

Sachverhalt

„Erweiterte Leitung an Allgemeinbildenden Schulen in Nürnberg“ (ELAN) – Sachstandsbericht SchA vom 16.03.2020

Die vielfältigen gesellschaftlichen Entwicklungen, die veränderten und zusätzlichen Bildungsanforderungen sowie die stetige Weiterentwicklung der Qualität von Bildung und Erziehung verlangen, dass Schulen zeitnah und professionell darauf reagieren. Gerade eigenverantwortliche Schulen sehen sich mit einer wachsenden Anzahl an Aufgaben konfrontiert.

In zwei Schulversuchen wurde deshalb den staatlichen allgemeinbildenden Schulen (MODUS F) und den beruflichen Schulen (PROFIL 21) die Gelegenheit gegeben, zeitgemäße und schulbezogene Führungsstrukturen zu erproben. So wurde u. a. die Möglichkeit der Verkürzung der Führungsspanne mittels Einführung einer erweiterten Schulleitung geschaffen, um an den jeweiligen Schulen Führung, Kommunikation und Kooperation zielgerichtet zu verbessern und der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter mehr Freiräume für die pädagogischen und konzeptionellen Aufgabenbereiche der Qualitätssicherung und des Schulmanagements zu verschaffen. Auch und gerade aufgrund der im Zuge der Dienstrechtsreform deutlich erhöhten Zahl an zu beurteilenden Lehrkräften steht dem Schulleiter/der Schulleiterin immer weniger Zeit für die Betreuung der einzelnen Lehrkraft und deren Begleitung zur Verfügung.

Um auch im allgemeinbildenden Schulbereich der Stadt Nürnberg diesbezüglich die Schulentwicklung voranzutreiben, diskutieren die kommunalen Gymnasien und Realschulen seit zwei Jahren Ideen, die bestehenden Führungsstrukturen - teils in Anlehnung an die staatlichen Konzepte der erweiterten Schulleitung, teils Bezug nehmend auf verschiedene Führungsmodelle städtischer Gymnasien und Realschulen in Erlangen bzw. München, aber auch das Modell „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen“ (MEBS) in Nürnberg betreffend - auf der Basis des Orientierungsrahmens einem Veränderungsprozess zu unterziehen.

Die zunehmend komplexeren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die steigende Aufgabenvielfalt (u. a. Digitalisierung, Inklusion) erfordern eine neue Betrachtungsweise der Lenkung und Führung von Schulen. Die gewissenhafte Umsetzung aller Vorgaben und die damit verbundene Verantwortung erfolgen in der Schule mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen. Der bestmögliche Lernerfolg aller Schülerinnen und Schüler und dessen regelmäßige transparente Darstellung sind der Maßstab einer guten Schule.

Ziel des Modellprojekts „Erweiterte Leitung an Allgemeinbildenden Schulen in Nürnberg“ ist es, ein schul(art)übergreifend anwendbares Profil zu entwickeln, dessen Nutzen/Potentiale sich an folgenden Anforderungen messen lassen müssen:

- Wie kann ein Erweiterter Führungskreis einen zentralen Beitrag für die nachhaltige **Schul- und Qualitätsentwicklung** leisten?
- Wie kann durch den Erweiterten Führungskreis eine **Verbesserung des Unterrichts** bewirkt werden?

- Wie kann ein Erweiterter Führungskreis eine **strukturiere Kommunikation** bzw. **Intensivierung der schulinternen Kommunikation** (u.a. Aufbau einer professionellen Feedbackkultur) mit positiver Wirkung auf den Bereich der Personalentwicklung fördern?
- Wie kann ein höheres Niveau der **Lehrerkooperation** erreicht werden?
- Wie können die **Lehrerpersönlichkeit** und Ihr Tun durch kollegiale Unterstützungssysteme gefestigt bzw. motiviert werden?

