

Erweiterte Schulleitung am Humboldt-Gymnasium Vaterstetten



Wolfgang Pink

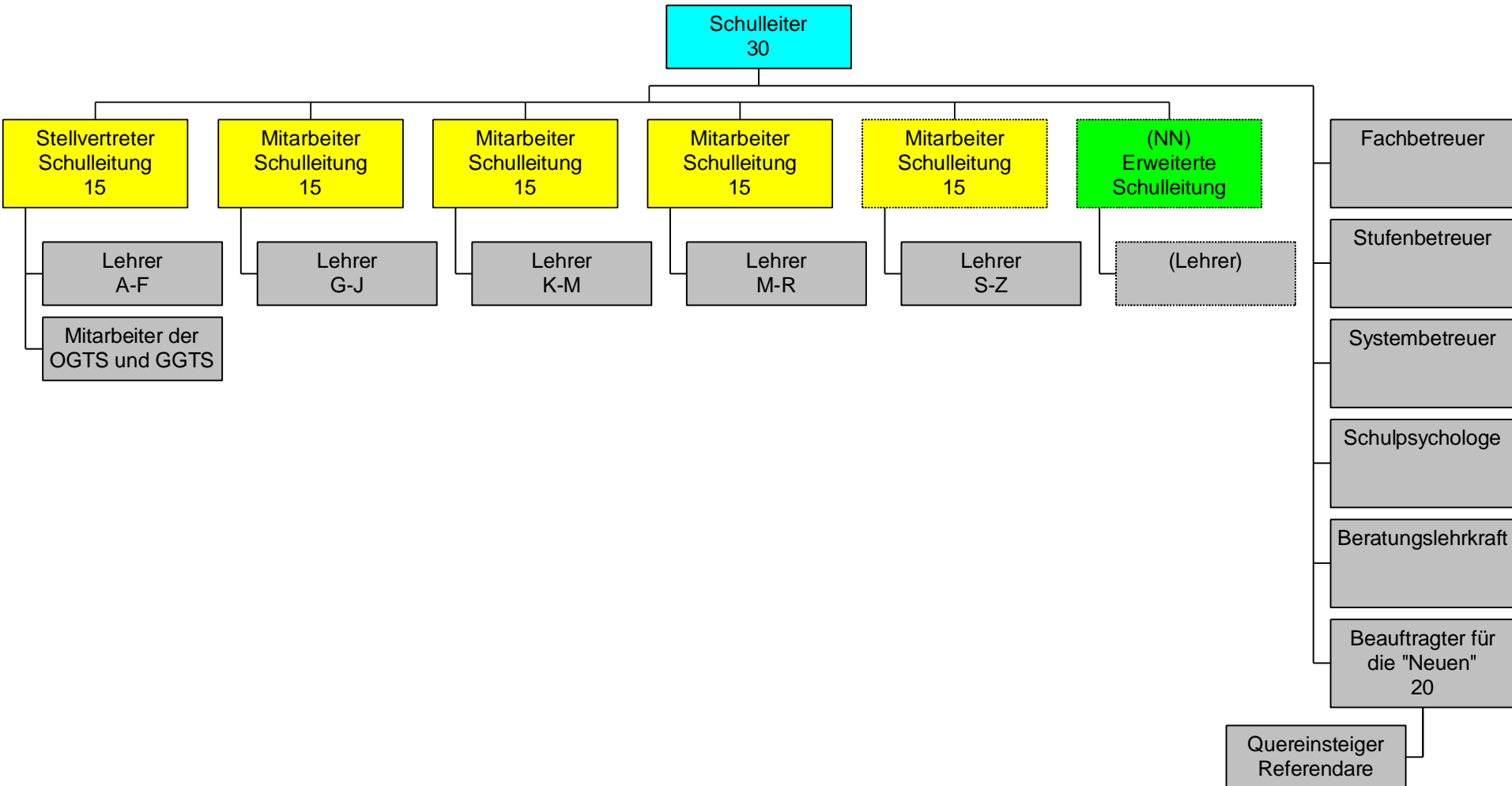
- 1600 Schüler
- 140 Lehrkräfte
- Modus F seit 2008
- Erweiterte Schulleitung seit Februar 2014



