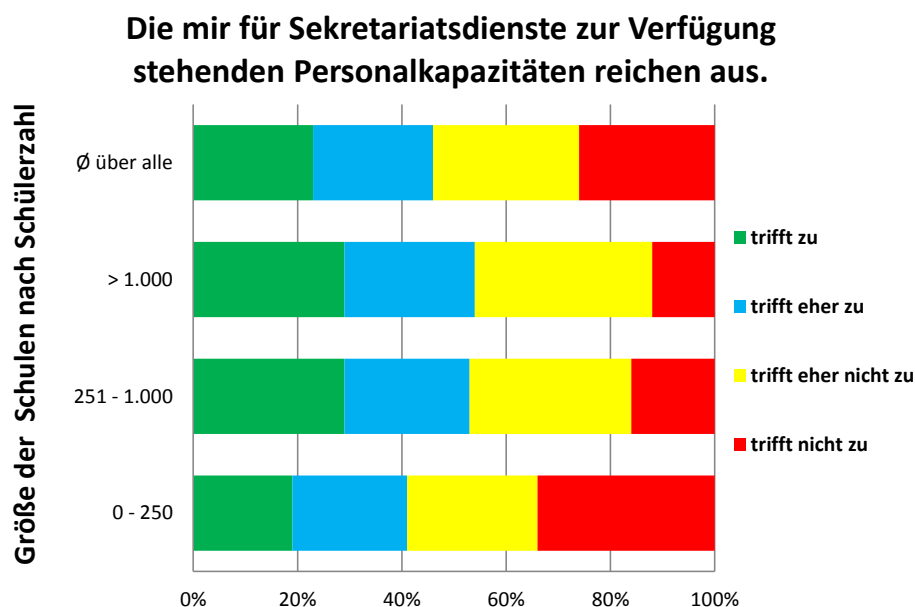
Abbildung 6: Bewertung der Personalkapazität Hausmeisterdienst



Anzahl der Nennungen N = 1.515.

Für den Bereich der Hausmeisterdienste antworten durchschnittlich 31 Prozent, dass die Kapazitäten nicht ausreichen. Deutlich ist der Unterschied von großen zu kleinen Einheiten. Bei den Gymnasien mit eher großen Einheiten bemängeln 30 Prozent die Hausmeisterkapazitäten. Im Grundschulbereich halten 35 Prozent die Kapazitäten für nicht ausreichend.

Abbildung 7: Bewertung der Personalkapazität Sekretariatsdienst



Anzahl der Nennungen N = 1.497.

Ein ungünstigeres Bild ergibt sich bei den Sekretariatsdiensten. Gut die Hälfte der Schulleiterinnen sieht keine ausreichende Unterstützung durch Sekretariatsdienste. Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Schularten. Die Mehrheit der Grundschulen bemängelt die nicht ausreichende Personalausstattung. Die Gymnasien haben dagegen keine Kapazitätsengpässe bei den Sekretariaten.

Die Kapazitätsprobleme der Grundschulen werden auch von den Schulleiterinnen bei den Freitexten bestätigt. Kleine Schulen bemängeln mehrfach, keine tägliche Sekretariatskraft zur Verfügung zu haben. Dies bedeutet in der Praxis, dass die Schulleitung in den Morgenstunden selbst den Telefondienst übernehmen muss, z. B. Krankmeldungen von Schülern und Lehrkräften.

4.5.2 Schulsozialarbeit und Schulpsychologische Beratungsstellen

Schulsozialarbeit ist Jugendsozialarbeit an Schulen. Darunter versteht die Landesregierung die ganzheitliche, lebensweltbezogene und lebenslagenorientierte Förderung und Hilfe für Schülerinnen und Schüler im Zusammenwirken mit der Schule.

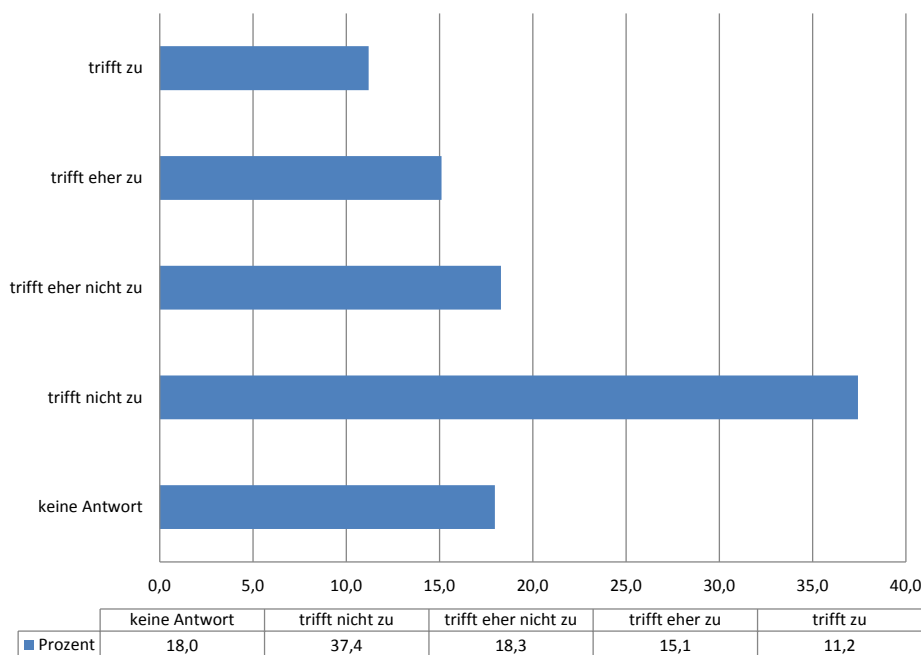
Die Landesregierung hatte 2011 mit den kommunalen Landesverbänden einen „Pakt für Familien mit Kindern“ geschlossen. Das Land beteiligt sich deshalb ab dem Jahr 2012 zu einem Drittel an den Kosten der Jugendsozialarbeit an öffentlichen Schulen. Nach den Fördergrundsätzen des Sozialministeriums erhalten die Schulträger öffentlicher Schulen für eine Vollzeitstelle einer Schulsozialarbeiterin eine Landesförderung von 16.700 Euro. Ab dem Haushaltsjahr 2014 wurde

das Fördervolumen von 15 Mio. Euro auf 25 Mio. Euro jährlich angehoben, um die Drittfinanzierung des Landes beibehalten zu können.

Auf die Frage nach Schulsozialarbeitern haben 826 Schulen geantwortet, kein Personal für diese Unterstützungsleistung zur Verfügung zu haben. Abbildung 8 zeigt die Bewertung der Personalkapazitäten für die Schulsozialarbeit.

Abbildung 8: Bewertung der Personalkapazität Schulsozialarbeit

Die mir für die Schulsozialarbeit zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten reichen aus



Anzahl der Nennungen N = 1.536.

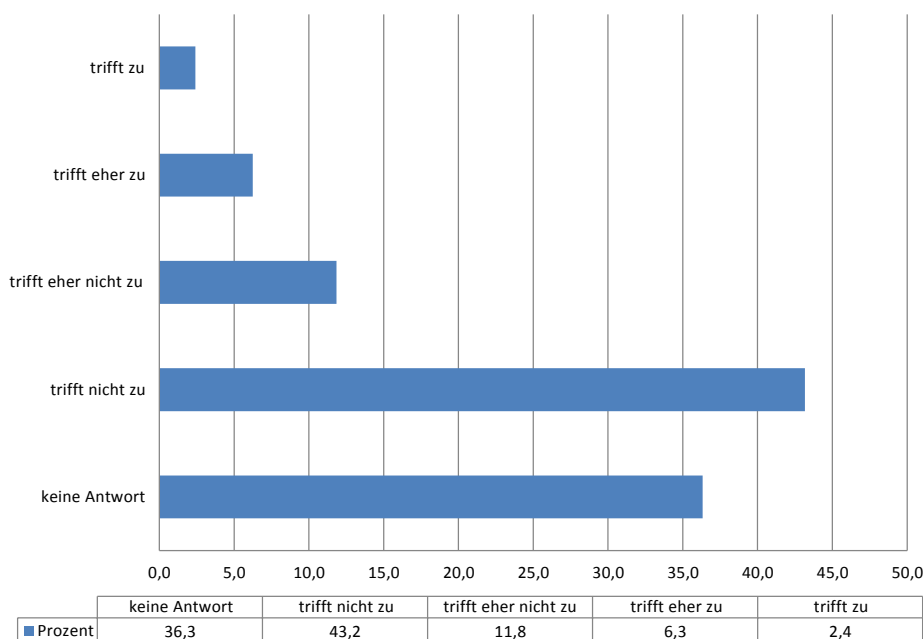
Mehr als die Hälfte der Schulen gibt an, dass die Kapazitäten der Schulsozialarbeit nicht ausreichen.

Der Einsatz von Schulpsychologinnen ist grundsätzlich Aufgabe der staatlichen Schulaufsicht im Rahmen ihrer Beratungsfunktion. Die Aufgabe wird u. a. von überörtlichen schulpsychologischen Beratungsstellen erfüllt.

Auf die Frage zum Einsatz von Schulpsychologinnen und Psychologen gaben 1.464 Schulen an, dass hierfür kein Personal zur Verfügung stand. Abbildung 9 zeigt die Bewertung der Personalkapazitäten für die Schulpsychologischen Dienste.

Abbildung 9: Bewertung der Personalkapazität Schulpsychologische Dienste

Die mir zur Verfügung stehenden schulpsychologischen Personalkapazitäten reichen aus



Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Die Personalkapazitäten in diesem Bereich werden von mehr als der Hälfte als nicht ausreichend angesehen. Nur knapp 9 Prozent halten diese für ausreichend. Signifikant ist die hohe Quote von über einem Drittel bei „keine Antwort“. 2008 gab es 104 Stellen für Psychologen an den Schulpsychologischen Beratungsstellen. 2014 sind es 194 Stellen. Diese Kapazitätserhöhung scheint bei den Schulen nicht signifikant zu wirken.

4.5.3 Schulverwaltungsassistenz

Das Kultusministerium startete zum Schuljahr 2006/2007 den Modellversuch Schulverwaltungsassistenz. Ziel war, die Verwaltungsarbeit an größeren Schulen zu optimieren und die Schulleitungen von Verwaltungsaufgaben zu entlasten. An dem Versuch nehmen 14 Schulen bei zehn Schulträgern teil. Der Schwerpunkt liegt, auch wegen der Schulgrößen, bei den beruflichen Schulen. Im allgemein bildenden Bereich beteiligten sich vier Schulen.

Die Schulverwaltungsassistentinnen sollten im Dienst der jeweiligen kommunalen Schulträger stehen. Land und Kommunen beteiligten sich im Versuch jeweils mit 50 Prozent an den Personalkosten. Von Landesseite durften innerhalb des Kultushaushalts keine Mehrausgaben entstehen, sodass der Landesanteil durch Nichtbesetzung von Lehrerstellen finanziert wurde. Um den Unterricht nicht zu belasten, mussten die beteiligten Schulen auf 12 AR-Stunden aus dem Entlastungskontingent für Schulverwaltungsaufgaben verzichten. Im Versuch wurde darauf geachtet, dass die Aufgaben des Assistenzpersonals - analog der Finanzierungsanteile - hälftig auf Landesaufgaben und kommunale Aufgaben verteilt werden sollten.

Der Schulversuch wurde im Schuljahr 2008/2009 evaluiert. Für die Schulträger begleitete die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA) den Modellversuch. Das Modell fand bei allen beteiligten Schu-

len eine hohe Akzeptanz. Acht von zehn Schulträgern beurteilten die Versuchsphase nach zweieinhalb Jahren positiv. Der Schulversuch dauert an. Das Kultusministerium hat bisher keine abschließende Entscheidung über den Versuch getroffen.

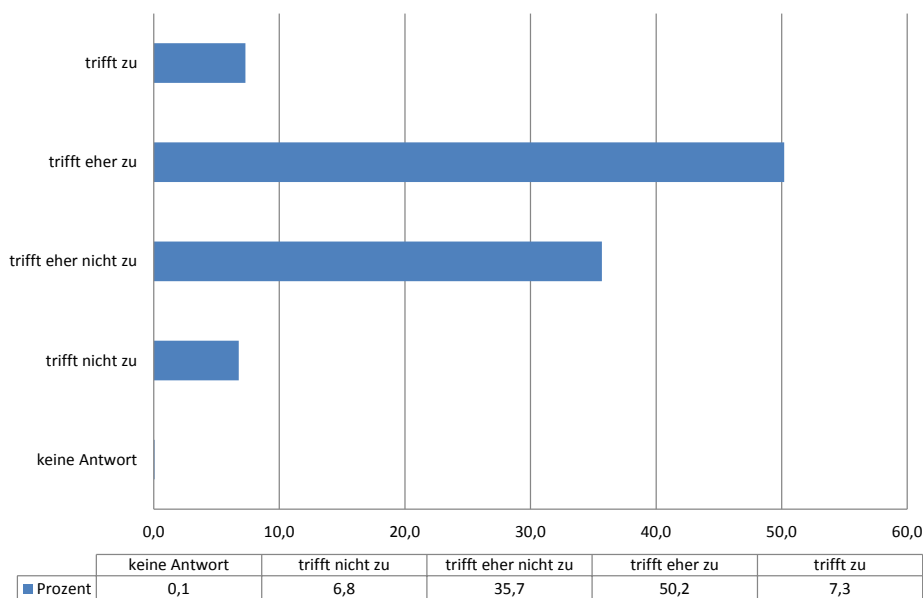
Lediglich bei zwei antwortenden Schulen waren Schulverwaltungsassistenten im Sinne des Modellversuchs im Einsatz. Nach Informationen der Schulleiterinnen hat sich das Modell an ihren Schulen bewährt und führte zu einer wesentlichen Entlastung bei den administrativen Aufgaben. Beide Schulen sind große Einrichtungen mit mehr als tausend Schülern.

4.5.4 Rechtsvorschriften und Erlasse

Die umfangreichen Rechtsvorschriften und Erlasse der Schulverwaltung sollen für die Schulleiterinnen Unterstützung, Handreichung und Hilfestellung sein. Abbildung 10 zeigt die Bewertung der Praktikabilität der Vorschriften.

Abbildung 10: Bewertung der Praktikabilität der Vorschriften

Die Inhalte und Regelungen der Vorschriften sind für die Schulleitertätigkeiten praktikabel



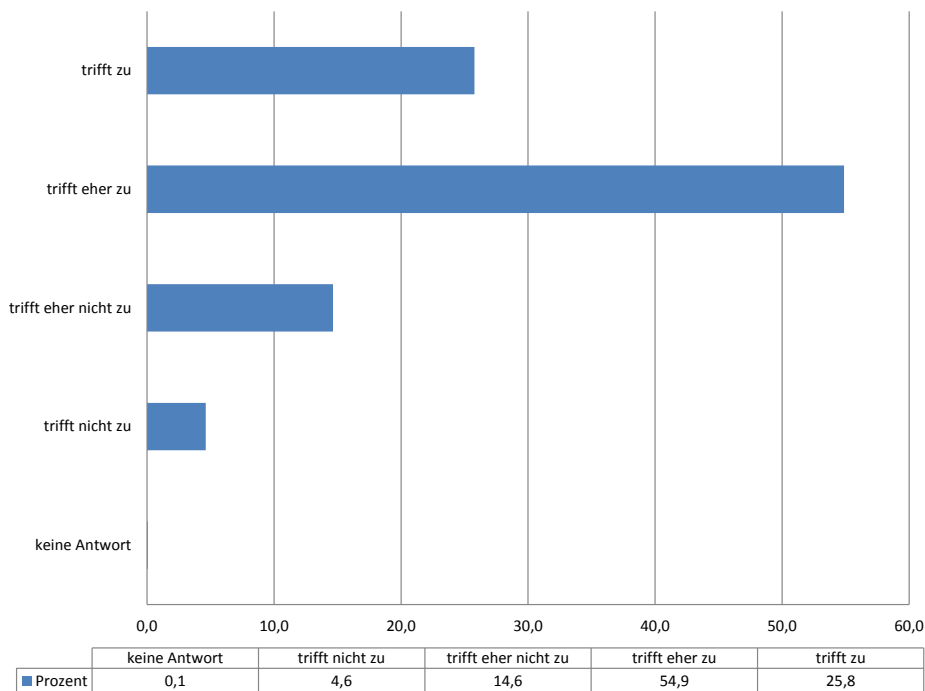
Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Mehr als die Hälfte der Schulleitungen halten die Rechtsvorschriften und Erlasse der Schulverwaltung für praktikabel. Immerhin werten 42 Prozent dieses anders.

Ob die Schulleiterinnen sich ausreichend über die Vorschriften informiert fühlen, zeigt Abbildung 11.

Abbildung 11: Bewertung der Information über die Vorschriften

Ich werde ausreichend über die für die Schulleitertätigkeit relevanten Vorschriften informiert



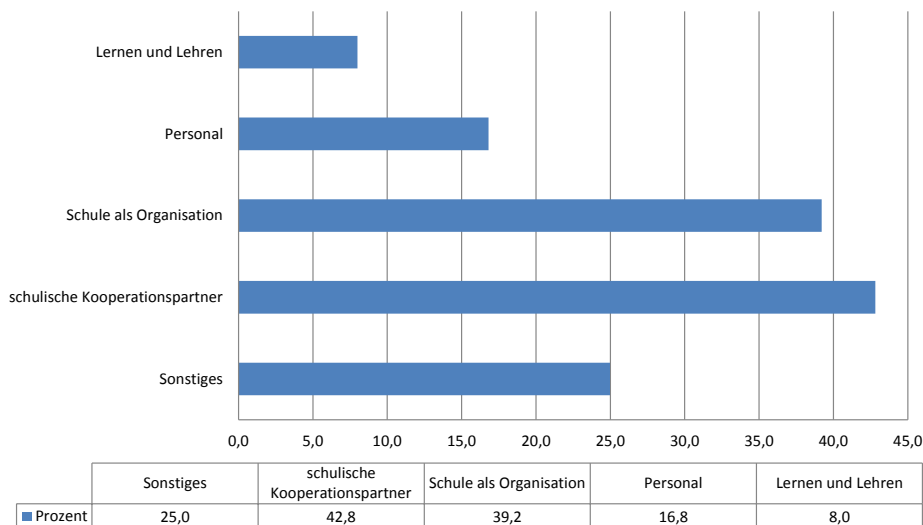
Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Die überwiegende Mehrheit fühlt sich über die Vorschriften ausreichend informiert.

In einem weiteren Fragenblock konnte angegeben werden, für welche Handlungsfelder praktikable Vorschriften vermisst werden. Mehrfachnennungen waren möglich. Abbildung 12 zeigt die Handlungsfelder auf, für welche die Schulleiterinnen praktikable Vorschriften vermissen.

Abbildung 12: Handlungsfelder, bei denen praktikable Vorschriften vermisst werden

Für welche Handlungsfelder vermissen Sie praktikable Vorschriften?



Anzahl der Nennungen N = 1.826.

Die meisten Nennungen entfallen auf die Bereiche schulische Kooperationspartner und Schule als Organisation.

Die einzelnen Bereiche konnten kommentiert werden. Im Folgenden wird der Tenor beispielhafter Aussagen wiedergegeben und einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet.

4.5.4.1 Handlungsfeld „Schule als Organisation“

- Gesetze und Verwaltungsvorschriften sind zu umfangreich, manche sind unverständlich und nicht alltagstauglich.
- Zentrale Vorgaben für juristisch relevante Organisationsvorgänge, z. B. Sicherheit, Hygiene, Brandschutz, fehlen. Jede Schule muss diese selbst erarbeiten.
- Sicherheitsvorschriften für den Schulbetrieb sollten in verständlicher und praktikabler Form abgefasst werden.
- Der aktuelle Organisationserlass ist für eine Schulentwicklung hin zu individueller Lernkultur ungeeignet, weil er die individuelle Entwicklungssituation mittelfristig und langfristig nicht abbildet. Ein Projektmanagement ist aufgrund der Art und Weise der Zuweisungen - wohlge-merkt nicht zahlenmäßig - beinahe unmöglich.
- Generell sind Checklisten hilfreich.

4.5.4.2 Handlungsfeld „Lernen & Lehren“

- Die Aufgaben der Lehrkräfte und somit das Lehrerbild insgesamt ist im Wandel. Konkrete und verbindliche Vorgaben hinsichtlich Arbeitsplatz, Präsenzzeit, Arbeitszeitmodell, Fortbildungspflicht fehlen.
- Verbindliche Vorgaben zur Umsetzung zeitgemäßer Unterrichtsformen werden vermisst.
- Beim Thema Inklusion fühlen sich die Schulleiterinnen alleine gelassen. Ressourcen, Regelungen und Kompetenzen fehlen.
- Jede Schule verbraucht große Zeitkontingente, um Schulcurricula oder Kompetenzraster selbst zu erstellen. Zentrale Vorgaben werden gewünscht.
- Verbindliche, schulübergreifende Vorgaben für die Leistungsbewertung werden gewünscht.
- Klare Hinweise zu Unterrichtsentwicklung und Lernkultur werden vermisst.
- Juristen beim Regierungspräsidium (RP) und ziemlich realitätsferne Eltern bekommen fast immer Recht.

4.5.4.3 Handlungsfeld „Personal“

- Bei der Stellenausschreibung sind die Vorschriften und das Prozedere kaum nachvollziehbar.
- Die Mitwirkung bei der Personalentscheidung bedingt eine konsequente Personalauswahl durch die Schule und durch das Regierungspräsidium.
- Es werde zu sehr auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingegangen. Schule als Organisation muss sich ständig hinten anstellen. Die Schulleitung hat stets zu moderieren.
- Eine klare Ansage, dass Unterricht nicht gleich Arbeitszeit sei, fehlt.
- Es gibt zu wenige Möglichkeiten zur positiven und negativen Sanktionierung. Geeignete Maßnahmen fehlen, um Kollegen, welche die geforderte Leistung nicht erbringen, zu disziplinieren.

4.5.4.4 Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“

- Die Kooperation mit Grundschulen ist schlecht geregelt, da keine Beratungskontinuität gegeben ist. Der schülerbezogene Datenaustausch ist aus Datenschutzgründen verboten bzw. erschwert, wäre aber aus pädagogischer Sicht wichtig.
- Wenn Eltern nicht kooperieren, erhalten die Schulleitungen keine ausreichende Unterstützung durch die Schulaufsicht.
- Das Mitspracherecht bei der Besetzung von Sekretärinnen und Regelung von Putzdiensten gegenüber den Schulträgern sollte gestärkt werden.

4.5.4.5 Sonstige Aussagen

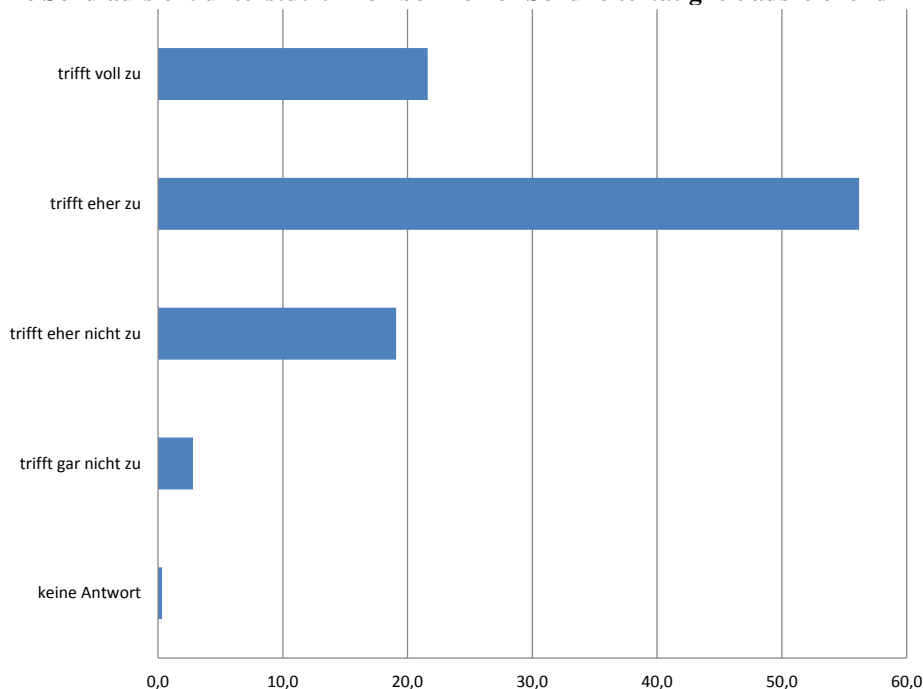
- Ein allgemeiner Schulleiterleitfaden, der alle wichtigen Vorschriften beinhaltet, fehlt.
- Über schulische Veränderungen wird man derzeit zuerst meist über die Presse informiert. Erlasse und Verordnungen kommen zu spät an die Schule, um einen reibungslosen organisatorischen Ablauf zu ermöglichen.
- Verbindliche Regelungen der Nachmittagsbetreuung und zur Aufsichtspflicht fehlen.
- Wer Schule wirklich verändern will, muss eindeutige Vorschriften zur Lehrerarbeitszeit an der Schule, zum Arbeitsplatz und zum Arbeitsauftrag erteilen.

4.5.5 Staatliche Schulaufsicht

Zu den Kernaufgaben der Staatlichen Schulaufsicht gehören u. a. die Dienstaufsicht und die Beratung der Schulleitungen. Inwieweit die Schulaufsicht nach Auffassung der Schulleiterinnen sie in ihren Aufgaben unterstützen, zeigt Abbildung 13.

Abbildung 13: Bewertung der Unterstützungsleistung durch die Schulaufsicht

Die Schulaufsicht unterstützt mich bei meiner Schulleitertätigkeit ausreichend



	keine Antwort	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
■ Prozent	0,3	2,8	19,1	56,2	21,6

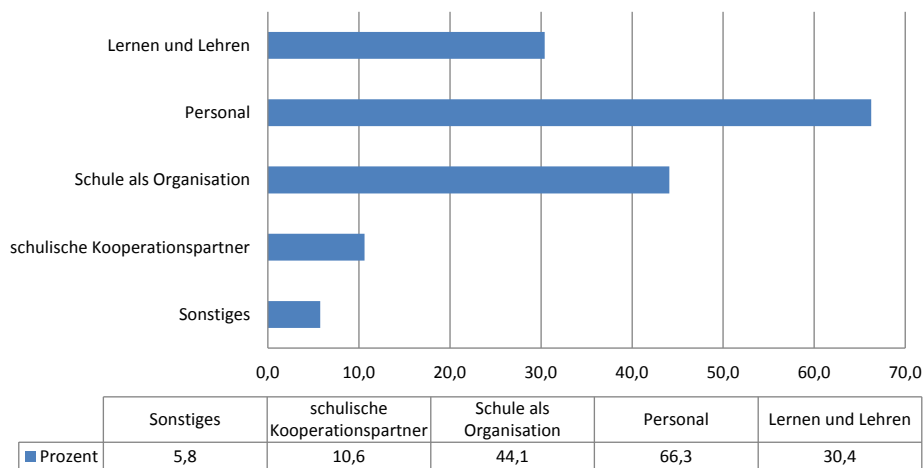
Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Mehr als drei Viertel der Schulleiterinnen fühlen sich durch die Schulaufsicht ausreichend unterstützt. Immerhin ein Fünftel bewertet die Unterstützung als nicht ausreichend.

In einem weiteren Fragenblock konnte angegeben werden, welche Handlungsfelder die Schulaufsicht schwerpunktmäßig unterstützen sollte. Abbildung 14 zeigt die Handlungsfelder auf, für die sich die Schulleiterinnen Unterstützung wünschen.

Abbildung 14: Handlungsfelder, die durch Schulaufsicht unterstützt werden sollten

Welche Handlungsfelder sollte die staatliche Schulaufsicht schwerpunktmäßig unterstützen?



Anzahl der Nennungen N = 1.823 (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die meisten Nennungen entfielen auf das Handlungsfeld „Personal“. Mit deutlichem Abstand folgen „Schule als Organisation“ und „Lernen & Lehren“.

Die einzelnen Bereiche konnten kommentiert werden. Im Folgenden wird der Tenor beispielhafter Aussagen wiedergegeben und einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet.

4.5.5.1 Handlungsfeld „Schule als Organisation“

- Frühzeitige Informationen durch die Schulaufsicht sind erforderlich, damit rechtzeitig geplant werden kann.
- Erreichbarkeit der Schulaufsicht verbessern, insbesondere bei Rechtsfragen.
- Hilfe bei schulischen Weiterentwicklungen durch die Schulaufsicht.
- Redundante Abläufe reduzieren.
- Funktionierende Schulverwaltungssoftware bereitstellen.
- Schulverwaltungsassistenten werden benötigt.
- Mehr Beratungsleistung für den Schulträger anbieten.

4.5.5.2 Handlungsfeld „Lernen & Lehren“

- Es gibt zu wenig Fachberater, die deshalb zu wenig Zeit für die einzelne Schule haben.
- Die Präsenz der Fachberater an den Schulen erhöhen.
- Das Schulamt ist inzwischen vom Schulalltag weit entfernt.
- Ermutigung zur Konzentration auf die Kernaufgaben, statt permanent neue Handlungsfelder aufzutun.
- Fortbildungen koordinieren und rechtzeitig anbieten.
- Die regionale Schulentwicklungsplanung sollte angegangen werden.
- Die verbindliche Grundschulempfehlung sollte wieder eingeführt werden.
- Elternwidersprüche sollten entschieden und nicht nur ausgesessen werden.

4.5.5.3 Handlungsfeld „Personal“

- Auf die Zuweisung der Lehrkräfte hat man geringen Einfluss.
- Die Lehrerzuweisung sollte zielgerichtet vorgenommen werden. Nicht einfach Personal zuweisen, sondern in gegenseitiger Absprache passende Lehrkräfte einstellen.
- Es sollte wieder möglich sein, faktisch alles Personal schulscharf auszuschreiben, damit die Schulleitungen prüfen können, ob das Personal zum schulischen Konzept passt.
- Der Informationsfluss sollte verbessert werden. Die Schulleiterin darf nicht als Letzte erfahren, dass eine Lehrkraft versetzt wurde oder eine neue kommt.
- Das Personal wird seit zwei Jahren viel zu spät zugewiesen. Deshalb wandern viele geeignete Bewerber in andere Länder ab.
- Unterstützung durch die Schulaufsicht bei Sanktionen wird gefordert, wenn die Lehrkräfte ihre Pflichten nicht nachkommen.
- Schnellere Versorgung mit Vertretungslehrern.

4.5.5.4 Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“

- Unterstützung durch die Schulaufsicht bei Problemen mit Eltern ist wünschenswert.
- Da an jeder Schule ähnliche Probleme mit der Elternschaft auftreten, sollte die Schulaufsicht einschlägig aufbereitete Informationen für die Schulleiterinnen bereitstellen.

- Unterstützung durch die Schulaufsicht bei Verhandlungen mit dem Schulträger.
- Die Schulaufsicht sollte interschulische Kooperationen unterstützen und nicht behindern.

4.5.5.5 Sonstige Aussagen

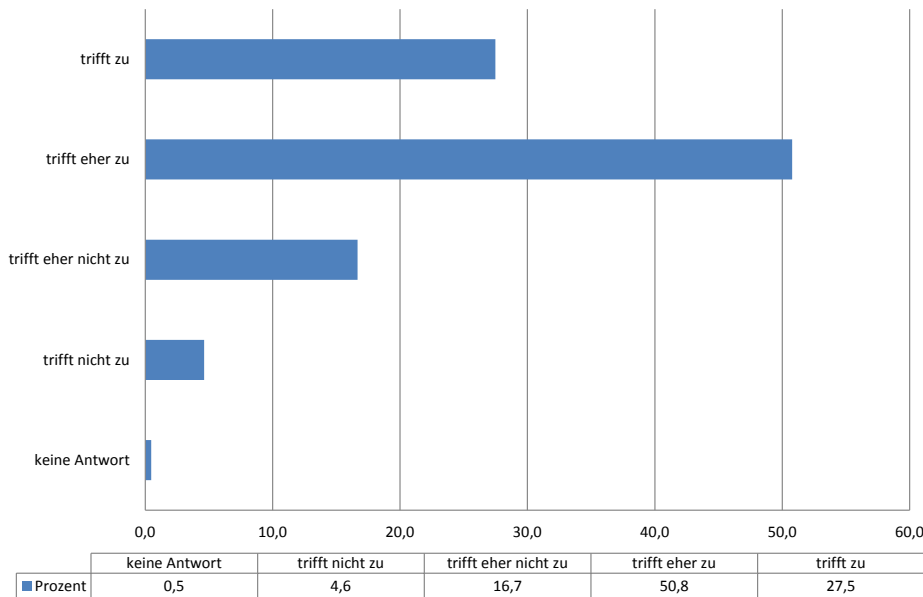
- Der Schwerpunkt der Schulaufsicht sollte mehr auf Beratung, weniger auf der Aufsicht liegen.
- Häufige Aussage: „Das müssen Sie selbst als Schulleiterin entscheiden“, ist keine Unterstützung.
- Politik und Verwaltung sollten an einem positiven Lehrerbild arbeiten. Der Respekt vor Schule und Lehrkräften ist viel zu gering, angesichts der oft ausgezeichneten Arbeit. Mehr Lob und Stolz auf unsere Schulen, anstatt ständig herumzunörgeln, ist angebracht.
- Eine zuverlässige Erreichbarkeit bei Anfragen sollte gewährleistet sein.
- Effektive Unterstützung bei psychisch auffälligen Schülern und Schulverweigerern.

4.5.6 Schulträger

In Baden-Württemberg tragen Land und Kommunen gemeinsam die öffentlichen Schulen. Schulträger ist, wer die sächlichen Kosten der Schule trägt. Zu den Pflichten der Schulträger gehören u. a. die Einrichtung und Unterhaltung der Schulgebäude, die Beschaffung der Lehr- und Lernmittel sowie die Bestellung der Bediensteten, die nicht im Landesdienst stehen. Inwieweit die Schulträger nach Auffassung der Schulleiterinnen sie in ihren Aufgaben unterstützen, zeigt Abbildung 15.

Abbildung 15: Bewertung der Unterstützungsleistung durch die Schulträger

Der Schulträger unterstützt mich bei meiner Schulleitertätigkeit ausreichend



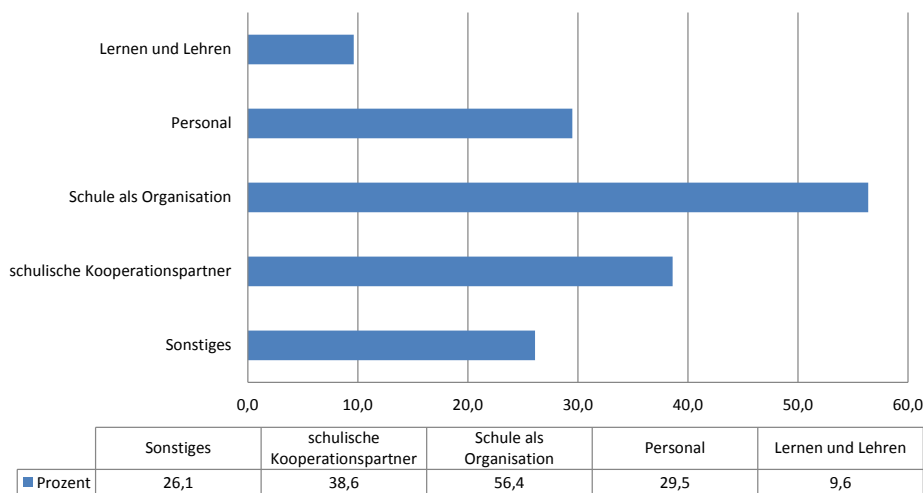
Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Die Mehrheit der Schulleiterinnen sieht sich vom Schulträger ausreichend bei ihrer Tätigkeit unterstützt. Jede fünfte Schulleitung sieht dies allerdings nicht so.

Im folgenden Fragenblock konnte angegeben, welche Handlungsfelder der Schulträger schwerpunktmäßig aufgreifen sollte. Abbildung 16 zeigt die Handlungsfelder auf, für die sich die Schulleiterinnen Unterstützung wünschen.

Abbildung 16: Handlungsfelder, die durch die Schulträger unterstützt werden sollten

Welche Handlungsfelder sollte der Schulträger schwerpunktmäßig unterstützen?



Anzahl der Nennungen N = 1.536 (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die meisten Schulleiterinnen sehen in den Handlungsfeldern „Schule als Organisation“ und „Schulische Kooperationspartner“ den größten Handlungsbedarf.

Die einzelnen Bereiche konnten kommentiert werden. Im Folgenden wird der Tenor beispielhafter Aussagen wiedergegeben und einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet.

4.5.6.1 Handlungsfeld „Schule als Organisation“

- Die Selbstständigkeit bei der Mittelverwendung sollte angestrebt werden.
- Qualifizierte Verwaltungsassistenz fehlt vor Ort.
- Bau- und Reparaturmaßnahmen sollten zügiger vorgenommen werden.
- Die Ganztagesbetreuung sollte mehr durch den Schulträger unterstützt werden, insbesondere passende bauliche Veränderungen.
- IT-Technik und Wartung sollten an kompetente Fachkräfte gegeben werden.
- Die Zusammenarbeit bei der Entwicklung eines Konzeptes einer kommunalen Bildungslandschaft sollte intensiviert werden.

4.5.6.2 Handlungsfeld „Lernen & Lehren“

- Der Etat für Lehr- und Lernmittel sollte großzügiger gestaltet werden.
- Der Lernmitteletat sollte an die modernen Unterrichtswerke angepasst werden.
- Die Möglichkeiten der IT-Medien und neuer Lernsoftware sowie Schülerverwaltungsprogramme zur Lernorganisation sollten verstärkt bereitgestellt werden.
- Lernen & Lehren ist nicht das Thema des Schulträgers. Die kommunale Ebene sollte weiterhin nicht für die Bildungspolitik zuständig sein.

4.5.6.3 Handlungsfeld „Personal“

- Die Schulen sollten durch qualifiziertes kommunales Personal verstärkt werden.
- Auch kleine Schulen benötigen ausreichende Personalressourcen.
- Wenn Schulsekretärinnen erkrankt sind, wird oft kein Ersatz gestellt, sodass meist die Schulleiterin alle anfallenden Verwaltungsarbeiten übernehmen muss.
- Zusätzliches Betreuungspersonal wird benötigt, wenn in der Schülerschaft ein hoher Migrationsanteil gegeben ist.

4.5.6.4 Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“

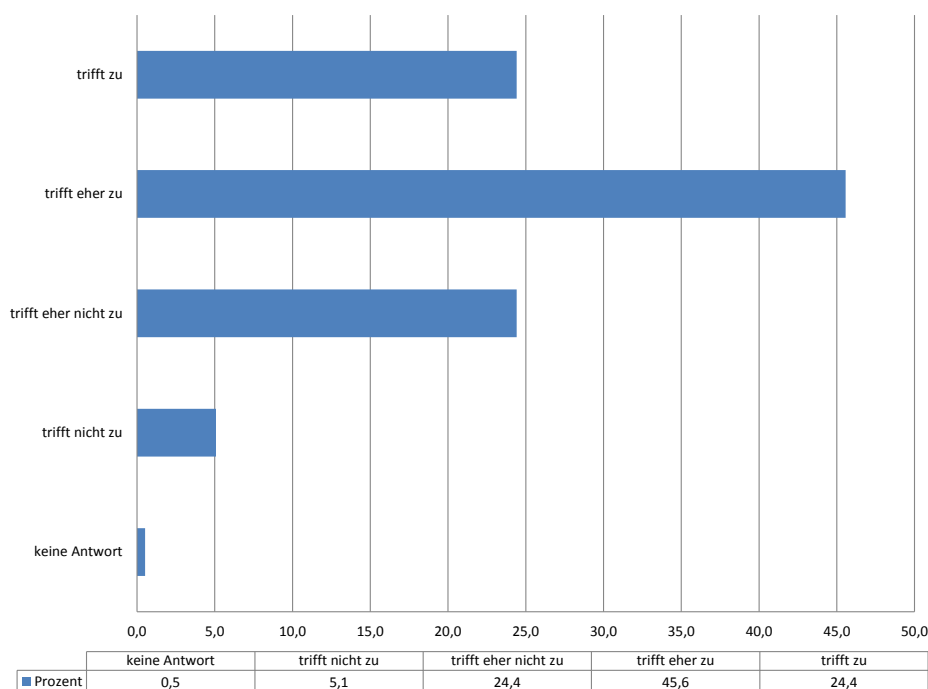
- Hort- und Kernzeitbetreuung ist nicht passend auf die schulischen Bedürfnisse ausgerichtet.
- Ein Kooperationspartnerpool wäre hilfreich.
- Die kommunale Seite sollte bei Kooperationen mit Betrieben, Vereinen und beim Jugendbegleiterprogramm helfen, auch finanziell.
- Ehrenamtliche Mitarbeiter können eher gefunden werden, wenn die Kontakte des Schulträgers, z. B. zu Vereinen, ausgenutzt werden.

4.5.7 Erfahrungsaustausch

Arbeitskreise und Sprengelsitzungen in den Schulbezirken sind Instrumente der Koordinierung und des Erfahrungsaustausches. Wie die Schulleiterinnen diese Instrumente einschätzen, zeigt Abbildung 17.

Abbildung 17: Bewertung der Unterstützungsleistung durch Arbeitskreise/Sprengelsitzungen

Ich habe ausreichend Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch in Arbeitskreisen oder Sprengelsitzungen usw.



Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Mehr als zwei Drittel der Schulleiterinnen geben an, dass sie ausreichend Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch haben.