- **Februar 2008** Modus F – Status
- **Sommer 2009** Entwicklung eines Konzeptes zur Neugestaltung (Struktur und Führungsinstrumente) mit Unterstützung einer externen Personalberatung
- **September 2009** Information und Aussprache in der Lehrerkonferenz und „Start der erweiterten Schulleitung“
- **Herbst 2009** Qualifizierung der Mitarbeiter für die Übernahme von Personalführungsaufgaben
- **Anfang 2010** Beginn der 1. Runde Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen
- **seit 2010** Ständige Weiterentwicklung des Konzeptes und der Führungsinstrumente

- **Sommer 2013** Änderungen BayEUG Art. 57a
- **4. Dezember 2013** Lehrerkonferenz zur Einführung einer erweiterten Schulleitung
- **6. Dezember 2013** Antrag auf Einrichtung einer erweiterten Schulleitung zum Schuljahr 2013/14
- **Januar 2014** Genehmigung des Antrages und schulinterne Ausschreibung der Funktionsstellen
- **Februar 2014** Konstituierung der „neuen“ erweiterten Schulleitung

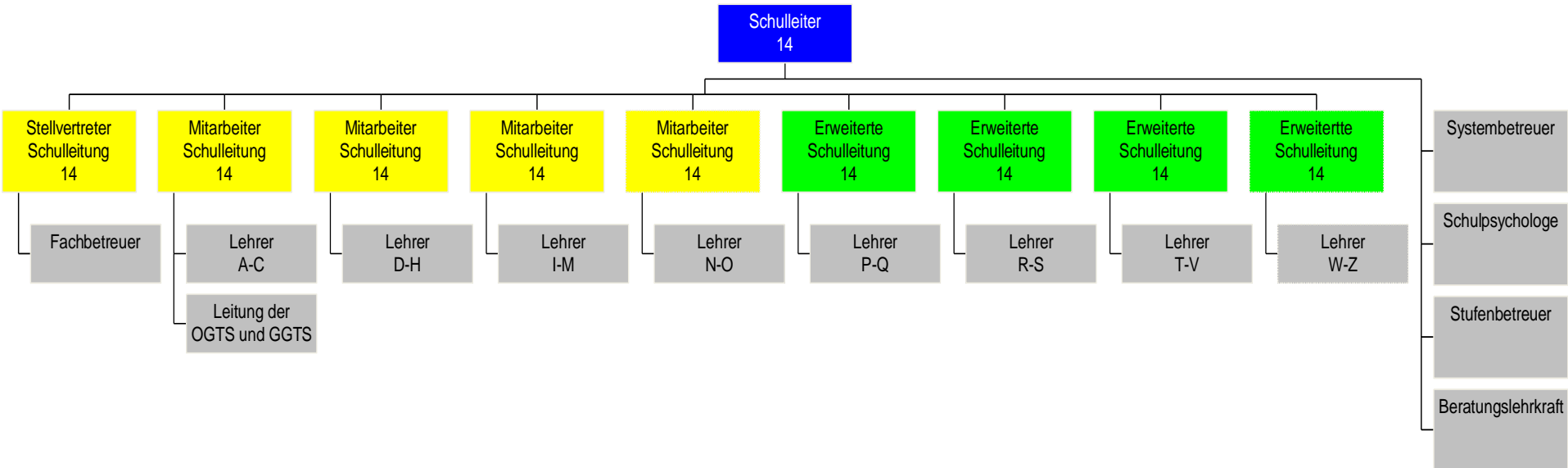
Organigramm (Modus F)