Zusätzlich wurden die Schulleiterinnen gefragt, welche Austauschmöglichkeiten sie vermissen. Bemängelt werden meist nicht Veranstaltungen an sich, sondern deren Ablauf. Es besteht der

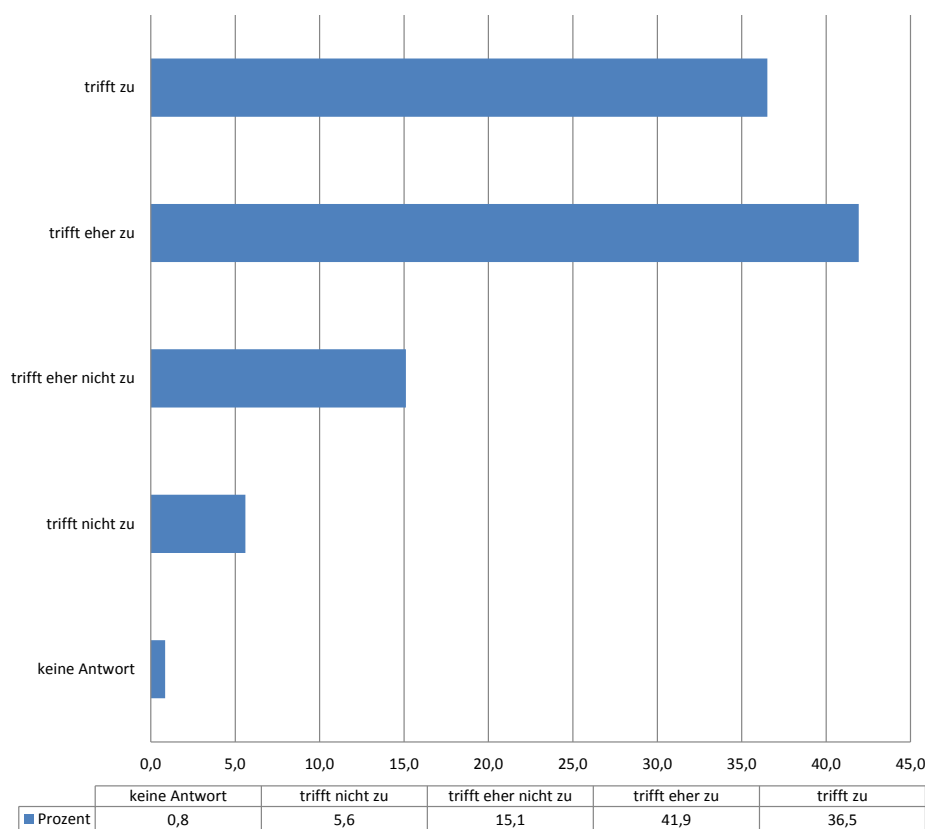
Wunsch nach Erfahrungsaustausch, weniger nach bloßen Informationstreffen der Schulaufsicht. Wegen der vielseitigen und zunehmenden Arbeitsbelastungen sowohl in den Schulen als auch auf den Schülern bestünde kaum die Möglichkeit, sich regelmäßig über wichtige Neuerungen auszutauschen. Gewünscht würden regelmäßige Feedback-Gespräche über die Tätigkeit der Schulleitungen und Austausch über rechtliche Neuerungen. Außerdem sollten häufiger Treffen mit den Schulleitungen aus der näheren Umgebung stattfinden. Auch Supervision werde zusätzlich zum Erfahrungsaustausch als notwendig erachtet.

4.5.8 Coaching

Coaching ist Beratung und eine Hilfe zur Selbsthilfe. Lehrkräfte sollen im Coaching-Prozess bei der Lösung beruflicher Aufgaben und Probleme persönlich unterstützt werden. Der Coach berät, gibt Anregungen, trifft aber keine Entscheidungen. Inwieweit dieser Prozess nach Auffassung der Schulleiterinnen sie in ihren Aufgaben unterstützt, zeigt Abbildung 18.

Abbildung 18: Bewertung des Coachings als Unterstützungsmaßnahme für Schulleitungen

Das „Coaching“ ist eine wünschenswerte Unterstützungsmaßnahme ... (für Schulleitungen)



Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Drei Viertel aller Schulleitungen halten Coaching für wünschenswert.

Weiter stellten wir die Frage, ob an der jeweiligen Schule Coaching angeboten wurde. Die überwiegende Mehrzahl erhielt kein entsprechendes Angebot. Nur 6 Prozent der Schulleiterinnen haben ein Coaching-Angebot erhalten. Ein ähnliches Bild zeigte sich bei den stellvertretenden

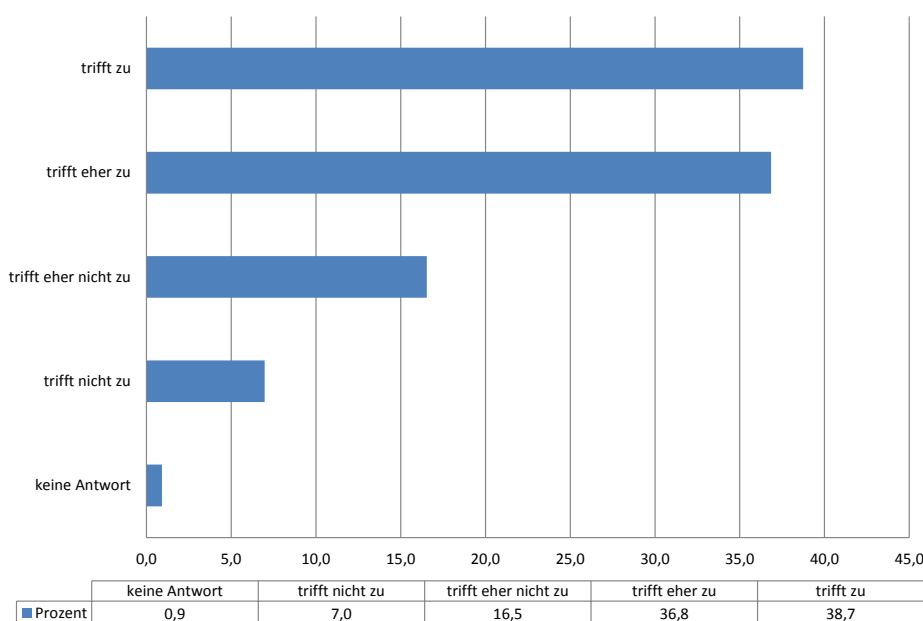
Schulleiterinnen, den Abteilungsleitungen und bei den sonstigen im Schulleitungsteam eingesetzten Lehrkräften. Bei den übrigen Lehrkräften lag das Coaching-Angebot mit 18 Prozent etwas höher.

4.5.9 Supervision

Die Supervision ist eine arbeitsbezogene Reflexion des beruflichen Handelns. Sie zielt darauf ab, Lehrkräfte auf sehr persönliche Weise bei der Bewältigung von primär persönlichen Problemen bei der Berufsausübung zu unterstützen. Inwieweit diese Maßnahme nach Auffassung der Schulleiterinnen sie in ihren Aufgaben unterstützt, zeigt Abbildung 19.

Abbildung 19: Bewertung der Supervision als Unterstützungsmaßnahme

„Supervision“ ist eine wünschenswerte Unterstützungsmaßnahme ... (für Schulleitungen)



Anzahl der Nennungen N = 1.536.

Drei Viertel aller Schulleitungen halten Supervision für wünschenswert.

Weiter stellten wir die Frage, ob an der jeweiligen Schule Supervision angeboten wurde. Die überwiegende Mehrzahl erhielt kein entsprechendes Angebot. Nur 10 Prozent der Schulleiterinnen wurde Supervision angeboten. Bei den stellvertretenden Schulleitungen erhielten nur 5 Prozent und bei den Abteilungsleitungen und den sonstigen im Schulleitungsteam eingesetzten Lehrkräften nur 4 Prozent ein solches Angebot. Bei den übrigen Lehrkräften lag das Angebot mit 16 Prozent etwas höher.

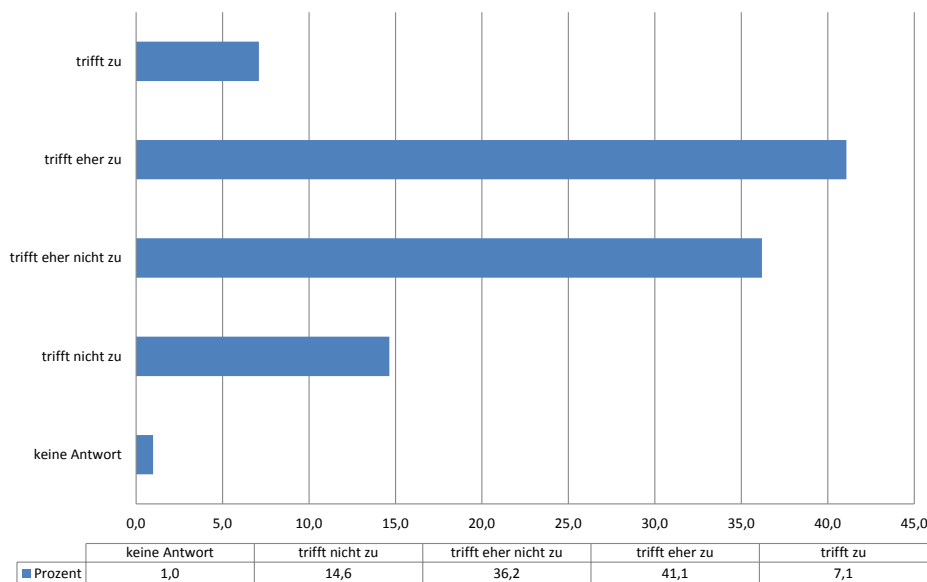
4.5.10 IT-Verfahren

Das Land Baden-Württemberg bietet ein umfangreiches Sortiment von IT-Verfahren an. Im Gegensatz zu meist lokalen Anwendungen der Schulträger (z. B. Büroanwendungen, Stundenplanungsprogramme) werden die Landesverfahren zentral bereitgestellt. Diese Verfahren werden

von der Kultusverwaltung betreut. Inwieweit diese Verfahren die Schulleiterinnen unterstützen, zeigt Abbildung 20.

Abbildung 20: Bewertung der IT-Verfahren als Unterstützung

IT-Anwendungen unterstützen mich bei meinen Schulleitungsaufgaben



Anzahl der Nennungen N = 1.536.

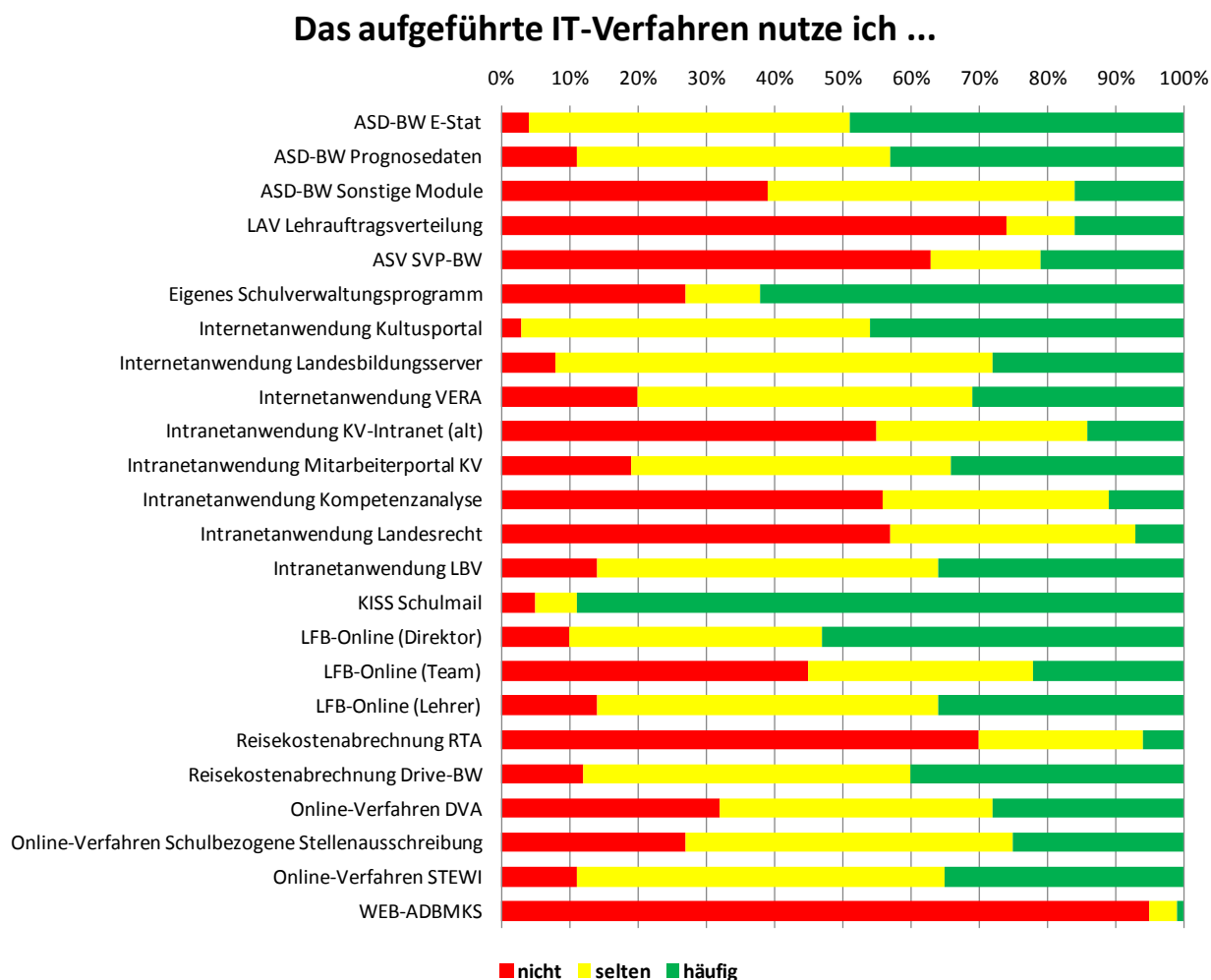
Mehr als die Hälfte der Schulleiterinnen sieht bei den IT-Verfahren noch Verbesserungsbedarf.

Neben den Mängeln an der Software kritisieren sie fehlende Informationen zu den IT-Verfahren. 58 Prozent fühlten sich nicht ausreichend informiert. Diese kritische Sichtweise wird durch viele Textbeiträge bestätigt. Vermisst wird u. a. ein einheitliches Schulverwaltungsprogramm. Bei den Statistikeingaben wird bemängelt, dass es wegen der fehlenden Integration der Datenbanken zu Mehrfacheingaben käme. Auch Schulleitungen, die aufgeschlossen an IT-Anwendungen herangehen, beklagen fehlende Einweisung und Unterstützung. Hier einige Original-Kommentare zur Frage, was sie an der IT vermissen:

- „Nichts. Alle Verfahren, die in den letzten Jahren eingeführt wurden, haben die Arbeit des Schulleiters ohne nennenswerten Nährwert vermehrt, vielleicht die Arbeit der Schulverwaltung vermindert (!?), also Arbeit "downgegradet".“
- „...ein Verfahren, das für alles geeignet ist. Es ist schrecklich, 4 oder 5 Statistiken in unterschiedliche Programme eingeben zu müssen (LAV: 1. Schultag, letzter Schultag, Kurzbericht, Statistik, Lehrerbericht I, Lehrerbericht II, E-Stat: Lehrerindividualdatei, ASS, WinProsa)“
- „Ich bin ein dem IT-Bereich gegenüber sehr aufgeschlossener Mensch, wenn ich denn die Verfahren erklärt bekommen würde. Für das LFB Online Verfahren stellte das RP, nachdem festgestellt wurde, dass das Verfahren nicht angewendet wird, einen guten Menschen zu ganz begrenzten Zeiten an das Telefon, um Fragen der Schulleiter zu beantworten. Ich habe den guten Menschen leider nie erreicht...“

Wir haben die Schulleiterinnen gebeten, 24 von der Schulverwaltung bereitgestellte IT-Verfahren zu beurteilen. Gefragt wurde, ob die Verfahren genutzt werden und Unterstützung bieten. Die Abbildung 21 und Abbildung 22 zeigen das Ergebnis.

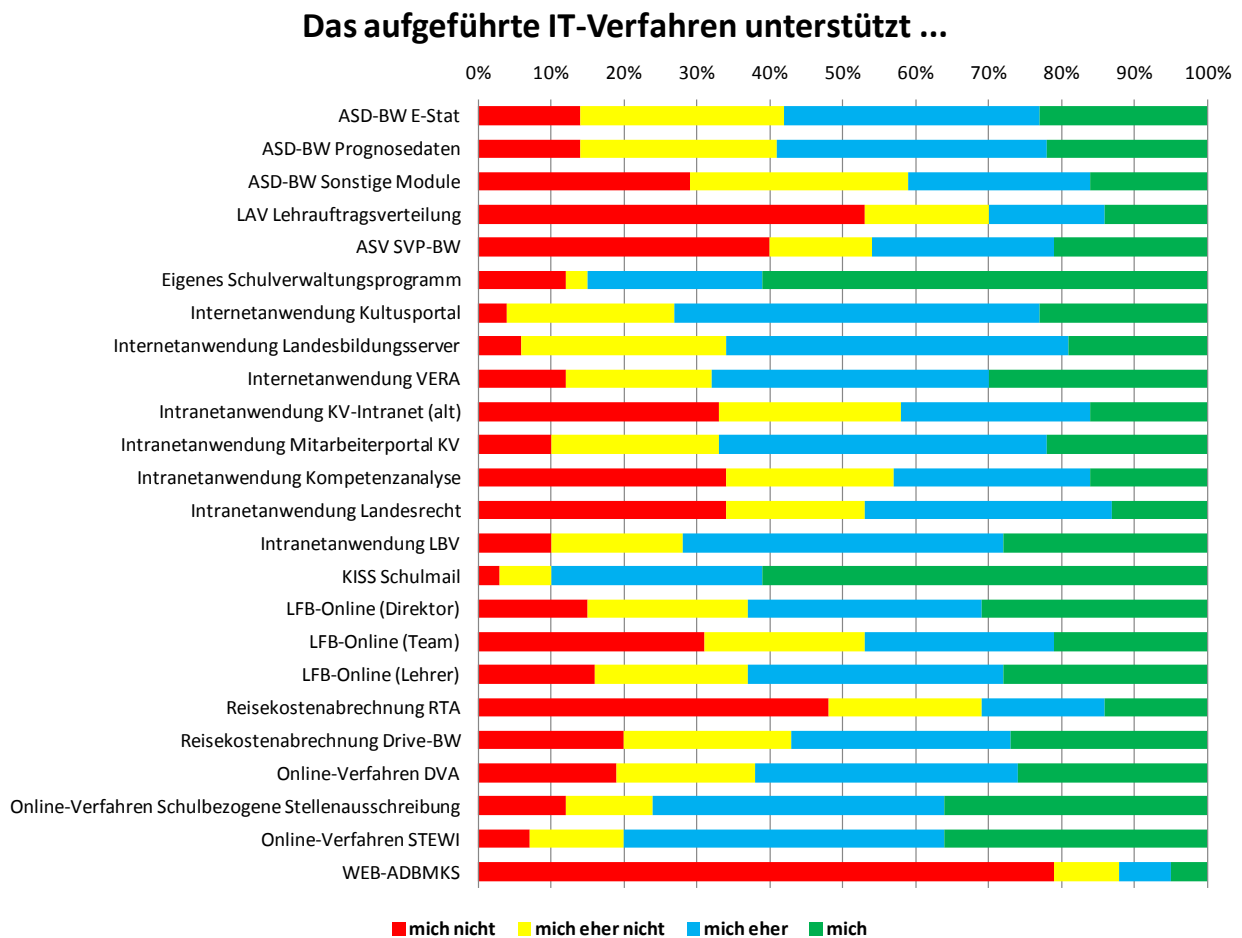
Abbildung 21: Nutzung der einzelnen IT-Verfahren



Anzahl der Nennungen $N_{\max} = 1.357$.

10 der 24 IT-Verfahren werden von mehr als einem Drittel der Schulleitungen nicht genutzt (roter Balken).

Abbildung 22: Unterstützungsleistung der einzelnen IT-Verfahren



Anzahl der Nennungen $N_{\max} = 1.357$.

8 der 24 IT-Verfahren werden von mehr als einem Drittel der Schulleitungen als nicht unterstützend empfunden (roter Balken).

4.6 Persönliche Einschätzung der Schulleitungssituation

Die Erfüllung des den Schulen aufgegebenen Bildungs- und Erziehungsauftrags ist eingebettet in die jeweiligen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen. Veränderungen dieses Umfelds wirken sich auch auf das System Schule aus. Davon sind sowohl die Unterrichtsinhalte und -methoden betroffen als auch die Organisation und Strukturen der Institution Schule.

Heute werden als Folge vielfältiger Veränderungen der Rahmenbedingungen immer mehr Anforderungen an die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit von Schulen gestellt. Schulen müssen gerade wegen des Wandels von gesellschaftlichen Strukturen, insbesondere der Familien und deren Auswirkungen auf junge Menschen, mehr Aufgaben wahrnehmen. Hierfür bedarf es u. a. einer nachhaltigen und zukunftsorientierten inneren Schulentwicklung, die auf Qualitätssicherung und konzeptionelle Zielverfolgung ausgerichtet ist.

Nicht nur für das ordnungsgemäße Funktionieren des Systems Schule im Alltag, sondern gerade auch für die innere Schulentwicklung, spielt die Schulleitung eine entscheidende Rolle. Wir haben die Schulleiterinnen nach ihrer persönlichen Einschätzung befragt. Hierbei haben wir uns an die Fragestellungen aus unserer Umfrage von 2003 angelehnt und folgende Themenfelder betrachtet:

- Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement,
- Vorbereitung auf die Schulleitungsaufgaben,
- Fortbildungsangebot für die Schulleitertaufgabe,
- Sächliche und personelle Ressourcen für die Schulleitungsaufgaben,
- Eigenständigkeit und Spielräume der Schulleitung.

Abschließend konnten die Schulleitungen uns mitteilen, für welche ihrer Aufgaben sie sich mehr Zeit wünschen. Auch wurden sie zu der Wirksamkeit möglicher Steuerungsinstrumente befragt.

2003 wurden in einer repräsentativen Stichprobe 470 Schulleitungen befragt. 2013 wurde eine Vollerhebung bei 3.301 allgemein bildenden Schulen vorgenommen.

4.6.1 Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement

Wie 2003 stellten wir zuerst die Frage, wie die Schulleitungen der allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg die Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement bewerten. Als Bewertung standen vier Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: keine Balance, eher keine Balance, eher angemessene Balance, angemessene Balance. In Tabelle 11 sind die Antworten der heutigen Schulleitungen nach Schularten dargestellt.

Tabelle 11: Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement 2013

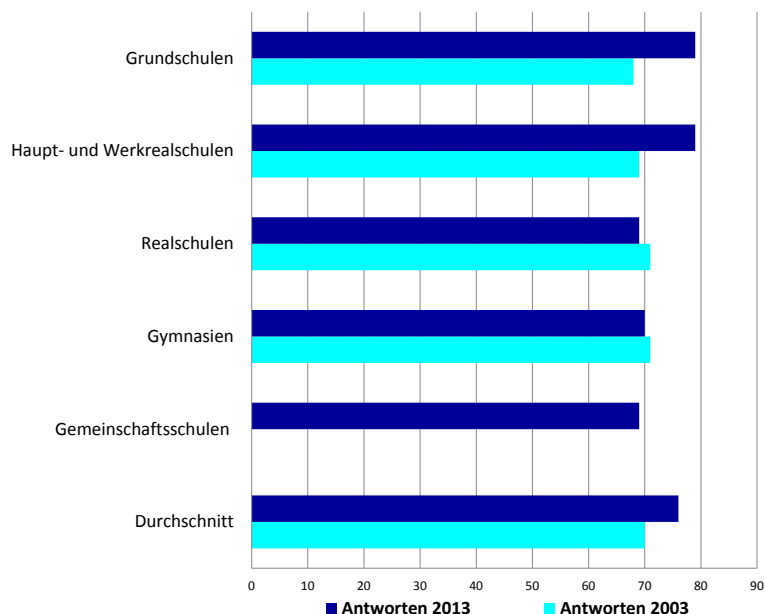
Frage	Ist in Ihrer Schulleiterpraxis eine angemessene Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement gegeben?							
	keine Balance		eher keine Balance		eher angemessene Balance		angemessene Balance	
	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent
Grundschulen	133	17	470	62	137	18	22	3
Haupt- und Werkrealschulen	53	18	183	61	52	17	11	4
Realschulen	24	14	99	55	41	23	15	8
Gymnasien	30	15	106	55	52	27	5	3
Gemeinschaftsschulen	6	23	12	46	6	23	2	8
Ø über Alle	246	17	870	59	288	20	55	4

Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.459.

Abbildung 23 vergleicht die Antworten der Untersuchungen von 2003 mit 2013.

Abbildung 23: Balance, Vergleich 2003 und 2013

Fehlende Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement



Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.459.

Die Situation insgesamt hat sich nach zehn Jahren nicht verbessert. Bei den Grund- und Hauptschulen ist sie sogar signifikant schlechter geworden. Um die Ursachen für das Ungleichgewicht zu identifizieren, wurden die Schulleitungen nach den Gründen gefragt. Folgende Hauptursachen wurden bereits in der Untersuchung 2003 angegeben:

- Fehlende Zeit für pädagogische Aufgaben,
- hohe Unterrichtsverpflichtung,
- zu viele Verwaltungsaufgaben und
- unzureichende Assistenz.

In Tabelle 12 werden die Ergebnisse der beiden Untersuchungen gegenüber gestellt.

Tabelle 12: Gründe für das Ungleichgewicht, Vergleich 2003 und 2013

	fehlende Zeit für pädagogische Aufgaben		hohe Unterrichtsverpflichtung		zu viele Verwaltungsaufgaben		unzureichende Assistenz	
	in Prozent							
Umfragejahr	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Grundschulen	50	67	29	72	7	71	14	48
Haupt- und Werkrealschulen	57	74	23	46	8	78	12	42
Realschulen	76	65	8	31	12	70	4	51
Gymnasien	70	68	8	16	17	67	5	56
Gemeinschaftsschulen	k. A.	69	k. A.	46	k. A.	69	k. A.	54
Ø über Alle	62	68	18	54	10	72	10	48

Anzahl der Nennungen 2003 N = 470 (keine Mehrfachnennungen).

Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.459 (Mehrfachnennungen möglich).

2003 beklagten die Schulleiterinnen vor allem, zu wenig Zeit für pädagogische Aufgaben zu haben. 2013 wurde hauptsächlich die Menge der Verwaltungsaufgaben als zu hoch empfunden. Auch die fehlende Zeit für pädagogische Aufgaben war weiterhin ein gewichtiger Grund. Selbst die verbleibenden beiden Gründe wurden von der Hälfte der Schulleiterinnen als belastend angesehen.

Die Werte von 2013 sind nur bedingt mit denen von 2003 vergleichbar, da bei der aktuellen Untersuchung Mehrfachnennungen möglich waren. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass alle vier bereits vor zehn Jahren genannten Problemfelder noch heute virulent sind. Vor allem bei den Grundschulen wird die hohe Unterrichtsverpflichtung als eine wesentliche Ursache für die fehlende Balance gesehen. Bei den Haupt- und Werkrealschulen sind es die Verwaltungsaufgaben. Die Situation hat sich nicht verbessert.

4.6.2 Vorbereitung auf die Schulleitungsaufgaben

Die Schulleiterinnen wurden befragt, ob sie auf ihre Aufgaben ausreichend vorbereitet wurden. Dabei wurde in „administrativ-organisatorische“ und „pädagogische“ Aufgaben unterschieden.

Für einen Vergleich mit den Ergebnissen aus der Untersuchung von 2003 wurden die Antworten für „trifft eher nicht zu“ und „trifft eher zu“ zusammengefasst und unter „teils/teils“ dargestellt. In Tabelle 13 sind die Ergebnisse für die Vorbereitung auf die administrativ-organisatorischen Aufgaben der beiden Untersuchungen gegenüber gestellt.

Tabelle 13: Vorbereitung auf administrativ-organisatorische Aufgaben, Vergleich 2003 und 2013

Aussage	Die Vorbereitung auf die administrativ-organisatorischen Aufgaben war ausreichend.					
	trifft nicht zu		teils/teils		trifft zu	
	in Prozent					
Umfragejahr	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Grundschulen	31	31	49	64	20	5
Haupt- und Werkrealschulen	28	28	53	65	19	7
Realschulen	41	24	48	69	11	7
Gymnasien	8	29	68	63	24	8
Gemeinschaftsschulen	k. A.	42	k. A.	50	k. A.	8
Ø über Alle	27	29	54	65	19	6

Anzahl der Nennungen 2003 N = 470 (keine Mehrfachnennungen).

Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.459 (Mehrfachnennungen möglich).

Bei der Untersuchung 2003 antworteten die meisten Befragten, dass sie nur zum Teil auf die administrativ-organisatorischen Aufgaben eines Schulleiters vorbereitet wurden; ein Viertel verneinte dies sogar. Der höchste Wert für eine ausreichende Vorbereitung ist im Gymnasialbereich, der niedrigste im Realschulbereich zu finden. Die Umfrage von 2013 lässt erkennen, dass bei den Realschulen gegengesteuert wurde. Dort ist heute der geringste Wert für eine nicht ausreichende Vorbereitung zu finden.

Bei den Grundschulen sowie den Haupt- und Werkrealschulen ist der Wert gegenüber der Umfrage von 2003 gleich geblieben. Bei den Gymnasien hat er sich deutlich verschlechtert. Den schlechtesten Wert für die Vorbereitung auf die administrativ-organisatorischen Aufgaben haben die Gemeinschaftsschulen angegeben. Insgesamt sind 2013 deutlich weniger Schulleitungen der Auffassung, dass sie ausreichend auf die administrativ-organisatorischen Aufgaben vorbereitet wurden, als 2003.

In Tabelle 14 sind die Ergebnisse für die Vorbereitung auf die pädagogischen Aufgaben der beiden Untersuchungen gegenüber gestellt.

Tabelle 14: Vorbereitung auf pädagogische Aufgaben, Vergleich 2003 und 2013

Aussage	Die Vorbereitung auf die pädagogischen Aufgaben war ausreichend.					
	trifft nicht zu		teils/teils		trifft zu	
	in Prozent					
Umfragejahr	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Grundschulen	22	11	51	78	27	11
Haupt- und Werkrealschulen	21	11	54	80	25	9
Realschulen	22	10	62	79	16	11
Gymnasien	15	10	62	79	23	11
Gemeinschaftsschulen	k. A.	12	k. A.	65	k. A.	23
Ø über Alle	20	11	57	78	23	11

Anzahl der Nennungen 2003 N = 470 (keine Mehrfachnennungen).

Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.459 (Mehrfachnennungen möglich).

Deutlich besser ist die Einschätzung der Schulleiterinnen zur Vorbereitung auf die pädagogischen Aufgaben, obwohl auch hier noch erhebliches Verbesserungspotenzial gegeben ist. Der Vergleich mit 2003 lässt erkennen, dass es in den zehn Jahren nur geringe Änderungen gegeben hat. Zwar sind die Werte für eine nicht ausreichende Vorbereitung auf die pädagogischen Aufgaben nahezu halbiert worden, die Werte für eine ausreichende Vorbereitung allerdings ebenfalls.

4.6.3 Fortbildungsangebote für die Schulleitungsaufgaben

Das Land bietet Schulleiterinnen und Lehrkräften, die mit Schulleitungsaufgaben betraut sind, ein umfangreiches Fortbildungsangebot an. Die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen bietet seit vielen Jahren berufsbegleitende Führungsfortbildungslehrgänge an. Ein Basisbaustein ist die Einführungsfortbildung für neu bestellte Schulleiterinnen. Die Fortbildung umfasst in modularisierter Form insgesamt drei Wochen und ist in maximal zwei Jahren zu absolvieren. Daneben gibt es Wunschkurse zu speziellen Themen für die Schulleitungen als berufsbegleitende Fortbildung.

Die Landesakademie hatte für an Schulleitungsaufgaben interessierte Lehrkräfte spezielle Vorqualifizierungskurse im Angebot. Diese Kurse dienten dazu, qualifizierte Bewerberinnen an Schulleitungs- und andere Führungspositionen heranzuführen. Bei der Haushaltskonsolidierung 2013 wurden die Ressourcen hierfür gestrichen.

In der Untersuchung wurden die Schulleiterinnen befragt, ob das Fortbildungsangebot sowohl für die administrativ-organisatorischen als auch für die pädagogischen Aufgaben ausreichend sei. In Tabelle 15 sind die Ergebnisse der Fortbildungsmaßnahmen im Vergleich dargestellt.

Tabelle 15: Fortbildungsmaßnahmen, Vergleich 2003 und 2013

Aussage	Das Fortbildungsangebot für a) administrativ-organisatorische Aufgaben b) pädagogische Aufgaben ist ausreichend.								
	trifft nicht zu			teils/teils			trifft zu		
	in Prozent								
Umfragejahr	2003	2013		2003	2013		2003	2013	
Fortbildungsmaßnahmen	generell	a) adm.-org	b) päd.	generell	a) adm.-org	b) päd.	generell	a) adm.-org	b) päd.
Grundschulen	10	13	4	52	79	81	38	8	15
Haupt- und Werkrealschulen	12	11	4	53	80	79	35	9	17
Realschulen	20	13	3	52	80	84	28	7	13
Gymnasien	11	13	5	53	81	82	36	6	13
Gemeinschaftsschulen	k. A.	27	4	k. A.	65	77	k. A.	8	19
Ø über Alle	13	13	4	53	79	81	34	8	15

Anzahl der Nennungen 2003 N = 470 (keine Mehrfachnennungen).

Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.459 (Mehrfachnennungen möglich).

In der Untersuchung 2003 wurde nur nach der Fortbildungssituation generell gefragt. Eine Unterscheidung in administrativ-organisatorische und pädagogische Aufgaben fand nicht statt. Bei der Bewertung ist daher zu beachten, dass die deutlich positiveren Werte für die Beurteilung der pädagogischen Fortbildung die Werte für die administrativ-organisatorische Fortbildung für 2003 beeinflusst haben.

Es kann festgehalten werden, dass die Fortbildungsmaßnahmen von den Schulleiterinnen generell als nicht ausreichend bewertet wurden. 2003 waren 34 Prozent der Ansicht, die Fortbildungsmaßnahmen seien ausreichend. 2013 waren es für den pädagogischen Bereich noch 15 Prozent und den administrativ-organisatorischen Bereich nur noch 8 Prozent.

In der Gesamtbewertung über alle Schularten wird deutlich, dass die Schulleitungen bei der Fortbildung Verbesserungen als nötig ansehen.

4.6.4 Sächliche und personelle Ressourcen

Die Schulleitungen wurden befragt, ob die personellen und sächlichen Ressourcen für die Schulleitungsaufgaben ausreichend sind. In den Tabellen Tabelle 16 und Tabelle 17 sind die Bewertungen dargestellt.

Tabelle 16: Bewertung der personellen Ressourcen

Aussage	Die mir zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen reichen aus.			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
	in Prozent			
Grundschulen	38	42	16	3
Haupt- und Werkrealschulen	36	43	16	5
Realschulen	40	41	16	3
Gymnasien	37	45	14	4
Gemeinschaftsschulen	54	19	23	4
Ø über Alle	38	42	16	4

Anzahl der Nennungen N = 1.453.

Tabelle 17: Bewertung der sächlichen Ressourcen

Aussage	Die mir zur Verfügung stehenden sächlichen Ressourcen reichen aus.			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
	in Prozent			
Grundschulen	12	23	47	18
Haupt- und Werkrealschulen	9	21	53	17
Realschulen	13	25	49	13
Gymnasien	12	25	53	10
Gemeinschaftsschulen	19	31	38	12
Ø über Alle	12	23	49	16

Anzahl der Nennungen N = 1.453.

Zusätzlich wurden die Schulleitungen gebeten anzugeben, welche personellen und sächlichen Ressourcen sie im Einzelnen vermissen, falls sie die Ressourcen generell als nicht ausreichend erachten. In Tabelle 18 sind die Angaben der Schulleitungen nach Schularten differenziert dargestellt.

Tabelle 18: Fehlende personelle und sächliche Ressourcen

	Grundschulen	Hauptschulen	Realschulen	Gymnasien	Gemeinschafts- schulen	Alle
Ressource	in Prozent					
Mehr Führungspersonal	8,6	17,4	26,8	29,7	11,5	15,5
Mehr Assistenzkräfte	22,2	33,8	34,6	50,0	38,5	30,1
Mehr Anrechnungsstunden	82,5	70,6	71,5	71,9	61,5	77,4
Bessere Sachausstattung	26,3	20,7	25,1	35,4	42,3	26,5
Mehr Poolstunden	81,9	77,3	85,5	53,1	84,6	77,6
Höhere Krankheitsreserve	74,7	80,9	79,3	75,0	73,1	76,6
Mehr pädagogisches Betreuungspersonal	47,6	59,5	50,8	63,5	50,0	52,6

Anzahl der Nennungen N = 1.453 (Mehrfachnennungen möglich).

Es fällt auf, dass die Gymnasien sowohl beim Führungspersonal als auch bei den Assistenzkräften einen deutlich höheren Bedarf sehen als die anderen Schularten. Bei den Grundschulen liegt der Bedarf vor allem bei den Anrechnungs- und Poolstunden.

Über alle Schularten hinweg ergibt sich aus den Antworten folgende Reihenfolge bei den benötigten zusätzlichen Ressourcen:

1. Mehr Poolstunden (77,6 Prozent),
2. mehr AR-Stunden (77,4 Prozent),
3. höhere Krankheitsreserve (76,6 Prozent),
4. mehr pädagogisches Betreuungspersonal (52,6 Prozent),
5. mehr Assistenzkräfte (30,1 Prozent),
6. bessere Sachausstattung (26,5 Prozent),
7. mehr Führungspersonal (15,5 Prozent).

Die ersten drei genannten Ressourcen werden jeweils von mehr als drei Viertel aller Schulleitungen als zu gering bewertet. Hier ist ein Handlungsbedarf abzulesen. Zum Einsatz der Krankheitsvertretungsreserve hat sich der Rechnungshof im Beitrag Nr. 8 der Denkschrift 2013 geäußert.

4.6.5 Verwaltungsabläufe und Berichtswesen

Die Schulleitungen konnten die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen in ihrer eigenen Schule, zur Schulaufsicht und zum Schulträger bewerten. In den Tabelle 19 bis Tabelle 21 sind die Ergebnisse dargestellt.

Tabelle 19: Verwaltungsabläufe und Berichtswesen innerhalb der Schule

Frage	Wie bewerten Sie die Verwaltungsabläufe und Berichtswesen innerhalb Ihrer Schule?			
	stark verbesserungswürdig	verbesserungswürdig	geringfügig verbesserungswürdig	nicht verbesserungswürdig
	in Prozent			
Grundschulen	2	22	56	20
Haupt- und Werkrealschulen	2	21	62	15
Realschulen	2	22	67	9
Gymnasien	2	18	70	10
Gemeinschaftsschulen	0	19	62	19
Ø über Alle	2	21	61	16

Anzahl der Nennungen N = 1.453.

Die überwiegende Mehrheit der Schulleiterinnen sieht einen geringfügigen Verbesserungsbedarf bei den Verwaltungsabläufen innerhalb ihrer Schule. Im Großen und Ganzen sind sie mit ihren eigenen Verwaltungsabläufen zufrieden.

Tabelle 20: Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen zur Schulaufsicht

Frage	Wie bewerten Sie die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen zur Schulaufsicht?			
	stark verbesserungswürdig	verbesserungswürdig	geringfügig verbesserungswürdig	nicht verbesserungswürdig
	in Prozent			
Grundschulen	4	33	49	14
Haupt- und Werkrealschulen	8	37	42	13
Realschulen	7	30	50	13
Gymnasien	9	41	42	8
Gemeinschaftsschulen	4	50	38	8
Ø über Alle	6	35	46	13

Anzahl der Nennungen N = 1.453.

Bei den Verwaltungsabläufen zur Schulaufsicht sind immerhin noch knapp 60 Prozent der Schulleiterinnen zufrieden. Auffällig ist, dass die Gymnasien und die Gemeinschaftsschulen mit ihrer Schulaufsicht (Regierungspräsidien) weniger zufrieden sind als die anderen Schulen (Staatlichen Schulämter).

Tabelle 21: Verwaltungsabläufe und Berichtswesen zum Schulträger

Frage	Wie bewerten Sie die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen zum Schulträger?			
	stark verbesserungswürdig	verbesserungswürdig	geringfügig verbesserungswürdig	nicht verbesserungswürdig
	in Prozent			
Grundschulen	5	24	49	22
Haupt- und Werkrealschulen	4	25	49	22
Realschulen	4	24	52	20
Gymnasien	10	23	47	20
Gemeinschaftsschulen	4	27	31	38
Ø über Alle	5	24	49	22

Anzahl der Nennungen N = 1.453.

Die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen zu den Schulträgern werden von den Schulleitungen überwiegend positiv bewertet. Nur ein Viertel ist unzufrieden.

Gegenüber der Erhebung von 2003, in der mehr als 60 Prozent der Befragten generell einen Verbesserungsbedarf geäußert hatten, zeigt sich bei der aktuellen Untersuchung ein ausgewogeneres Bild.

Die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen innerhalb der Schulen werden zu 80 Prozent als geringfügig oder gar nicht verbesserungswürdig angesehen, zu den Schulträgern immerhin noch zu 70 Prozent. Bei denen zur Schulverwaltung werden Werte zwischen 50 und 60 Prozent angegeben. Hier liegen nach Einschätzung der Schulleiterinnen die meisten Beschwerden.

Die Schulleiterinnen bewerteten aus sieben möglichen Ursachen, weshalb die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen verbesserungswürdig seien. In Tabelle 22 wird das Ergebnis der Untersuchung 2003 mit der aktuellen Umfrage verglichen.

Tabelle 22: Defizite bei Verwaltungsabläufen und Berichtswesen, Vergleich 2003 und 2013

Ursache	Jahr	Grundschulen	Haupt- und Werkrealschulen	Realschulen	Gymnasien	Gemeinschaftsschulen	Alle
	in Prozent						
Die Verwaltungsabläufe sind nicht effizient gestaltet.	2003	44	41	15	25	k. A.	34
	2013	44	50	48	46	50	46
Es werden zu viele Statistiken angefordert.	2003	18	18	17	16	k. A.	18
	2013	67	77	65	75	85	70
Es gibt Probleme mit der Schulaufsicht.	2003	12	8	20	26	k. A.	13
	2013	7	8	6	9	12	7
Es gibt Probleme mit dem Schulträger.	2003	15	15	15	16	k. A.	15
	2013	10	14	11	17	12	12
Die IT-Unterstützung ist nicht ausreichend.	2003	7	8	13	17	k. A.	11
	2013	29	21	27	49	54	30
Die Selbst-/Eigenständigkeit der Schule ist zu gering.	2003	4	10	20	0	k. A.	9
	2013	23	35	33	47	42	30
Zu geringe Planungssicherheit für die Schule.	2003	4	10	20	0	k. A.	9
	2013	55	68	61	67	65	60

Anzahl der Nennungen 2003 N = 470 (keine Mehrfachnennungen).

Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.453 (Mehrfachnennungen waren möglich).

2003 mussten die Schulleitungen sich entscheiden, welches die für sie ausschlaggebende Ursache für die Verbesserungswürdigkeit war. Die Werte der Umfrage von 2013, bei der Mehrfachnennungen möglich waren, sind daher im Verhältnis zu den Nennungen von 2003 und nicht absolut zu bewerten.

Aktuell sind die Hauptkritikpunkte die hohe Zahl der statistischen Abfragen, dicht gefolgt von zu geringer Planungssicherheit für die Schulen. Diese Kombination ist bedenklich. Die Statistiken sind das Werkzeug, um Planungssicherheit herzustellen. 2003 lag der Hauptkritikpunkt bei der Ineffizienz der Verwaltungsabläufe.