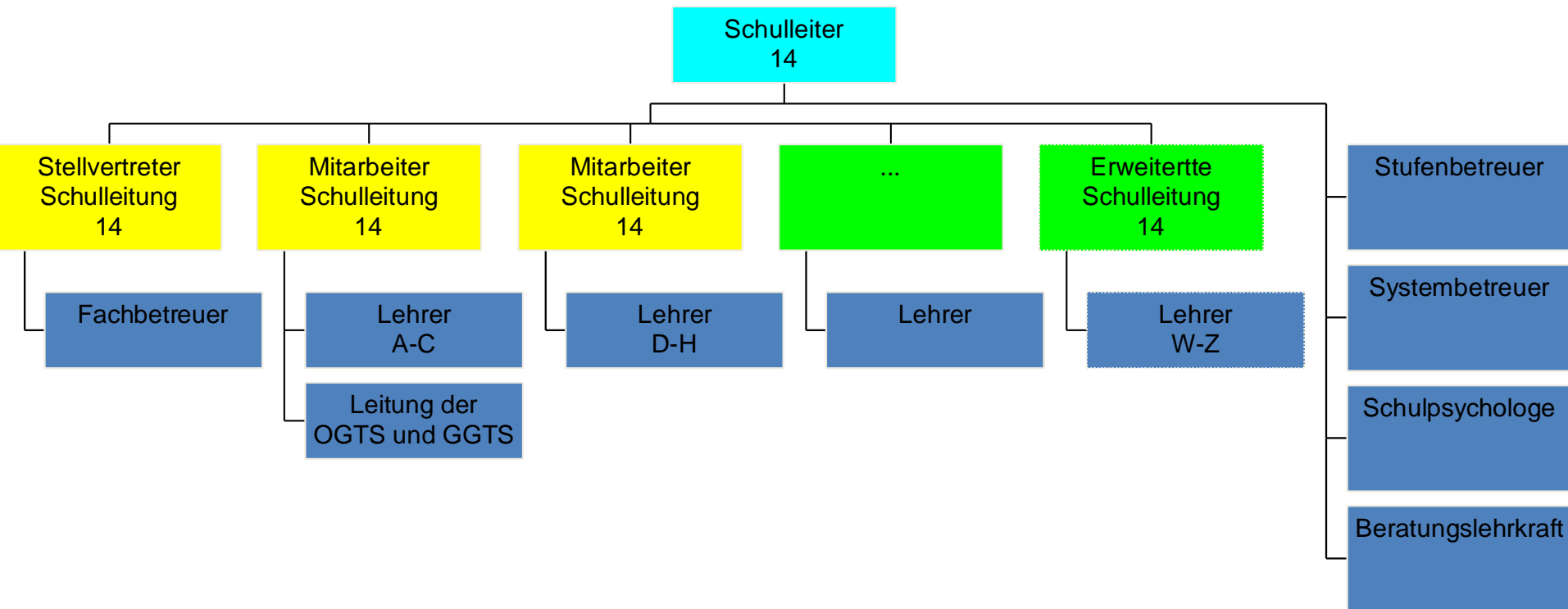
Vorteile der alphabetischen Einteilung

- Aufteilung in gleich große Bereiche leicht (insbesondere bei großen Schulen)
- Klares, einfaches, gerechtes Kriterium sorgt für Transparenz
- Einer „Legendenbildung“ über Bevorzugung/Grüppchenbildung wird vorgebeugt
- Flexible Reaktionen auf personelle Veränderungen sind möglich (z. B. bei Vergrößerung oder Verkleinerung des Kollegiums, neuer Bereich)
- Fächerübergreifende Zusammenarbeit und Synergien können genutzt werden
- Fächerübergreifende Zusammenarbeit ist günstig für die Umsetzung allgemeiner pädagogischer Ziele
- Keine Konkurrenz mit Fachschaften, Fachbetreuer unterstützen und beraten die erweiterte Schulleitung (Querschnittsaufgabe)

Organigramm



Organigramm



Zuordnung

- Der Schulleiter führt die Mitglieder der erweiterten Schulleitung sowie den Systembetreuer, die Schulpsychologin, die Stufenbetreuer und die Beratungslehrkraft.
- Die ständige Stellvertreterin führt alle Fachbetreuer.
- Alle übrigen Mitglieder der erweiterten Schulleitung führen die Lehrkräfte in alphabetischer Zuordnung.
- Der Mitarbeiter in der Schulleitung, der den Ganztagesbetrieb koordiniert, betreut zusätzlich zu den ihm zugeordneten Lehrkräften die beiden Leiterinnen der Ganztagesesschule.