4.6.6 Personelle Unterstützung

Die personellen Unterstützungen, die den Schulleitungen gewährt werden, sind vor allem die Sekretariatskräfte und in einigen wenigen Fällen die Schulverwaltungsassistentenkräfte. Die Schulleitungen wurden danach befragt, ob sie durch das Schulsekretariat bei ihren Schulleitungsaufgaben ausreichend unterstützt werden. In Tabelle 23 sind die Ergebnisse dargestellt.

Tabelle 23: Unterstützung durch das Schulsekretariat

Aussage	Durch das Schulsekretariat werde ich in meinen Schulleitungsaufgaben ausreichend unterstützt.			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
	in Prozent			
Grundschulen	23	26	28	23
Haupt- und Werkrealschulen	2	23	32	43
Realschulen	2	21	37	40
Gymnasien	6	20	30	44
Gemeinschaftsschulen	12	31	19	38
Ø über Alle	14	24	30	32

Anzahl der Nennungen N = 1.458.

Auffällig ist, dass insbesondere bei den Grundschulen die Unterstützung als nicht ausreichend empfunden wird, ebenso bei den Gemeinschaftsschulen. Bei den Grundschulen erklärt sich dieser Wert unter anderem daraus, dass kleine Schulen - 16 Prozent der Grundschulen - nicht über ein Schulsekretariat verfügen. Bei der neuen Schulart Gemeinschaftsschule wird die Ausstattung in der Aufbauphase noch nicht als angemessen empfunden.

In Tabelle 24 sind die Ergebnisse der Frage nach den Gründen für die empfundene unzureichende Unterstützung durch die Schulsekretariate dargestellt.

Tabelle 24: Schulsekretariate - Ursachen unzureichender Unterstützung

Ursachen	Grundschulen	Haupt- und Werkrealschulen	Realschulen	Gymnasien	Gemeinschaftsschulen
	in Prozent				
Kein Schulsekretariat	16	0	0	0	0
Zu wenige Sekretariatsstunden	46	31	32	27	31
Unzureichende Qualifikation	11	9	9	15	23
Aufgabenzuwachs	27	30	34	33	46

Anzahl der Nennungen N = 1.274 (Mehrfachnennungen möglich).

Über alle Schularten hinweg werden zu wenig Sekretariatsstunden als Ursache genannt, gefolgt vom Aufgabenzuwachs. Die unzureichende Qualifikation der Schulsekretariatskräfte ist nur bei den Gemeinschaftsschulen signifikant höher. Insgesamt haben die Aufgaben so stark zugenommen, dass Qualifikation und Stundenansatz nicht mehr als ausreichend empfunden werden.

Bei der Erhebung 2003 gaben die Schulleitungen an, dass sie die Unterstützung durch ihre Sekretariate qualitativ überwiegend (64 Prozent) als ausreichend erachten, aber quantitativ (74 Prozent)

als nicht ausreichend. Insgesamt hat sich die Situation verbessert, ist aber nach Auffassung der Schulleiterinnen noch nicht ausreichend.

Um die Qualität im administrativ-organisatorischen Bereich zu verbessern, wurde überlegt, ob der Einsatz von Schulverwaltungsassistentinnen hilfreich sein könnte. Deshalb hatten wir 2003 die Schulleiterinnen gefragt, ob sie durch Schulverwaltungsassistenten mit einer speziellen schulbezogenen Verwaltungsausbildung vor allem bei administrativ-organisatorischen Aufgaben entlastet werden könnten.

Nahezu drei Viertel aller Schulleiterinnen waren damals der Ansicht, dass ein Schulassistent die Schulleitung sachgerecht entlasten würde. Die Kultusverwaltung startete daher im Schuljahr 2006/2007 mit einem entsprechenden Modellversuch.

2013 wurde gefragt, ob Schulverwaltungsassistenten eine Unterstützung im administrativ-organisatorischen Bereich bringen könnten. 70 Prozent der Schulleitungen stimmten zu. Je größer die Schulen waren, umso mehr Schulleitungen bejahten diese Frage. Bei Schulen mit mehr als 20 Klassen lag die Zustimmung bei 80 Prozent.

In Tabelle 25 sind die Ergebnisse der Frage nach Pro und Kontra für eine Schulverwaltungsassistenz dargestellt.

Tabelle 25: Schulverwaltungsassistenz - Pro und Kontra

Gründe	Grundschulen	Haupt- und Werkrealschulen	Realschulen	Gymnasien	Gemeinschaftsschulen
	in Prozent				
Entlastung bei administrativ-organisatorischen Aufgaben möglich.	55	63	68	69	69
Mehr Zeit steht für pädagogische Aufgaben zur Verfügung.	57	65	71	67	69
Trennung zwischen administrativ-organisatorischen und pädagogischen Aufgaben nicht möglich.	19	18	16	21	19
Schulsekretariat reicht für die administrativ-organisatorischen Aufgaben aus.	15	15	10	11	12

Anzahl der Nennungen N = 1.458 (Mehrfachnennungen möglich).

Die überwiegende Mehrheit der Schulleiterinnen gab an, dass sie sich durch Schulleitungsassistenz bei ihren administrativ-organisatorischen Aufgaben eine Entlastung versprechen. Damit stünde ihnen mehr Zeit für die pädagogischen Aufgaben zur Verfügung. Nur ein Fünftel vertrat die Meinung, dass die beiden Aufgabenfelder nicht voneinander zu trennen seien. Die wenigsten geben an, das Schulsekretariat würde ausreichen.

4.6.7 Technische Unterstützung

Die technische Unterstützung, die den Schulleitungen durch das Land gewährt wird, besteht hauptsächlich in IT-Verfahren der Kultusverwaltung. Die Schulleitungen wurden gefragt, ob die

vom Land zur Verfügung gestellten IT-Anwendungen sie bei ihren Schulleitungsaufgaben ausreichend unterstützt und ob sie über die IT-Verfahren ausreichend informiert wurden. In Tabelle 26 sind die Ergebnisse zur Unterstützung durch IT-Verfahren dargestellt.

Tabelle 26: Unterstützung durch IT-Verfahren

Aussage	Die vom Land zur Verfügung gestellten IT-Verfahren unterstützen mich bei meinen Schulleitungsaufgaben.			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
	in Prozent			
Grundschulen	12	34	46	8
Haupt- und Werkrealschulen	14	36	42	8
Realschulen	16	40	39	5
Gymnasien	25	44	28	3
Gemeinschaftsschulen	31	42	23	4
Ø über Alle	15	37	41	7

Anzahl der Nennungen N = 1.521.

In der Gesamtbetrachtung sieht sich die Hälfte der Schulleiterinnen durch die IT-Verfahren ausreichend unterstützt. Bei den Realschulen liegt die Zustimmung etwas niedriger. Am wenigsten Unterstützung empfinden die Leiterinnen der Gymnasien und der Gemeinschaftsschulen.

In Tabelle 27 sind die Ergebnisse zur ausreichenden Information über die IT-Verfahren dargestellt.

Tabelle 27: Ausreichende Information über die IT-Verfahren

Aussage	Über die IT-Verfahren wurde ich ausreichend informiert.			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
	in Prozent			
Grundschulen	18	37	38	7
Haupt- und Werkrealschulen	17	41	34	8
Realschulen	13	41	35	11
Gymnasien	23	38	33	6
Gemeinschaftsschulen	15	54	27	4
Ø über Alle	18	39	36	7

Anzahl der Nennungen N = 1.521.

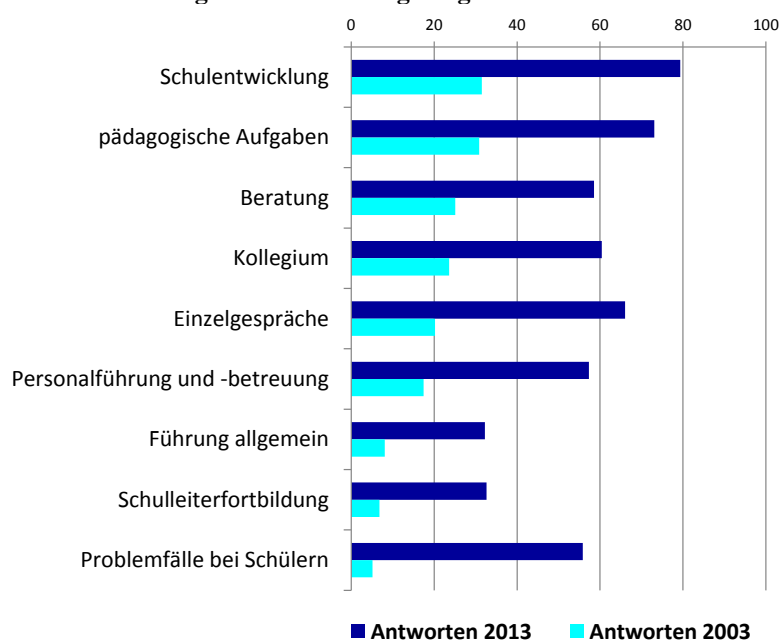
Mehr als die Hälfte der Schulleiterinnen vermissen ausreichende Informationen über die IT-Verfahren. Die in Abbildung 21 dargestellten Aussagen zu Nutzung und Unterstützungsleistungen der einzelnen IT-Verfahren bestätigen diese Angaben.

4.6.8 Zeitliche Prioritäten

Die Schulleitungen wurden gefragt, für welche Aufgaben sie sich mehr Zeit wünschen. Abbildung 24 vergleicht die Antworten von 2003 mit den aktuellen Ergebnissen.

Abbildung 24: Zeitliche Prioritäten

Mehr Zeit für folgende Schulleitungsaufgaben



Anzahl der Nennungen 2013 N = 1.452 (Mehrfachnennungen waren möglich).
Anzahl der Nennungen 2003 N = 470 (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die in Abbildung 24 aufgeführten wesentlichen Einzelaufgaben der Schulleitertätigkeit wurden in der Erhebung 2003 genannt. Die Reihenfolge spiegelt die Häufigkeit der damaligen Nennungen.

Auch aktuell haben die „Schulentwicklung“ und die „pädagogischen Aufgaben“ den größten Stellenwert. Auffallend ist, dass „Problemfälle bei Schülern“, die 2003 nahezu marginal waren, heute von deutlich mehr als der Hälfte der Schulleiterinnen genannt wurden. Dies legt den Schluss nahe, dass sich die Rahmenbedingungen verändert haben.

Im Vergleich wird deutlich, dass der Wunsch nach mehr Zeit für diese wesentlichen Einzelaufgaben in den letzten zehn Jahren erheblich gestiegen ist.

4.6.9 Einschätzung der Handlungsmöglichkeiten

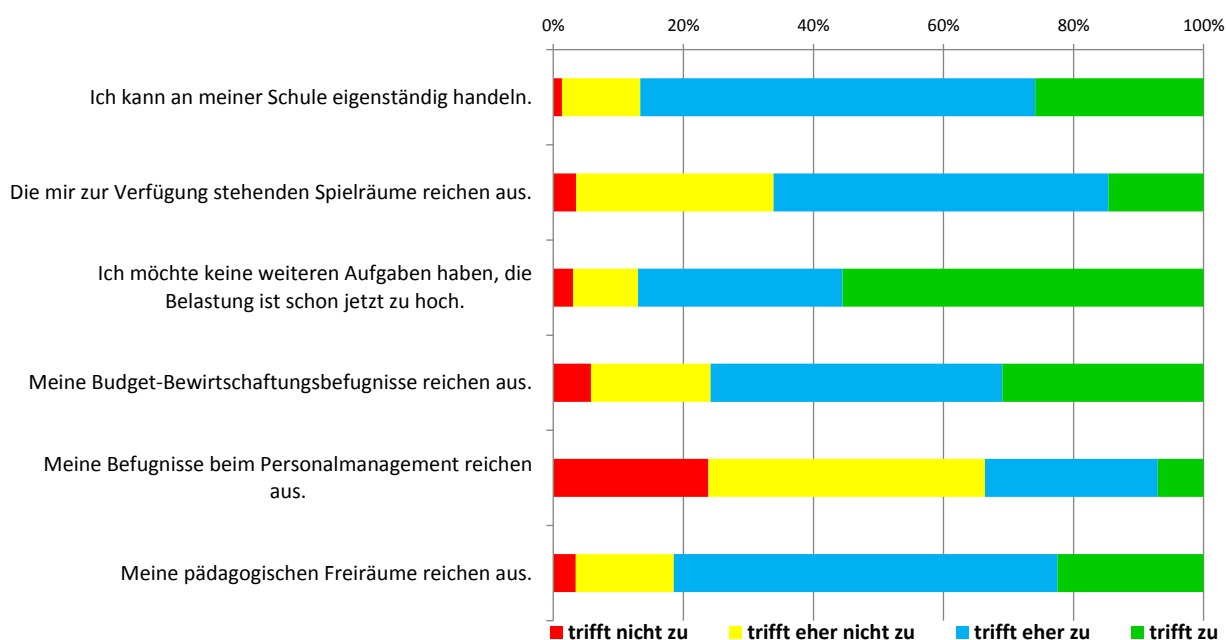
Bereits 2003 waren die Schulleitungen gefragt worden, ob sie mehr Eigenständigkeit und Spielräume wünschten. 77 Prozent bejahten dieses. 60 Prozent der Schulleitungen wollten mehr Handlungsspielraum für das Personalmanagement haben.

In der aktuellen Umfrage wurden die Schulleitungen gebeten, folgende Aussagen zu bewerten:

- Ich kann in meiner Schule eigenständig handeln.
- Die mir zur Verfügung stehenden Spielräume reichen aus.
- Ich möchte keine weiteren Aufgaben haben, die Belastung ist schon jetzt zu hoch.
- Meine Budget-, Bewirtschaftungsbefugnisse reichen aus.
- Meine Befugnisse beim Personalmanagement reichen aus.
- Meine pädagogischen Freiräume reichen aus.

Die Ergebnisse sind in Abbildung 25 dargestellt.

Abbildung 25: Bewertung der Eigenständigkeit und der Handlungsmöglichkeiten

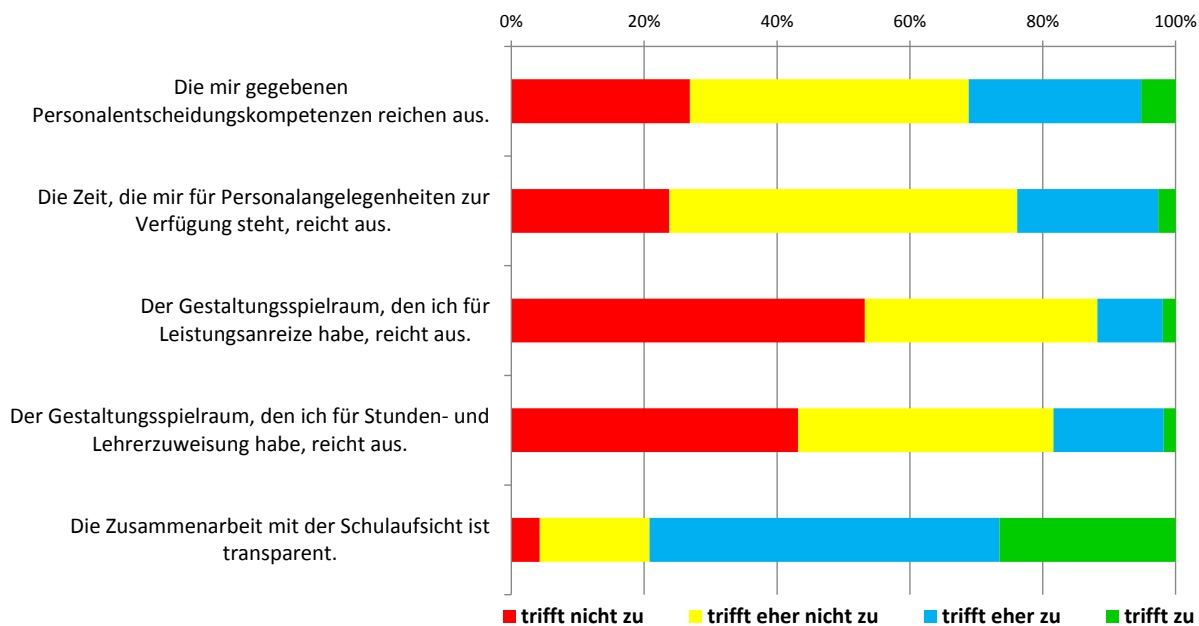


Anzahl der Nennungen N = 1.452.

Die Aussagen bestätigen die Erhebung von 2003. Deutlich wird, dass die Schulleitungen ihre jetzige Belastung als zu hoch empfinden. Daher möchten sie grundsätzlich keine weiteren Aufgaben übertragen bekommen. Lediglich beim Personalmanagement könnte der Handlungsspielraum erweitert werden.

Weiter wurden die Befugnisse und Möglichkeiten sowie die Steuerungsinstrumente im Personalbereich abgefragt. Ziel war es, hierüber einen Überblick zu erhalten, um eine Aussage über die Wirksamkeit der zur Verfügung stehenden Mittel zu treffen. Abbildung 26 zeigt die Ergebnisse zu den Befugnissen und Möglichkeiten im Personalbereich.

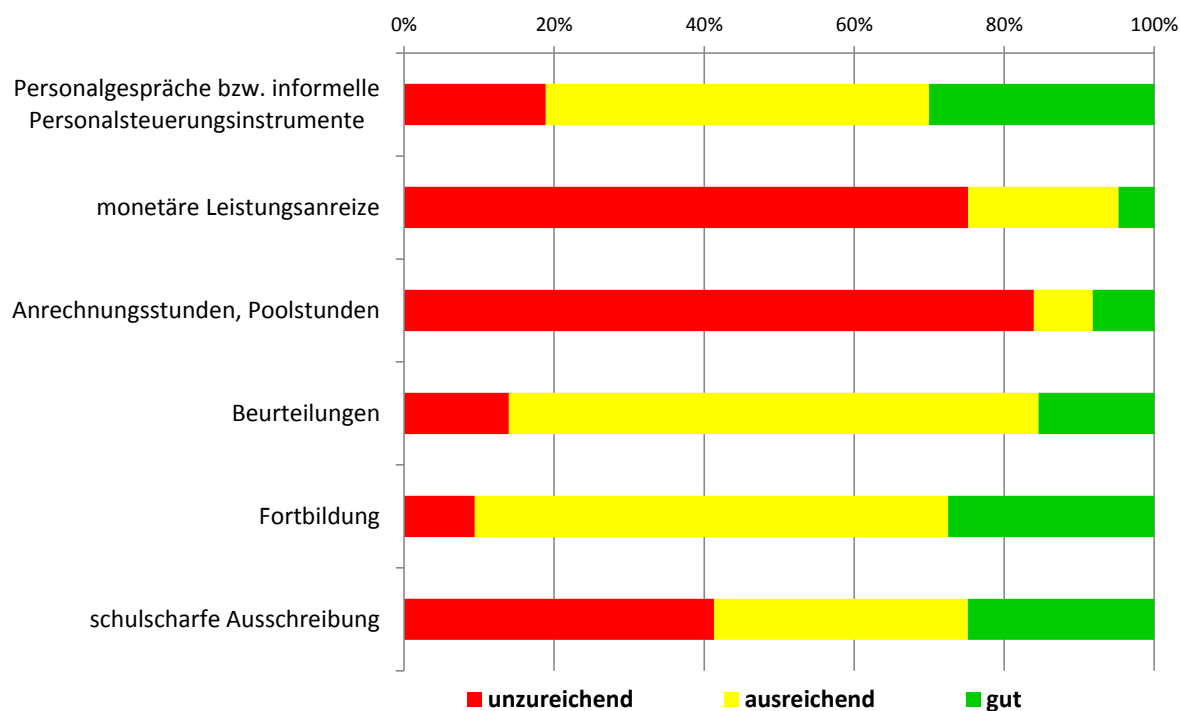
Abbildung 26: Bewertung der Befugnisse und Möglichkeiten im Personalbereich



Anzahl der Nennungen N = 1.452.

Die Schulleitungen haben ihrer Ansicht nach keine ausreichenden Gestaltungsspielräume bei den Leistungsanreizen. Im Freitextfeld merkten viele an, sie könnten gute Leistung nicht ausreichend honorieren und schlechte Leistungen nicht ausreichend sanktionieren. Abbildung 27 zeigt die Ergebnisse zur Bewertung der Wirksamkeit der zur Verfügung stehenden Mittel.

Abbildung 27: Bewertung der Wirksamkeit der zur Verfügung stehenden Mittel



Anzahl der Nennungen N = 1.452.