Personalführung und Personalentwicklung

- Jährliche Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen führen
- Lehrkräfte in ihrer täglichen Arbeit unterstützen
- Persönliche Initiativen mit der Lehrkraft entwickeln
- Fortbildungsplanung
- Feedback geben

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

- Durchführung der Endrespizienz
- Beschleunigung von Innovationen (→ Zielvereinbarungen)
- Mitwirkung bei der Gestaltung des Schulprofils und Schulprogramms
- Mitwirkung bei der internen Evaluation

Teamentwicklung

- Intensivierung der Zusammenarbeit und der Kommunikation in der Schulleitung und im Kollegium
- Aufbau kollegialer Unterstützungssysteme

Organisationsentwicklung

- Optimierung schulischer Strukturen und Prozesse
- Delegation von Aufgaben an die erweiterte Schulleitung

Unterrichtsbesuche

- Durchführung und Besprechung

Mitwirkung bei der dienstlichen Beurteilung

- Gemäß Beurteilungsrichtlinien

Ablauf und Ausblick

- Konstituierung der erweiterten Schulleitung im Februar 2014
- Teilnahme an wöchentlicher Direktoratsbesprechung, Bereitstellung eines eigenen Dienstzimmers
- Festlegung der Zuordnung
 - durch Schulleiter
 - Information des Personalrates
 - Bekanntgabe an das Lehrerkollegium
- Führungsfortbildungen für die neuen Mitglieder der erweiterten Schulleitung
- Beginn der Mitarbeitergespräche **mit** erweiterter Schulleitung ab März 2014
- Beginn der Mitarbeitergespräche **durch** erweiterte Schulleitung nach den Sommerferien, Abschluss Ende Oktober 2014
- Fortbildung zur Durchführung und Besprechung von Unterrichtsbesuchen im März 2015
- Verbindliche Unterrichtsbesuche durch die erweiterte Schulleitung ab 2016/17

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für gelungenes Arbeiten im Team

Stolperstein: Bedenken, Unsicherheit, Unklarheit

- Einbeziehung des Kollegiums in den Prozess der Einführung
- Informationen und Diskussionen über den Stand der Entwicklung, z.B. bei Konferenzen
- Absprachen mit Personalrat
- Gefühl der Beteiligung im Kollegium
- Erweiterte Schulleitung als Normalität

Erfolgsfaktor: Akzeptanz der Mitglieder der ESL

- Bedenken: ESL-Mitglieder als „Spione“ o.ä.
- Sorgfältige Auswahl: Fachbetreuer/innen, OSKs
- Kolleginnen/Kollegen mit Personalführungskompetenzen, Innovationsbereitschaft, Engagement
- Integration im Kollegium
- Erfahrung am HGV: Hohe Akzeptanz der ESL-Mitglieder; vorrangiges Empfinden als „Kollegen“

Stolperstein: (Selbst-) Wahrnehmung der ESL-Mitglieder

- Gefahr: „Aura des exklusiven Zirkels“ vs. Kollegium
- Unterschiedliche Wahrnehmung der SL und der ESL im Kollegium,
- ESL nicht als gleichwertig wahrgenommen
- Verdeutlichung der Gleichwertigkeit durch Übernahme best. Aufgaben
- Gemeinsames Coaching

Erfolgsfaktor: Aufgabenbereiche der ESL-Mitglieder

- Personalführung vorrangig als Beratung und Unterstützung
- Führen von Mitarbeitergesprächen (Personalentwicklungsgesprächen)
- Kommunikation und Zusammenarbeit Kollegium – Schulleitung
- Übernahme bestimmter Aufgaben durch Delegation (z.B. bei Klassenkonferenzen)
- Leitung von Priogruppen (Interne Evaluation)

Stolperstein: Einteilung der ESL-Gruppen

- Keine fachgebundene Gruppen (keine „Konkurrenz“ zu den Fachschaften, sondern alphabetische Zuordnung (s.o.)
- Durchführen von Endrespizienz; eigener Raum für ESL-Mitglieder mit abschließbarem Schrank (Vertraulichkeit!)
- Keine ESL- Gruppen – Meetings, sondern Ansprechbarkeit bei Bedarf

Stolperstein: Wahrnehmung der ESL durch das Kollegium

- Häufig eher Ansprechen der laut Geschäftsverteilung für das jeweilige Anliegen zuständigen Mitarbeiter, weniger der ESL-Ansprechpartner
- Unterschiedlich intensive Wahrnehmung des Ansprechpartners durch das Kollegium

„Praktische Stolpersteine“

- Vertrauen des Kollegiums durch eigenen Raum für Gespräche und Ablage der Respizienzen
- Gruppengröße der SL (am HGV: 11 Personen; SL, ESL, OSK)
- „Große“ Dienstbesprechung am Montag, „kleine“ Dienstbesprechung (nur SL) am Freitag mit entsprechender Aufteilung der Themen

Erfolgsfaktor: Selbstwahrnehmung der ESL

- Gewinn durch ESL: Zwang, „sich Gedanken zu machen“
- Einblicke und Perspektivwechsel durch Mitarbeitergespräche
- Potentiale sehen und entwickeln helfen
- Gruppengefühl in der SL/ESL, angenehmes Zusammenwirken

Erfolgsfaktor: Mitarbeitergespräch

- Jährliches Gespräch
- Bezug zum vorherigen Gespräch (Entwicklung)
- Standardisierter Gesprächsbogen
- Zufriedenheit, Wünsche, Entwicklungspotential
- Entwicklung und Überprüfung von Zielvereinbarungen
- Entwicklung der Fortbildungsplanung

Erfolgsfaktor: Mitarbeitergespräch

- Zeit für die Kollegen
- Vertraulichkeit! Keine Weitergabe von Informationen, Verbleib der originalen Mitschrift beim Kollegen, Vernichtung der Kopie beim nächsten Gespräch

Stolperstein Unterrichtsbesuch

- Spannungsfeld der besonderen Funktion:
Notwendigkeit des Unterrichtsbesuchs, Pflicht zur
Beurteilung
- Unterrichtsbesuch mit Feedback/Beratung
- Unterrichtsbesuch mit Beurteilung
- Befürchtung fehlender Trennung beider
Besuchsanlässe
- Feedbackbesuch auf Einladung

Stolperstein Unterrichtsbesuch

- Verwendung von EMU- oder ISB – Bögen
- Vernichtung der Aufzeichnungen nach Feedback
- Beratender Charakter und Hilfe zur Selbstreflexion
- Herausstellen der positiven Beobachtungen
- Klare zeitliche Trennung zwischen Feedback- und Beurteilungsbesuch
- Standardisierte Beobachtungsbögen für Beurteilung

Zusammenfassung

- Entstehung „flacher Hierarchien“ durch Verteilung der Personalverantwortung
- Führungsspanne: 14, Überschaubarkeit
- Mehr Ansprechpartner für Kollegium, bessere Erreichbarkeit der SL
- Geringere Distanz zwischen SL und Kollegium
- Verbesserung der Personalentwicklung

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für gelungenes Arbeiten im Team

- Hohe Wertschätzung der Mitarbeitergespräche
- Noch eher geringe Inanspruchnahme der ESL aus Eigeninitiative, erst allmähliche Entwicklung
- Entwicklung einer hohen Akzeptanz der ESL
- Gefühl der „Selbstverständlichkeit“ der ESL

Herzlichen Dank!

wolfgang.pink@humboldt-gym-vaterstetten.de