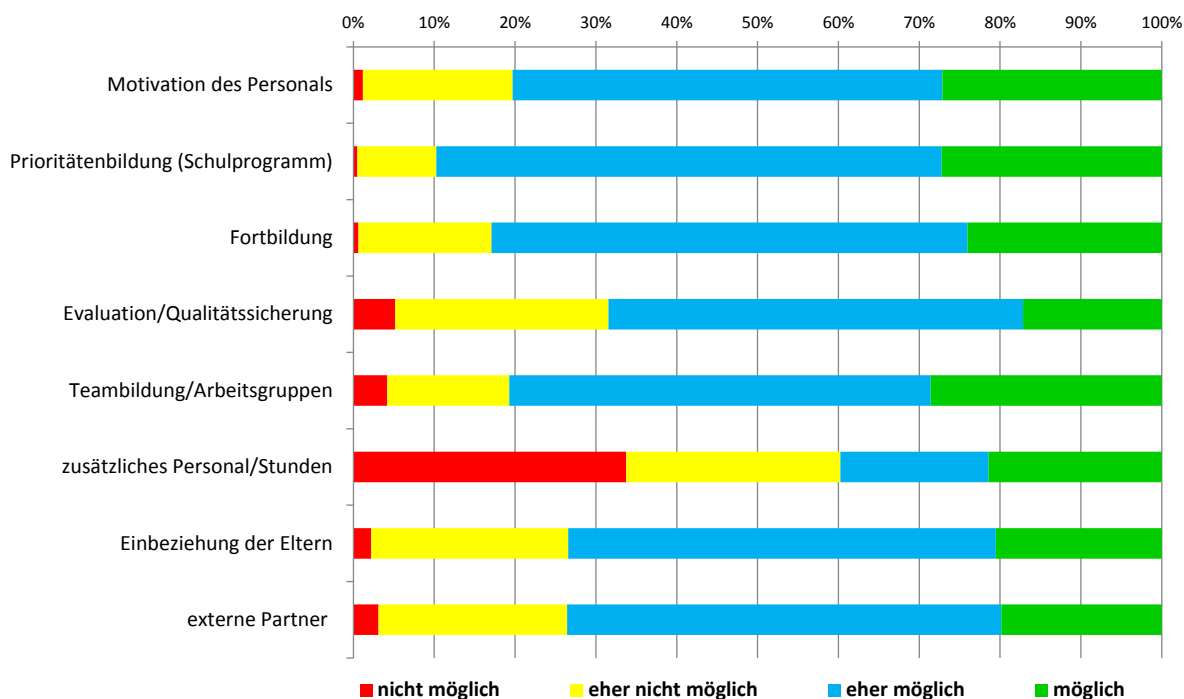
Die Befugnisse und Möglichkeiten im Personalbereich sind immer zusammen mit der Wirksamkeit der zur Verfügung stehenden Mittel zu betrachten. Die äußerst negativen Bewertungen der Mittel „monetäre Leistungsanreize“ und „Anrechnungsstunden, Poolstunden“ sind so zu verstehen, dass diese Mittel durchaus wirksam sein könnten. Nur die unzureichenden Ressourcen für diese Mittel verhindern deren Wirksamkeit. So ist beispielsweise auch die negative Bewertung für „schulscharfe Ausschreibung“ eher auf die Umsetzung dieses Mittels zurückzuführen und nicht auf das Mittel an sich.

4.6.10 Pädagogische Führung (Leadership)

Die Schulleitungen wurden gefragt, ob sie ihre pädagogische Führung unter den gegebenen Rahmenbedingungen sachgerecht wahrnehmen können. Knapp die Hälfte der Schulleiterinnen verneinte diese Frage. Als Gründe gaben sie Zeitmangel (33 Prozent), fehlende Befugnisse/Zuständigkeiten (21 Prozent) und fehlende Kompetenzen (5 Prozent) an.

Abschließend konnten sich die Schulleitungen äußern, ob und welche Möglichkeiten der inneren Schulentwicklung (Schule als lernende Organisation, Evaluation, Qualitätssicherung) sie haben. Es wurden acht Einflussfaktoren zur Auswahl gestellt. Abbildung 28 zeigt die Ergebnisse.

Abbildung 28: Bewertung der Einflussfaktoren auf die innere Schulentwicklung

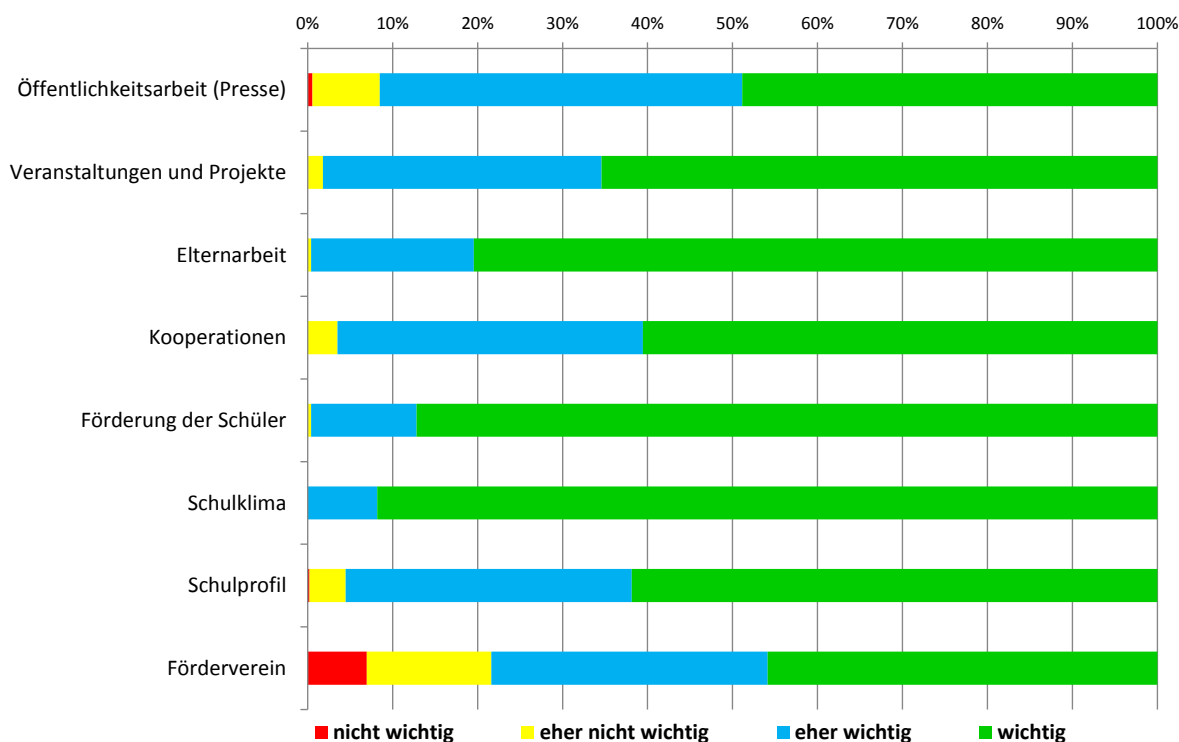


Anzahl der Nennungen N = 1.452.

Grundsätzlich sind alle Einflussfaktoren wirksam. Die negative Bewertung des Faktors „zusätzliches Personal/Stunden“ ist darauf zurückzuführen, dass sich die Schulleiterinnen hierfür mehr Ressourcen wünschen.

Abbildung 29 stellt dar, welche Akzente die Schulleiterinnen bei ihrer Außendarstellung setzen.

Abbildung 29: Bewertung der Akzente der Außendarstellung



Anzahl der Nennungen N = 1.452.

Als besonders wichtig wird das Schulklima bewertet, gefolgt von der Förderung der Schüler und der Elternarbeit. Aber auch die anderen Akzente sind von hoher Bedeutung.

4.7 Anmerkungen, Problemfelder und Anregungen der Schulleitungen

Mit Freitextfeldern war es den Befragten möglich, aus Schulleitungssicht relevanten Themen darzustellen und auf Problemfelder hinzuweisen. 332 Schulleitungen nutzten dieses Angebot. Dabei wurde ein breites Spektrum angesprochen. Nachfolgend sind beispielhafte Aussagen zu relevanten Themenfeldern aus den einzelnen Schularten genannt. Hinweise, die Rückschlüsse auf einzelne Schulen geben könnten, wurden entfernt. Um ein realistisches Stimmungsbild der Schulleitersituation zu erhalten, werden die Antworten zum Teil im Originaltext wiedergegeben.

4.7.1 Anmerkungen aus den Grundschulen

Die nachfolgende Schilderung einer Grundschulleiterin gibt die Situation an kleinen Grundschulen plastisch wieder:

„Ich bin Schulleiterin an einer kleinen Grundschule, ohne stellvertretende Schulleitung, mit hoher Unterrichtsverpflichtung und Klassenlehrertätigkeit. Meine Arbeitszeit liegt weit jenseits der 41 Stunden-Woche, in der Regel 50 Stunden pro Woche mindestens, in arbeitsintensiven Phasen oft 60 Stunden. Um die Dinge aufzuarbeiten, die in den Jahren seit x hätten gemacht werden sollen, brauche ich sehr viel Zeit. Ich arbeite auch an sehr vielen Tagen in den Ferien - komme sicher nicht über 35 Ferientage pro Schuljahr und kann damit auch meine unzähligen Überstunden nicht abbauen. Dabei bin ich gut vorbereitet in die Aufgabe gestartet. Ich denke, ich bin gut in-

formiert - und sehe mich ständig über die Grenze meiner Leistungsfähigkeit getrieben. Das ist auf Dauer nicht machbar. Ich soll nach der Gesundheit meiner Lehrkräfte schauen und dabei betreibe ich Raubbau an meiner eigenen. Trotzdem mag ich meine Aufgabe, ich kann viel bewegen und die Schule hat sich schon deutlich weiterentwickelt - ich werde das aber niemals bis zur Pensionierung durchstehen können. Und nun lese ich in der Presse ständig von weiteren Verschlechterungen. Wie soll ich für meine älteren Lehrkräfte sorgen, wenn die Altersermäßigung auch noch abgeschafft wird. Sie werden häufiger krank werden und das bedeutet für mich wieder viel zusätzliche Arbeit. Ich fühle mich da ziemlich alleine gelassen.“

Häufig wird auf die hohe Belastung der Schulleiterinnen hingewiesen. Gewünscht werden weniger neue Modelle sondern mehr Konstanz und Nachhaltigkeit an der Schule. Manche äußern, dass zu viele neue Ideen kurzfristig mit Geld, Hochglanzbroschüren und Pressemeldungen versehen würden, aber dann nicht mehr konsequent weiterverfolgt würden. Sie wünschen sich mehr Befugnisse und Mitsprache bei der Personalauswahl.

Vor allem bei kleinen Schulen würden die Schulleitungszeiten bei den Deputatzuweisungen nicht angemessen berücksichtigt. Sie stünden in keinem Verhältnis zum Aufwand und dem Fakt, dass die Aufgabenfelder der Schulleitungen ständig zunehmen würden. Sie kritisieren die Besoldungshöhe.

Die Leiterin einer Schule mit 140 Schülern sowie Personal- und Führungsverantwortung würde genau so viel verdienen wie die Realschullehrerin.

Erwartet wird eine ausreichende Versorgung mit Sekretariats- und Hausmeisterstunden durch den Schulträger.

4.7.2 Anmerkungen aus den Haupt- und Werkrealschulen

Die Schwerpunkte der Anmerkungen aus den Haupt- und Werkrealschulen liegen vor allem im Bereich der Arbeitsbelastung und des allgemeinen schulpolitischen Umfeldes. Vor allem die in den letzten Jahren ständig hinzugekommenen Arbeitsfelder würden es trotz Erfahrung schwierig machen, allen Anforderungen gerecht zu werden.

Hauptproblem sei dabei die fehlende Zeit, die man gerne in pädagogische Aufgaben, Schulentwicklung oder Personalführung investieren würde.

Bemängelt werden die unzureichenden Befugnisse der Schulleitungen hinsichtlich Personalauswahl und Personalführung. Die schulscharfen Stellenausschreibungen werden positiv gesehen.

Vermisst wird eine Leitungsassistenz, wie es die Schulleitungen der Gymnasien (z. B. Abteilungsleitungen) haben.

Von der Schulaufsicht wird mehr Beratung und Rückendeckung bei Konflikten mit der Elternschaft oder den Schulträgern gewünscht.

4.7.3 Anmerkungen aus den Realschulen

Die Äußerungen im Realschulbereich betreffen ähnliche Problemfelder wie bei den Grund-, Haupt- und Werkrealschulen.

Die Schulleitungstätigkeit habe in den letzten Jahren immens zugenommen. Derzeit müssten die vielfältigen Aufgaben alleine von der Schulleitung erledigt werden. Deshalb werde eine Organisationsstruktur ähnlich der Gymnasien mit der Ebene Abteilungsleitung gewünscht. Die Anrechnungen am Gymnasium für Schulleitung seien anteilmäßig mit 1/25 höher als bei den Realschulen mit 1/27, obwohl es bei den Gymnasien zusätzlich noch Abteilungsleiter gebe.

Die größte Herausforderung zeige sich in der Differenzierung hin zu jedem einzelnen Schüler mit seinen individuellen Besonderheiten. Alle anderen Aufgaben würden meist nur nebenher laufen. Der Schulentwicklungsprozess müsse daher oft zurückstehen. Oft hätten die Schulleitungen das Gefühl, der Fülle der Aufgaben und der Menschen in der Schule nicht gerecht werden zu können. Dies sei auf Dauer sehr belastend.

Gewünscht werden mehr schulscharfe Stellenausschreibungen, damit man sich „sein Team“ zusammenstellen kann.

4.7.4 Anmerkungen aus den Gymnasien

Die Gymnasien äußern sich hauptsächlich zur allgemeinen Situation der Schulleitungen und den Ressourcen.

Die Aufgaben hätten seit vielen Jahren deutlich zugenommen. Freie Abende würden zur schulischen Vorbereitung genutzt. Umfassende Samstags- und Sonntagsarbeit sei inzwischen zur Regel geworden. Es wäre dringend notwendig, Schulleiterinnen von Verwaltungsaufgaben zu entlasten, damit sie mehr Zeit für ihre pädagogischen Aufgaben und die Gestaltung des Schulklimas hätten.

Die schulscharfe Ausschreibung und die damit verbundene Einstellung neuer Lehrerinnen hätten sich im ländlichen Raum äußerst gut bewährt. Auch mit Blick auf die Schulprofilbildung sollte vermehrt schulscharf ausgeschrieben werden.

In den folgenden Zitaten äußern sich Schulleiterinnen zur Autonomie der Schule und den personellen Ressourcen.

- *„Wenn wir wirklich autonom wären im Sinne einer autonomen Schule, könnten die vorhandenen Ressourcen wesentlich effizienter genutzt werden. Ich kann geeignete Referendare nicht übernehmen, habe starre Vorgaben über Schulorganisation etc. Das niederländische Vorbild einer autonomen Schule würde im Zuge des demografischen Wandels viele Probleme lösen. Eine gesunde Konkurrenzsituation würde auch die Debatte über die Schularten schnell klären. Eine Schule muss heute professionell geführt werden, das zeigen die Privatschulen. Mit deren Freiheiten könnten wir als staatliche Schule sehr gute Schulen werden und so für Bildungsgerechtigkeit sorgen.“*
- *„Der Vergleich mit unseren ausländischen Partnerschulen zeigt ganz deutlich, mit welchem Einsatz an nichtlehrendem Personal wie Schulpsychologen, Bibliothekaren, Verwaltungskräften, EDV- und Medienfachleuten, Assistenten für naturwissenschaftlichen Unterricht der Schulbetrieb erfolgreich aufrecht erhalten wird. Die Zahl dieser Personen ist an einer Schule so groß wie das Lehrerkollegium.“*

4.7.5 Anmerkungen aus den Gemeinschaftsschulen

Bei der neuen Schulart Gemeinschaftsschule wird vorrangig auf die Arbeitsbelastung eingegangen.

Die Aufgabenfelder der Schulleitungen würden fast täglich wachsen. Es werde aber nicht mehr Arbeitszeit zur Verfügung gestellt.

Die Starterschulen hätten eine enorme Last und Verantwortung für den Erfolg dieser Schulart zu tragen. Für diese Aufbau- und Entwicklungsarbeit gäbe es viel zu wenige LWS.

Die Schulleitungen sollten deutlich mehr über Einstellungen entscheiden können.

Der Anteil der Teilzeitkräfte, die nicht vernünftig einsetzbar sind, sei viel zu hoch.

Die Arbeitszeit der Schulsekretärinnen gehöre dringend geregelt und nicht in das Belieben der Schulträger gestellt.

5 Empfehlungen

Die zentrale Herausforderung für Schulleitungen besteht in der Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement. Mehr als zwei Drittel sehen ein solche als nicht gegeben an. Dieses Ungleichgewicht wirkt negativ auf die Schulleitungstätigkeit. Die Situation hat sich seit unserer Erhebung von 2003 verschlechtert. Der Rechnungshof sieht daher generell einen Handlungsbedarf.

Die derzeitige Haushaltssituation lässt keine großen Spielräume für eine bessere personelle und sachliche Ausstattung zu. Deshalb ist eine Priorisierung geboten. Maßnahmen, die Personalressourcen freigeben, sollten zuerst angegangen werden.

5.1 Aufgaben kritisch überprüfen

Die Verwaltungsaufgaben im Schulbereich sollten kritisch daraufhin überprüft werden, ob sie notwendig sind. Sollen neue Aufgaben zugewiesen werden, ist zuvor deren Machbarkeit zu überprüfen. Sie sollten sich auf das Notwendige beschränken. Prioritäten müssen gesetzt, weniger wichtige Aufgaben abgebaut werden.

Mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnis der Schulleitungen ermöglichen, die personelle Leitungsaufgabe so wahrzunehmen, dass die schulischen Belange vor Ort angemessen berücksichtigt werden können.

5.2 Schulleitungen personell unterstützen

Die Schulleiterinnen sollten von administrativ-organisatorischen Arbeiten der Alltagsroutine so weit wie möglich entlastet werden. Es ist nicht akzeptabel, dass die personelle Ressource der Schulleiterinnen in erheblichem Umfang für Aufgaben eingesetzt wird, die keine originären Leitungsaufgaben darstellen und die von anderen Kräften kostengünstiger erledigt werden könnten.

Für eine Entlastung der Schulleiterinnen großer Schulen sollte ausreichende Unterstützung, möglichst durch Schulverwaltungsassistenz, angestrebt werden. Auch zusätzlicher Service der Schulaufsichtsbehörden ist wünschenswert.

Das Land sollte seiner Verantwortung für Schulleitungen Rechnung tragen. Sachgerecht wäre es, in Absprache mit den kommunalen Schulträgern verbindliche Mindeststandards für die Unterstützungsdienste zu entwickeln und anzuwenden.

5.3 Schulscharfe Ausschreibungen verstärken

Sollten die Schulleiterinnen mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnissen im Personalbereich erhalten, müssen ihnen hierfür auch die geeigneten Mittel gegeben werden. Eine gute Möglichkeit stellen schulscharfe Ausschreibungen dar.

5.4 Grundschulen in regionale Schulentwicklung einbinden

Kleine Schulen benötigen relativ gesehen mehr Ressourcen, als große. Der Widerstreit zwischen Effizienz der Schulleitungen und dem Anspruch „kurze Beine, kurze Wege“ könnte durch Ver-

bünde von kleinen Einheiten mit einer Schule als zentralem Verwaltungssitz gelöst werden. Wo dieses nicht möglich ist, sollte der Schulstandort ggf. aufgegeben werden.

Ein anderer Ansatz wäre, Mindestschulgrößen festzulegen. Alternativ könnten regionale Verwaltungsverbände benachbarter Schulen geschaffen werden. Für die Zusammenarbeit im pädagogischen Bereich stellt das Schulgesetz bereits mit dem Regionalen Verbund (siehe § 18 Absatz 1 Schulgesetz) ein solches Instrument zur Verfügung.

5.5 Verwaltungsabläufe und Berichtswesen entschlacken

Die von den Schulen zu meldenden statistischen Daten sollten auf ihre Redundanz, Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit überprüft werden.

5.6 Praktikable Vorschriften und Checklisten erstellen

Das Kultusministerium sollte die in § 41 Schulgesetz vorgesehene Dienstordnung für Schulleitungen erlassen. Für Routineprozesse könnten Checklisten entwickelt werden. Ein „Schulleiter-ABC“ könnte als Anlage zur Dienstordnung auf der Wissensmanagementplattform der Kultusverwaltung allen Schulen zur Verfügung gestellt werden.

5.7 IT-Unterstützung weiter konsolidieren

Die Kultusverwaltung sollte ihr IT-Portfolio konsolidieren und die Bedürfnisse der Nutzer mehr ins Auge fassen.

Dringend benötigen die Schulen ein landeseinheitliches Schulverwaltungsprogramm. Durch geeignete Schnittstellen zu den Programmen der Schulverwaltung müssen redundante Datenerfassungen abgebaut werden.

Für die IT-Anwendungen sind benutzerfreundliche Anwendungsoberflächen (Usability) zu schaffen.

Die Verwaltungsabläufe sollten mithilfe der IT weiter rationalisiert werden. Damit könnten die mehrfachen Eingaben für statistische Zwecke vermieden werden.

5.8 Fortbildung anpassen, Coaching und Supervision verstärken

Die Vorbereitung künftiger Schulleiterinnen und deren ständige Fortbildung sind weiter zu verbessern und zu intensivieren. Hierzu können zusätzlich Coaching und Supervision verstärkt angeboten werden.

Für Bereiche mit akutem Bewerbermangel sollten Vorqualifizierungsmaßnahmen weiterhin zur Verfügung stehen. Außerdem sollte die Fortbildung für den administrativ-organisatorischen Bereich gestärkt werden.

6 Stellungnahme des Ministeriums

Das Kultusministerium merkt an, dass die Datenbasis der Erhebung sich im Wesentlichen auf die subjektive Einschätzung der Befragten beziehe. Der Rechnungshof weise zu Recht darauf hin, dass die aktuelle Haushaltssituation keine Spielräume für eine bessere personelle und sachliche Ausstattung zulasse. Er verweise deshalb auf eine Priorisierung der notwendigen Maßnahmen. Hier wären allerdings konkretere Vorschläge wünschenswert gewesen. Bei den organisatorischen Maßnahmen werde der Themenbereich „Aufgabenkritik“ angerissen. Allerdings würden keine konkreten Aufgaben benannt, die wieder auf die Schulverwaltung zurückverlagert werden könnten. Vielmehr werde nur allgemein von administrativ-organisatorischen Routinearbeiten gesprochen. Auch konkrete Vorschläge für Aufgaben, die abgebaut werden könnten, würden nicht genannt.

Zwischen den Wünschen der Schulleiterinnen nach mehr Kompetenzen und Befugnissen im Personalbereich und der Klage, zu viele Aufgaben zu haben, bestünde eine logische Diskrepanz. Es bestehe die Gefahr, dass eine noch höhere Eigenständigkeit der Schulen und noch mehr Entscheidungsbefugnisse für Schulleitungen die Situation der Schulleitungen, insbesondere kleinerer Schulen, noch mehr verschärfen würde. Denn damit kämen noch mehr Verwaltungsaufgaben und eine zeitlich höhere Belastung auf die Schulen zu. Auch dies wäre nur mit zusätzlichen personellen Ressourcen an den Schulen oder einem Unterstützungssystem im administrativen Bereich in der Schulverwaltung umsetzbar. Über die EDV-technische Unterstützung wie auch die konzeptionelle Struktur der Verfahren würden bereits jetzt die schulischen Belange vor Ort angemessen berücksichtigt, sodass eine größtmögliche Partizipation der Schulleitungen an Personalmanagementverfahren gewährleistet sei.

Im Einzelnen äußert sich das Kultusministerium wie folgt:

6.1 Allgemeine Situation der Schulleitungen

Die Bewertung des Rechnungshofs werde geteilt, dass Schulleitungen mehr Zeit für pädagogische Kernaufgaben benötigen. Der Vorschlag, die Schulleitungen einerseits von administrativ-organisatorischen Routinearbeiten zu entlasten und sie andererseits in ihren originären Leistungsaufgaben zu stärken, werde unterstützt. Es stelle sich allerdings als Problem dar, dies ressourcenneutral umzusetzen.

6.2 Aufgabenverlagerung

Aufgrund der Tatsache, dass in den letzten Jahren in der Schulverwaltung Stelleneinsparungen erbracht worden seien und weiter erbracht werden müssten, seien der Verlagerung von Aufgaben auf die unteren Schulaufsichtsbehörden deutliche Grenzen gesetzt. Insbesondere mit Blick auf die anstehenden Veränderungen und dadurch notwendigen inneren und äußeren Schulentwicklungsprozesse sei in den vergangenen Jahren ein Unterstützungssystem für Schulen aufgebaut worden. Die Schulen könnten bei den Regierungspräsidien „Fachberaterinnen Schulentwicklung“ abrufen, welche die Schulen bei der inneren Schulentwicklung (z. B. Teambildung, Evaluation, Kooperation, Schule als Lernende Organisation, Changemanagement) über einen längeren Zeitraum beraten und begleiten würden. Für die Implementierung von Gemeinschaftsschulen würden Tandems aus „Fachberater Schulentwicklung“ und „Fachberater Unterricht“ gebildet, die auf diese Aufgabe besonders vorbereitet würden. Derzeit werde die dritte Tranche dieser Qualifizierung vorbereitet.

6.3 Leitungs- und Anrechnungszeiten/zeitliche Ressourcen

Im neuen Ganztagschulkonzept für Grundschulen und Grundstufen der Förderschulen sei vorgesehen, dass die Schulleitung eine Entlastungsstunde pro Verwaltungseinheit erhalte. Im Zuge der Novellierung des Schulgesetzes solle für diese Schulen die Möglichkeit eingeräumt werden, bis zu 50 Prozent der zusätzlich zugewiesenen LWS zu monetarisieren. Zur Entlastung der Schulleitung für den zusätzlichen Aufwand (Einbindung zusätzlicher Partner, Budgetierung und Koordination der Kooperationen) solle optional aus dem möglichen Budget eine weitere Entlastungsstunde verwendet werden können. Die Schulleitung könne stattdessen in diesem Umfang auch Mittel für eine Unterstützung durch Dritte einsetzen. Eine weitere Entlastung vor allem von Schulleiterinnen kleinerer Schulen wäre wünschenswert. Die Umsetzung würde allerdings einen beträchtlichen Ressourcenmehraufwand hervorrufen, der zulasten der Unterrichtsversorgung ginge.

6.4 Hausmeisterdienste, Sekretariatsdienste, Schulverwaltungsassistenz

Das Kultusministerium werde mit den kommunalen Landesverbänden Gespräche führen, um Lösungen für die betroffenen Schulleitungen zu suchen. Gegebenenfalls käme in Einzelfällen auch eine Vermittlung durch die Schulaufsichtsbehörden in Betracht. Eine Schulverwaltungsassistenz erscheine bei sehr großen Schulen bzw. für Berufsschulzentren vorstellbar. Zu der Forderung nach mehr Schulverwaltungsassistenz sei anzumerken, dass für diesen Bereich nicht nur das Land, sondern auch die Schulträger gefordert seien. Der Schulversuch „Schulverwaltungsassistenz“ werde, was das Land betreffe, über Lehrerstellen finanziert und könne somit teilweise zulasten der Unterrichtsversorgung gehen.

6.5 Regionale Schulentwicklung

Dem Vorschlag, Grundschulen in die regionale Schulentwicklung einzubeziehen und Mindestgrößen festzulegen oder regionale Verwaltungsverbände benachbarter Schulen zu schaffen, seien mit Blick auf die Kinder und Eltern Grenzen gesetzt. Die Grundschulen seien deshalb nicht Bestandteil der vorgesehenen regionalen Schulentwicklung, da für sie weiterhin der Grundsatz „kurze Beine, kurze Wege“ gelte. Damit werde den Besonderheiten dieser Schülerschaft Rechnung getragen. Für Grundschulen bestünde auch künftig die Möglichkeit, Außenstellen zu bilden und somit größere Verwaltungseinheiten zu schaffen. Die Entscheidung obliege in erster Linie den kommunalen Schulträgern.

6.6 Verwaltungsabläufe und Berichtswesen

Die Durchführung von Statistiken stelle keinen Selbstzweck dar. Tatsächlich erfolge die Erhebung schulstatistischer Daten zum Zwecke der Schulverwaltung und der Bildungsplanung sowie zur Information von Bund, Ländern, Gemeinden und Gemeindeverbänden, Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung. Redundanzen bei den Erhebungen schulstatistischer Daten seien nicht gegeben, vielmehr würden zum Teil gleiche Sachverhalte zu unterschiedlichen Zeitpunkten und zu unterschiedlichen Zwecken erfasst. Die Nachfrage nach Informationen zu Schule und Bildung sei in den letzten Jahren deutlich angestiegen. So würden von Eltern, der Bildungsforschung, der Politik und anderen Teilen der Öffentlichkeit zunehmend detaillierte Daten nachgefragt, die ohne eine entsprechende Erhebung nicht beantwortet werden könnten. Mit der vorgesehenen Erfassung von Schülerindividualdaten können künftig auch wichtige Fragen zur inhaltli-

chen Weiterentwicklung des Schulsystems beantwortet werden. Auch hier werde das einheitliche Schulverwaltungsprogramm „Amtliche Schulverwaltung Baden-Württemberg“ (ASV-BW) wesentlich dazu beitragen, die benötigten Daten mit einem vertretbaren Aufwand für die Schulen bereitzustellen.

6.7 Handlungsfelder und Vorschriften

Die Empfehlung, eine Dienstordnung für Schulleitungen zu erlassen, würde am eigentlichen Problem vorbeigehen und nicht zu einer Entlastung der Schulleitungen beitragen. Eine weitere Regelung erscheine nicht notwendig und wäre in Anbetracht der bestehenden Regelungsdichte eher kontraproduktiv. Den Schulleitungen und Lehrkräften werde heute schon für die tägliche Arbeit eine umfangreiche Liste von Formularen zur Verfügung gestellt, die ständig aktualisiert werde, allerdings noch besser bekannt gemacht werden sollte.

6.8 IT-Unterstützung

Das Kultusministerium teilt die Einschätzung des Rechnungshofs, dass auch die IT-Verfahren der Kultusverwaltung, an denen Schulleitungen und Lehrkräfte beteiligt sind, dringend konsolidiert werden müssten. Dies könne in einem ersten Schritt nur über die Bereitstellung eines landeseinheitlichen Schulverwaltungsprogramms geschehen, das primär die Bedürfnisse der Anwender an den Schulen bedient. Ein solches Programm werde derzeit unter der Bezeichnung ASV-BW vom Land Baden-Württemberg gemeinsam mit dem Freistaat Bayern entwickelt und im Schuljahr 2013/2014 an rund 150 allgemein bildenden und beruflichen Schulen getestet. Parallel dazu betreibe das Kultusministerium die Konzeption und Konsolidierung der derzeit noch unterschiedlichen Statistikverfahren. Es sei ein aufwendiger und langwieriger Prozess, die verschiedenen Anforderungsschwerpunkte von Schulen, Kommunen und Land, sowie die hohe Komplexität und Dynamik des baden-württembergischen Bildungssystems einheitlich und rechtssicher zu konzipieren, abzubilden und mit dem Landesbeauftragten für den Datenschutz abzustimmen. In der Vergangenheit seien Vereinheitlichungsmaßnahmen nicht konsequent verfolgt worden.

6.9 Fortbildung

Das Kultusministerium stimmt dem Rechnungshof zu, dass es wünschenswert wäre, Vorqualifikationsmaßnahmen für potenzielle Schulleiterinnen durchzuführen. Von 2008 bis 2012 sei ein Konzept zur Vorqualifizierung entwickelt und erprobt worden. Hierfür seien Mittel der „Qualitätsoffensive Bildung“ von insgesamt 11 Mio. Euro für fünf Jahre bereitgestellt worden. Die Vorqualifizierungsangebote seien von der Pädagogischen Hochschule Weingarten wissenschaftlich begleitet und bewertet worden. Der Konzeption attestierte sie eine hohe Qualität. Diese Maßnahme musste eingestellt werden, da die Mittel nur bis 2012 zur Verfügung standen.

Alle neu bestellten Schulleiterinnen würden während ihrer zweijährigen Probezeit an fünf einführenden Seminaren im Umfang von insgesamt fünfzehn Tagen teilnehmen. Die Konzeption dieser Qualifikation sei unter Berücksichtigung der veränderten Anforderungen an Schulleitung überarbeitet worden. Sie soll im Schuljahr 2014/2015 erprobt und intensiv evaluiert werden. Es wäre zu prüfen, ob durch die engmaschigere Begleitung der neu bestellten Schulleiterinnen, insbesondere durch die Schulverwaltung, die Vorbereitung auf die administrativen Aufgaben verbessert werden könne.

Zu Beginn jeder neuen Planungsphase erhebe die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung die Fortbildungswünsche aller Schulleiterinnen. Der Rechnungshof komme zu dem Schluss, dass Schulleiterinnen vor allem in administrativ-organisatorischen Fragen Fortbildungsbedarf hätten. Diesen Schluss lasse die Befragung der Landesakademie nicht zu. Die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der beiden Erhebungen könne durch die verschiedenen Untersuchungsdesigns erklärt werden. Bei einer weiteren Erhebung wäre es hilfreich, die Fragestellung zu konkretisieren und zu definieren, was unter administrativ-organisatorischen und pädagogischen Aufgaben zu verstehen sei.

6.10 Coaching und Supervision

In der Regel würden Coaching und Supervision anlassbezogen auf Anfrage von Schulleitungen hin durchgeführt. Es sei davon auszugehen, dass den Schulleitungen das Angebot der Schulpsychologie bekannt sei. Darauf werde bei Schulleiterdienstbesprechungen oder sonstigen Kontakten zwischen Schulpsychologie und Schulleitungen immer wieder hingewiesen. Bei der Befragung sei nicht berücksichtigt worden, dass zum System der Bildungsberatung neben der Schulpsychologie auch die in den Schulen tätigen Beratungslehrkräfte gehören. Insofern sei hinsichtlich der Unterstützung von Schulleitungen durch das System der Bildungsberatung (Schulpsychologie und Beratungslehrkräfte) ein unvollständiges Bild erhoben worden.

7 Schlussbemerkung

Der Rechnungshof weist mit dieser Untersuchung auf Mängel und Beschwerden bei den Schulleitungen hin. Das Kultusministerium teilt grundsätzlich die Situationsbeschreibung der Schulleitungen. Aus seinen ausführlichen Einlassungen kann abgeleitet werden, dass das Ministerium bereits vieles veranlasst und geregelt hat oder künftig noch regeln wird, was mit den gegebenen Ressourcen möglich ist. Sind für die Umsetzung von notwendigen Maßnahmen nicht ausreichend Haushaltsmittel vorhanden, müssen nach unserer Ansicht Prioritäten gesetzt werden. Es kann nicht alles gleichzeitig umgesetzt werden. Das Ministerium sollte sich auf die wesentlichen Maßnahmen konzentrieren und diese konsequent verfolgen. Maßnahmen, die Personalressourcen freigeben, sollten dabei Priorität haben.

Die Erhebung des Rechnungshofs zeichnet ein diagnostisches Bild. Als zentrale Herausforderung wird von den Schulleitungen die Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement wahrgenommen und angemahnt. Engagierte Schulleitungen fühlen sich oft alleine gelassen. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Schule aus. Es ist Aufgabe des Ministeriums, eine Aufgabenkritik durchzuführen, da dieses Teil des operativen Geschäfts der Schulverwaltung und nicht des Rechnungshofs ist. Die Fachleute für das Schulwesen sind im Ministerium, in der Schulverwaltung und vor allem an den Schulen anzutreffen. Diese sollten in der Lage sein, für die drängendsten Probleme Strategien zu entwickeln und brauchbare Lösungen zu finden. Sachgerechte Lösungen müssen von ihnen erarbeitet werden. Sie verfügen über die gebotenen Kenntnisse und können die Problemfelder benennen. Sie können praxistaugliche Maßnahmen erkennen, bewerten und priorisieren. Sie haben aber auch die Kompetenz, diese Maßnahmen im System umzusetzen.

Der administrative Lösungsvorschlag des Ministeriums zu „Leitungs- und Anrechnungszeiten“ verfehlt das Ziel einer wirksamen Entlastung. Die vom Ministerium beabsichtigten Maßnahmen führen im Ergebnis zu weiteren Aufgaben der Schulleiterinnen. Der Rechnungshof hatte eine organisatorische Verbundlösung gefordert.

Mit Blick auf die demographische Entwicklung wird das Ministerium die Grundschulen zukünftig nicht aus der regionalen Schulentwicklungsplanung ausklammern können. Das Ministerium sollte die Entwicklung regionaler Schulverbünde insbesondere im Grundschulbereich mit Nachdruck fördern.

Aufgaben der Schulträger, die nicht durch dessen Personal erfüllt werden, gehen zulasten des Landes. Zurzeit werden diese durch die Schulleiterinnen zusätzlich erbracht. Zwischen Land und Kommune darf die Verantwortung nicht hin und her geschoben werden.

Statistische Erhebungen sind notwendig. Die Ausführungen des Ministeriums verdeutlichen, dass die Anzahl der Erhebungen hoch ist. Für die Schulleiterinnen bedeutet dies, dass sie die statistischen Grunddaten für jede dieser Erhebungen übermitteln müssen. Solange es kein flächendeckendes Schulverwaltungsprogramm mit automatisierter Datenübergabe gibt, müssen die Schulleiterinnen die Grunddaten immer manuell eingeben. Dieses und nicht die Menge der Statistiken kritisiert der Rechnungshof.

Der Rechnungshof hat keine „Empfehlung“ ausgesprochen, eine Dienstordnung zu erlassen. Die „Empfehlung“ ist vielmehr ein Auftrag des Schulgesetzes, den das Kultusministerium bisher nicht umgesetzt hat. Wenn das Ministerium die Auffassung vertritt, dass eine Dienstordnung kontraproduktiv sei, muss es eine Änderung des Schulgesetzes initiieren.

Bereits 2008 haben wir das Vorhaben „Schulverwaltung ans Netz“ untersucht. Das Ministerium hatte damals in seiner Erwiderung geschrieben, dass sich ASV-BW in der Schulerprobungsphase befände und ab 2010 flächendeckend eingeführt werden solle. Es ist nicht nachvollziehbar, warum das Ministerium seine Ressourcen nicht gebündelt hat, um das Vorhaben umzusetzen, das die größte Entlastung für die Schulleitungen verspricht.

gez. Max Munding

gez. Dr. Hilaria Dette

gez. Dr. Georg Walch





Baden-Württemberg

RECHNUNGSHOF

Anlage zu der Beratenden Äußerung

„Unterstützungsleistungen für Schulleitungen“

-  Anschreiben an die Schulleitungen für die Online-Umfrage des Landesrechnungshofs zu den Unterstützungsleistungen für Schulleitungen der allgemeinbildenden Schulen in Baden-Württemberg**

-  Online-Umfrage des Landesrechnungshofs zu den Unterstützungsleistungen für Schulleitungen der allgemeinbildenden Schulen in Baden-Württemberg**

Online-Umfrage des Landesrechnungshofs zu den Unterstützungsleistungen für Schulleitungen der allgemeinbildenden Schulen in Baden-Württemberg

Der Rechnungshof Baden-Württemberg führt eine elektronische Umfrage bei allen Schulleitungen der öffentlichen allgemeinbildenden Schulen des Landes durch. Ausgenommen hiervon sind die Sonderschulen. Gegenstand der Umfrage sind die „Unterstützungsleistungen für Schulleitungen“.

Ein Schwerpunkt der Erhebung ist, wie Schulleitungen bei der Erfüllung ihrer vielfältigen Aufgaben in der Praxis unterstützt werden. Hier interessieren uns auch Ihre persönliche Einschätzungen der Schulleitersituation.

Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,

der Rechnungshof Baden-Württemberg startet in der ersten Juliwoche eine elektronische Umfrage bei allen Schulleitungen der öffentlichen allgemeinbildenden Schulen des Landes. Ausgenommen hiervon sind die Sonderschulen. Die Umfrage findet im Rahmen einer Erhebung des Rechnungshofes zum Thema „Unterstützungsleistungen für Schulleitungen“ statt.

Schwerpunkt der Erhebung ist zu erfahren, wie Schulleitungen bei der Erfüllung ihrer vielfältigen Aufgaben in der Praxis unterstützt werden. Hier interessiert uns auch Ihre persönliche Einschätzung der Schulleitersituation. Wir sind auf Ihre Beteiligung und Ihre freimütigen Antworten angewiesen. Nur so können wir das Thema Schulleitungen authentisch erschließen.

Rechnen Sie mit rund 60 Minuten für die elektronische Beantwortung der 64 Fragen. Die Umfrage ist in 5 Abschnitte aufgeteilt und Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen und Zwischenstände abspeichern. Die Umfrage bleibt bis Freitag, den 9. August 2013 freigeschaltet (Endtermin).

Das Kultusministerium und die Regierungspräsidien sind über die Erhebung des Rechnungshofes informiert. Die Auswertung der Daten wird anonymisiert und ausschließlich durch den Rechnungshof vorgenommen. Alle persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt und nicht an die Kultusverwaltung weitergegeben. Im Rechnungshof stehen Ihnen für alle Fragen zu dieser Umfrage die Herren

Jürgen Weiss 0721/926-2354 bzw. juergen.weiss@rh.bwl.de
Ralf Tielmann 0721/926-2312 bzw. ralf.tielmann@rh.bwl.de

zur Verfügung.

Wir danken für Ihre Unterstützung.

Diese Umfrage enthält 64 Fragen.

Schulstatistische Angaben

Diese Umfrage wird anonymisiert durchgeführt und wir haben daher keine Möglichkeit für ihre Schule auf die Daten der Schulverwaltung zurückzugreifen.

Alle Fragen beziehen sich auf die Daten der amtlichen Schulstatistik 2012 für das Schuljahr 2012/13.

1 In welchem Regierungsbezirk liegt Ihre Schule? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Freiburg
- Karlsruhe
- Stuttgart
- Tübingen

2 Geben Sie bitte die Schulart an, unter die Ihre Schule einzuordnen ist. *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Grundschule
- Grundschule / Hauptschule / Werkrealschule
- Hauptschule / Werkrealschule
- Realschule
- Grundschule / Werkrealschule / Realschule
- Werkrealschule / Realschule
- Gemeinschaftsschule (mit und ohne Primarstufe)
- Gymnasium

Bei Schulverbänden wählen Sie bitte die Schulart mit dem höchsten Bildungsabschluss.

3 Findet an Ihrer Schule Ganztagesbetrieb statt? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Ja

Nein

"Ja", umfasst alle Varianten des Ganztagesbetriebs.

4 Personalausstattung an Ihrer Schule (Schuljahr 2012/13) *

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Lehrerwochenstunden (LWS) stehen Ihrer Schule zur Verfügung?

Wie viele Lehrkräfte (Personen) inkl. Vertretungskräfte und päd. Assistenten hat ihre Schule?

Wie viele dieser Personen sind Teilzeitbeschäftigte?

Der Stichtag ist die amtliche Schulstatistik 2012.

5 Schüleraufkommen (Schuljahr 2012/13) *

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Schüler sind an Ihrer Schule?

Wie viele Klassen hat Ihre Schule?

Der Stichtag ist die amtliche Schulstatistik 2012.

Angaben zum Schulleitungsteam

In diesem Abschnitt möchten wir ermitteln, welche Zeitanteile Ihnen für die Erfüllung der Aufgaben der Schulleitung an Ihrer Schule zur Verfügung stehen und wie sich Ihr Schulleitungsteam zusammensetzt.

Schulleiterin / Schulleiter

6 Persönliches Regelstundenmaß / Deputat und Anrechnungsstunden

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie hoch ist Ihr Regelstundenmaß (Deputat in LWS)?

Wie viele Anrechnungsstunden haben Sie insgesamt (in LWS)?

Wie viele dieser Stunden setzen Sie für Schulleitungsaufgaben ein?

Wie viele dieser Stunden setzen Sie für sonstige Aufgaben ein?

7 Wie lange nehmen Sie die Aufgaben einer Schulleiterin / eines Schulleiters wahr? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 5 Jahre
- 5 - 10 Jahre
- 10 - 20 Jahre
- > 20 Jahre

Maßgebend ist die offizielle Übertragung der Aufgabe.

8 Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- <35
- 35-45
- 45-55
- >55

Stellvertretende Schulleiterin / stellvertretender Schulleiter

9 Persönliches Regelstundenmaß / Deputat und Anrechnungsstunden

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie hoch ist Ihr Regelstundenmaß (Deputat in LWS)?

Wie viele Anrechnungsstunden haben Sie insgesamt (in LWS)?

Wie viele dieser Stunden setzen Sie für Schulleitungsaufgaben ein?

Wie viele dieser Stunden setzen Sie für sonstige Aufgaben ein?

10 Wie lange nimmt Ihre Stellvertreterin / Ihr Stellvertreter die Stellvertretungsaufgaben wahr? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 5 Jahre
- 5 - 10 Jahre
- 10 - 20 Jahre
- > 20 Jahre

Maßgebend ist die offizielle Übertragung der Aufgabe.

11 Zu welcher Altersgruppe gehört Ihre stellvertretende Schulleiterin / Ihr stellvertretender Schulleiter?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- <35
- 35-45
- 45-55
- >55

12 Sonstige Lehrkräfte für Aufgaben im Schulleitungsteam.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele weitere Lehrkräfte haben Sie im Schulleitungsteam eingesetzt?

Wie viele Deputatsstunden haben diese Lehrkräfte insgesamt zusammen (in LWS)?

Wie viele dieser LWS werden für Unterrichtsverpflichtungen eingesetzt?

Wie viele Anrechnungsstunden werden für Schulleitungsaufgaben eingesetzt?

Wie viele Anrechnungsstunden werden insgesamt eingesetzt?

Nur für Schulen mit Abteilungsleiterfunktionsstellen

13 Abteilungsleiterinnen / Abteilungsleiter

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Über wie viele Abteilungsleiterstellen verfügt Ihre Schule insgesamt?

Wie viele Deputatsstunden haben diese Stellen zusammen (in LWS)?

Wie viele dieser LWS werden für Unterrichtsverpflichtungen eingesetzt?

Wie viele Anrechnungsstunden werden für Unterstützung der Schulleitung eingesetzt?

Wie viele Anrechnungsstunden werden insgesamt eingesetzt?

14 Wie lange nehmen Ihre Abteilungsleiterinnen / Abteilungsleiter ihre Funktionen wahr?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

< 5 Jahre

5 - 10 Jahre

10 - 20 Jahre

> 20 Jahre

Bitte tragen Sie die Anzahl der Abteilungsleiterinnen / Abteilungsleiter ein, die der Spezifikation entsprechen.

15 Wie sieht die Altersstruktur Ihre Abteilungsleiterinnen / Abteilungsleiter aus?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

< 35	<input type="text"/>
35 - 45	<input type="text"/>
45 - 55	<input type="text"/>
>55	<input type="text"/>

Bitte tragen Sie die Anzahl der Abteilungsleiterinnen / Abteilungsleiter ein, die der Spezifikation entsprechen.

Handlungsfelder / Aufgabenbereiche der Schulleitung

Die nachfolgenden Handlungsfelder orientieren sich am „Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter“ des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg vom 07.09.2012 (Fundstelle K.u.U 15-16a/2012 S. 161ff).

In diesem Abschnitt geben Sie bitte die prozentualen Zeitanteile für die jeweiligen Handlungsfelder ihrer Schulleitungsaufgaben an.

16 Bitte schätzen Sie die prozentuale Verteilung Ihrer Arbeitszeitanteile bezogen auf die vier Handlungsfelder / Aufgabenbereiche für Schulleiterinnen und Schulleiter.

Die Summe aus allen Handlungsfeldern muss 100 % ergeben! *

Bitte wählen Sie 4 Antworten aus.
Jede Antwort muss mindestens 1 sein.
Die Summe muss gleich 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Lernen und Lehren	<input type="text"/>
Personal	<input type="text"/>
Schule als Organisation	<input type="text"/>
Schulische Kooperationspartner	<input type="text"/>

17 Handlungsfeld Lernen und Lehren

Verteilen Sie jetzt für das Handlungsfeld „Lernen und Lehren“ die folgenden Aufgabenbereiche prozentual.

Die Summe der einzelnen Aufgabenbereiche muss 100% ergeben! *

Bitte wählen Sie 6 Antworten aus.

Jede Antwort muss mindestens 1 sein.

Die Summe muss gleich 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Schulentwicklung	<input type="text"/>
pädagogische Unterstützung	<input type="text"/>
Beratung	<input type="text"/>
Austauschmaßnahmen	<input type="text"/>
Ganztagsangebote	<input type="text"/>
Sonstiges	<input type="text"/>

18 Handlungsfeld Personal

Verteilen Sie jetzt für das Handlungsfeld „Personal“ die folgenden Aufgabenbereiche prozentual.

Die Summe der einzelnen Aufgabenbereiche muss 100% ergeben! *

Bitte wählen Sie 6 Antworten aus.

Jede Antwort muss mindestens 1 sein.

Die Summe muss gleich 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Personalmanagement	<input type="text"/>
Personalgewinnung	<input type="text"/>
Fortbildungsplanung	<input type="text"/>
Berichtswesen	<input type="text"/>
Gesundheitsmanagement	<input type="text"/>

Sonstiges

19 Handlungsfeld Schule als Organisation

Verteilen Sie jetzt für das Handlungsfeld „Schule als Organisation“ die folgenden Aufgabenbereiche prozentual.

Die Summe der einzelnen Aufgabenbereiche muss 100% ergeben! *

Bitte wählen Sie 6 Antworten aus.

Jede Antwort muss mindestens 1 sein.

Die Summe muss gleich 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Unterrichtsorganisation

Lehr- und Lernmittel

Haushaltsmittel-Verwaltung

Liegenschaften (Gebäudemanagement)

IT-Technik (Hard-, Software, Netze)

Sonstiges

20 Handlungsfeld Schulische Kooperationspartner

Verteilen Sie jetzt für das Handlungsfeld „Schulische Kooperationspartner“ die folgenden Aufgabenbereiche prozentual.

Die Summe der einzelnen Aufgabenbereiche muss 100% ergeben! *

Bitte wählen Sie 6 Antworten aus.

Jede Antwort muss mindestens 1 sein.

Die Summe muss gleich 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Schulaufsicht

Schulträger

Eltern	<input type="text"/>
Gremienarbeit	<input type="text"/>
Betriebe und Kirchen	<input type="text"/>
Sonstiges	<input type="text"/>

Unterstützungsleistungen und Ressourcen

In diesem Teil der Umfrage möchten wir ermitteln welche Unterstützungsleistungen und Ressourcen Ihnen für die Erfüllung der Schulleitungsaufgaben in der Praxis zur Verfügung gestellt werden und wie Sie diese Leistungen bewerten.

Angaben zu Unterstützungskräften

Als Unterstützungskräfte verstehen wir Hausmeisterdienste, Sekretariate, Sozialdienste (Schulsozialarbeit), Schulpsychologische Dienste und Schulverwaltungsassistenten.

Neben der Anzahl der jeweiligen Personen, die für Ihre Schule zur Verfügung stehen, bitten wir Sie, auch den Beschäftigungsumfang in sogenannten "Vollzeit Äquivalenten" (VZÄ) anzugeben. Ein Vollzeit Äquivalent entspricht 100% der Arbeitszeit einer Vollzeitstelle.

Beispiel: Sind 3 Personen jeweils zu 50 % in Teilzeit beschäftigt, beträgt der Beschäftigungsumfang 1,5 VZÄ.

21 Hausmeisterdienste

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Personen stehen an Ihrer Schule zur Verfügung?

Wie viele VZÄ stehen zur Verfügung?

22 Schulsekretärinnen / Schulsekretäre

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Personen stehen an Ihrer Schule zur Verfügung?

Wie viele VZÄ stehen zur Verfügung?

23 Schulsozialarbeiterinnen / Schulsozialarbeiter

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Personen stehen an Ihrer Schule zur Verfügung?

Wie viele VZÄ stehen zur Verfügung?

24 Schulpsychologinnen / Schulpsychologen

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Personen stehen an Ihrer Schule zur Verfügung?

Wie viele VZÄ stehen zur Verfügung?

25 Schulverwaltungsassistentinnen / Schulverwaltungsassistenten

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Wie viele Personen stehen an Ihrer Schule zur Verfügung?

Wie viele VZÄ stehen zur Verfügung?

26 Die mir für diese Bereiche zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten reichen aus.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Hausmeisterdienste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulsekretariate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulsozialarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulpsychologischer Dienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulverwaltungsassistenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27 Rechtsvorschriften und Erlasse *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Ich werde ausreichend über die für die Schulleitertätigkeit relevanten Vorschriften informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Inhalte und Regelungen der Vorschriften sind für die Schulleitertätigkeiten praktikabel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28 Für welche Handlungsfelder vermissen Sie praktikable Vorschriften?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Einträge aus und schreiben Sie gegebenenfalls eine Anmerkung dazu:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Einträge aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

Lernen und Lehren

Personal

Schule als Organisation

schulische Kooperationspartner

Sonstiges

29 Staatliche Schulaufsicht *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Die Schulaufsicht unterstützt mich bei meiner Schulleitertätigkeit ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 Welche Handlungsfelder sollte die staatliche Schulaufsicht schwerpunktmäßig unterstützen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Einträge aus und schreiben Sie gegebenenfalls eine Anmerkung dazu:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Einträge aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

Lernen und Lehren

Personal

Schule als Organisation

schulische Kooperationspartner

Sonstiges

31 Schulträger *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Der Schulträger unterstützt mich bei meiner Schulleitertätigkeit ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32 Welche Handlungsfelder sollte der Schulträger schwerpunktmäßig unterstützen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Einträge aus und schreiben Sie gegebenenfalls eine Anmerkung dazu:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Einträge aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

Lernen und Lehren

Personal

Schule als Organisation

schulische Kooperationspartner

Sonstiges

33 Erfahrungsaustausch (Arbeitskreise/Sprengelsitzungen) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Ich habe ausreichend Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch in Arbeitskreisen oder Sprengelsitzungen usw.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34 Welche Austauschmöglichkeiten vermissen Sie?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

35 Wird an Ihrer Schule „Coaching“ angeboten? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ja	Nein
für die Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für die stellvertretende Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für das Schulleitungsteam und / oder die Abteilungsleitungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für sonstige Lehrkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 Das „Coaching“ ist eine wünschenswerte Unterstützungsmaßnahme ...*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
für die Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für die stellvertretende Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für das Schulleitungsteam und/oder die Abteilungsleitungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für sonstige Lehrkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37 Wird an Ihrer Schule „Supervision“ angeboten? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ja	Nein
für die Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für die stellvertretende Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für das Schulleitungsteam und / oder die Abteilungsleitungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für sonstige Lehrkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38 Die „Supervision“ ist eine wünschenswerte Unterstützungsmaßnahme ...*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
für die Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für die stellvertretende Schulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für das Schulleitungsteam und/oder die Abteilungsleitungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für sonstige Lehrkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39 IT-Verfahren - allgemeine Fragen *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Die vom Land zur Verfügung gestellten IT-Anwendungen unterstützen mich bei meinen Schulleitungsaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über die IT-Verfahren wurde ich ausreichend informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 Fragen zu einzelnen IT-Anwendungen der staatlichen Schulverwaltung

Bitte geben Sie zuerst an, ob Sie die genannte IT-Anwendung nutzen und bewerten Sie anschließend die jeweilige Anwendung, im Hinblick auf die Aussage: "Diese IT-Anwendung unterstützt mich bei der Erfüllung meiner Schulleitungsaufgaben."

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten für jeden Punkt aus:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	nutze ich nicht	nutze ich selten	nutze ich häufig	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
ASD-BW E-Stat (Modul für Schulstatistik)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASD-BW Prognosedaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASD-BW Sonstige Module	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAV Lehrauftragsverteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASV SVP-BW	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenes Schulverwaltungsprogramm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetanwendung Kultusportal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetanwendung Landesbildungsserver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetanwendung VERA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetanwendung KV-Intranet (alt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetanwendung Mitarbeiterportal KV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nutze ich nicht	nutze ich selten	nutze ich häufig	trifft nicht zu	trifft e- her nicht zu	trifft e- her zu	trifft zu
Intranetanwendung Kompetenzanalyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetanwendung Landesrecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetanwendung LBV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KISS Schulmail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LFB-Online (Direktor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LFB-Online (Team)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LFB-Online (Lehrer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reisekostenabrech- nung RTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reisekostenabrech- nung Drive-BW	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Verfahren DVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Verfahren Schulbezogene Stellen- ausschreibung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Verfahren STEWI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WEB-ADBMKS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41 Welches IT-Verfahren vermissen Sie in Ihrer Schulleitungstätigkeit am meisten?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Persönliche Einschätzung der Schulleitungssituation

Mit den nachfolgenden Fragen möchten wir Ihre persönliche Einschätzung der Situation von Schulleitungen erfahren. Wir sind auf Ihre offenen Antworten angewiesen, weil sich nur so das Thema Schulleitung authentisch erschließen lässt. Wie die vorhergehenden Teile der Umfrage, werden auch Ihre persönlichen Einschätzungen anonymisiert erhoben.

Am Ende des Fragebogens haben Sie die Möglichkeit, im Rahmen eines kurzen Freitextes Anregungen zu skizzieren und auf Problemfelder hinzuweisen. Sie können - auf freiwilliger Basis - für Rückfragen auch Ihre Kontaktdaten (Telefon und E-Mail-Adresse) angeben. Alle persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt und nicht an die Kultusverwaltung weitergegeben.

42 Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	keine Balance	eher keine Balance	eher angemessene Balance	angemessene Balance
Ist in Ihrer Schulleiterpraxis eine angemessene Balance zwischen pädagogischer Führung und Verwaltungsmanagement gegeben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43 Wenn Sie keine angemessene Balance zwischen pädagogischer Führung und dem Verwaltungsmanagement sehen, welches sind Ihrer Meinung nach die Gründe für dieses Ungleichgewicht?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- fehlende Zeit für pädagogische Aufgaben
- hohe Unterrichtsverpflichtung
- zu viele Verwaltungsaufgaben
- unzureichende Assistenz
- Andere Gründe

44 Wenn Sie "Andere Gründe" ausgewählt haben nennen Sie diese bitte in Stichworten im folgenden Freitextfeld.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

45 Vorbereitung auf die Schulleitungsaufgaben

Wie bewerten Sie die Ihnen gewährte Vorbereitung auf Ihre Aufgaben? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Die Vorbereitung auf die administrativ-organisatorischen Aufgaben war ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorbereitung auf die pädagogischen Aufgaben war ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46 Fortbildungsangebot für die Schulleitertaufgabe

Wie bewerten Sie das Fortbildungsangebot für die Aufgaben als Schulleiter? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Das Fortbildungsangebot für die administrativ-organisatorischen Aufgaben ist ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Fortbildungsangebot für die pädagogischen Aufgaben ist ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47 Unterstützung durch das Schulsekretariat

Wie bewerten Sie die Unterstützungsleistung durch Ihr Schulsekretariat? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Durch das Schulsekretariat werde ich in meinen Schulleitungsaufgaben ausreichend unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48 Wenn Sie Ihrer Meinung nach durch das Schulsekretariat nicht ausreichend unterstützt werden, geben Sie bitte die Gründe hierfür an.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Meine Schule hat kein Schulsekretariat.
- Meiner Schule stehen zu wenige Sekretariats-Stunden zur Verfügung.
- Die Qualifikation meiner Mitarbeiter im Schulsekretariat ist nicht ausreichend.
- Die Aufgaben haben so stark zugenommen, dass Qualifikation und Stundenansatz nicht mehr ausreichen.

Einsatz von Schulverwaltungsassistenten

49 Haben Sie selbst Erfahrung mit Schulverwaltungsassistenten? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

50 Könnten an Ihrer Schule „Schulverwaltungsassistenten mit schulbezogener Verwaltungsqualifikation“ eine Unterstützung sein? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

51 Welche Gründe zum Einsatz von Schulverwaltungsassistenten entsprechen am ehesten Ihrer Einschätzung?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Durch die Verwaltungsqualifikationen von Schulverwaltungsassistenten ist eine Entlastung im administrativ-organisatorischen Bereich möglich.
- Durch Schulverwaltungsassistenten würde mir mehr Zeit für den pädagogischen Bereich bleiben.
- Die administrativ-organisatorischen Aufgaben an meiner Schule können nicht von den pädagogischen getrennt werden.
- Mein Schulsekretariat reicht aus um die administrativ-organisatorischen Aufgaben zu bewältigen.

Verwaltungsabläufe und Berichtswesen

52 Wie bewerten Sie die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen in den folgenden Bereichen? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	stark verbesserungswürdig	verbesserungswürdig	geringfügig verbesserungswürdig	nicht verbesserungswürdig
innerhalb Ihrer Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zur Schulaufsicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zum Schulträger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53 Wenn Sie bei der vorangegangenen Frage der Ansicht waren, dass die Verwaltungsabläufe und das Berichtswesen in irgendeiner Art verbesserungswürdig sind, worin liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen dafür?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Die Verwaltungsabläufe sind nicht effizient gestaltet.
- Es werden zu viele Statistiken abgefordert.
- Es gibt Probleme mit der Schulaufsicht.
- Es gibt Probleme mit dem Schulträger.
- Die IT-Unterstützung ist nicht ausreichend.

zu geringe Selbstständigkeit / Eigenständigkeit der Schule

zu wenig Planungssicherheit für die Schule

54 Sächliche und personelle Ressourcen für die Schulleitungsaufgaben *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Die mir zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die mir zur Verfügung stehenden sächlichen Ressourcen reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55 Wenn Ihnen die personellen und sächlichen Ressourcen nicht ausreichen sollten, geben Sie bitte an was Sie vermissen.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- mehr Führungspersonal
- mehr Assistenzkräfte
- mehr Anrechnungsstunden für Schulleiterfunktionen
- eine bessere Sachausstattung
- mehr Poolstunden
- eine höhere Krankheitsreserve
- mehr pädagogisches Betreuungspersonal

56 Eigenständigkeit und Spielräume der Schulleitung

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Ich kann an meiner Schule eigenständig handeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die mir zur Verfügung stehenden Spielräume reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte keine weiteren Aufgaben haben, die Belastung ist schon jetzt zu hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Budget-Bewirtschaftungsbefugnisse reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Befugnisse beim Personalmanagement reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine pädagogischen Freiräume reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57 Befugnisse und Möglichkeiten im Personalbereich

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Die mir gegebenen Personalentscheidungskompetenzen reichen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zeit, die mir für Personalangelegenheiten zur Verfügung steht reicht aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Gestaltungsspielraum, den ich für Leistungsanreize habe reicht aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Gestaltungsspielraum, den ich für Stunden- und Lehrerzuweisung habe reicht aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht ist transparent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Steuerungsinstrumente für den Personaleinsatz

58 Wie bewerten Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente für einen effizienten Personaleinsatz (abgesehen von der stundenplanmäßigen Lehrauftragsverteilung)?

Bitte bewerten Sie die folgenden Instrumente nach ihrer Wirksamkeit: *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	unzureichend	ausreichend	gut
Personalgespräche bzw. informelle Personalsteuerungsinstrumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
monetäre Leistungsanreize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anrechnungsstunden, Poolstunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beurteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schulscharfe Ausschreibung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pädagogische Führung

59 Können Sie die pädagogische Führung (Leadership) unter den gegebenen rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen sachgerecht wahrnehmen? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

60 Wenn Sie die Frage mit "nein" beantwortet haben, geben Sie bitte an, welche der nachfolgenden Gründe ausschlaggebend dafür sind.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- fehlende Kompetenzen
 fehlende Befugnisse / Zuständigkeiten
 Zeitmangel
 Sonstiges

Möglichkeiten der inneren Schulentwicklung

61 Welche Möglichkeiten der Schulleitung sehen Sie, die innere Schulentwicklung (Schule als lernende Organisation, Evaluation, Qualitätssicherung) voranzubringen?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	nicht möglich	eher nicht möglich	eher möglich	möglich
Motivation des Personals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioritätenbildung (Schulprogramm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluation / Qualitätssicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambildung / Arbeitsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zusätzliches Personal / Stunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einbeziehung der Eltern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
externe Partner (z.B. Betriebe, Kirchen, Vereine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Außendarstellung

62 Welche Akzente setzen Sie bei der Außendarstellung? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	nicht wichtig	eher nicht wichtig	eher wichtig	wichtig
Öffentlichkeitsarbeit (Presse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranstaltungen und Projekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elternarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung der Schüler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulprofil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderverein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63 Für welche Schulleitungsaufgaben wünschen Sie sich mehr Zeit?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Schulentwicklung
- pädagogische Aufgaben
- Beratung

- Kollegium
- Einzelgespräche
- Personalführung und –betreuung
- Führung allgemein
- Schulleiterfortbildung
- Problemfälle bei Schülern

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben und unsere Fragen beantwortet haben.

64 Sie haben jetzt die Möglichkeit im Rahmen eines kurzen Freitextes Anregungen zu skizzieren und auf Problemfelder hinzuweisen, die Sie in dieser Umfrage vermisst haben.

Sie können uns - auf freiwilliger Basis - für Rückfragen Ihre Kontaktdaten (Telefon und E-Mail-Adresse) angeben. Alle persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt und nicht an die Kultusverwaltung weitergegeben.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben uns zu helfen.