Aufgaben- und Organisationsbereiche der Mitglieder bei ELAN

Auf der Grundlage obiger Prämissen ergibt sich ein Aufgabenspektrum, welches weit über die traditionellen Organisations- und Verwaltungsaufgaben der Leitungspersonen hinausgeht. Es erweist sich als zunehmend notwendig, die Verantwortung für eine Verbesserung der Unterrichtsqualität auf weitere Funktionsträger/innen zu übertragen. Dies gilt insbesondere für die Bereiche

- Qualitätsmanagement und Schulentwicklung,
- Pädagogische Koordination,
- Schulorganisation und Personalwesen,
- Fachgruppenkoordination.

Diese vier Aufgabenbereiche werden von jeder Schule in Eigenverantwortung auf die ELAN-Mitglieder je nach Bedarf aufgeteilt. Dabei dürfen diese auch mehrfach vergeben werden, andererseits sollte es auch möglich sein, dass ein Mitglied der Mittleren Führungsebene mit einzelnen Aufgaben aus anderen Arbeitsfeldern beauftragt wird.

Die Einführung von ELAN bedeutet für die neuen Mitglieder neben ihrer Unterrichtstätigkeit und den neuen verschiedenen Tätigkeiten aus den vier Aufgaben- bzw. Organisationsbereichen vor allem die Betreuung/Beratung der ihnen zugewiesenen Lehrkräfte, die sich z. B. in folgende zusätzliche administrative und führungsbezogene Aufgaben unterteilen können:

- Hospitation von Unterricht und Nachbesprechung sowie Austausch als auch Koordinierung von kollegialer Hospitation,
- Durchführung von Teamsitzungen sowie individuell, flexibel angesetzten Entwicklungsgesprächen (i. d. R. mit Zielvereinbarungen) mit den zugeordneten Lehrern/Lehrerinnen,
- Förderung kollegialer Teambildung zur Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität und Schulentwicklung,
- Koordinierung fächerübergreifender Zusammenarbeit mit dem Kollegium, den Erziehungsberechtigten, außerschulischen Partnern u.a.,
- Begleitung von Berufsanfängern,
- Ansprechpartner/in für Rückmeldungen der Kolleg-/innen bzgl. der persönlichen Unterrichtssituation zur Stärkung der Zufriedenheit.

Während bisher die Lehrkräfte i. d. R. Unterrichtsbesuche durch den Schulleiter/die Schulleiterin „nur“ im Rahmen einer dienstlichen Beurteilung erfuhren/erfahren und somit nur ein darauf ausgerichtetes Feedback zu ihrer Arbeit erhielten/erhalten, können ELAN-Mitglieder Unterrichtsbesuche ohne Beurteilungsrelevanz, nach individuellen, vorher vereinbarten Kriterien und Zielen, durchführen (z. B. bezüglich Unterrichtsmethoden und Medieneinsatz, Didaktik, Lehrer-/Schülerverhältnis, etc.).

Bestimmte, originäre Führungsaufgaben wie die dienstliche Beurteilung und das Mitarbeitergespräch (MAG) gemäß AdO verbleiben weiterhin ausschließlich beim Schulleiter bzw. bei der Schulleiterin.

Im Zentrum der Personalverantwortung steht also das kollegiale Beratungs- und Entwicklungsgespräch. In diesem Sinne soll die Feedbackkultur ausgebaut bzw. aufgebaut werden, mit dem Ziel, die Kommunikationsstränge zu vereinfachen und partizipativ zu gestalten. Coaching, Beratung und Mentoring sind die entscheidenden Bausteine dieser (spezifischen) Personalentwicklung.

Bestimmung der Führungsspannen

Abgeleitet von der staatlichen Variante ist bei ELAN auch eine Führungsspanne von ca. 1 zu 14 angedacht. Diese Spanne ermöglicht eine qualifizierte Wahrnehmung der Handlungsfelder außerhalb der eigenen Unterrichtsverpflichtung. Pro Schule wird die Anzahl der ELAN-Mitarbeiter/innen anhand der Lehreranzahl (Voll- und Teilzeitkräfte) berechnet. Bei bis zu 30 Personen wird diese Aufgabe durch den Schulleiter bzw. die Schulleiterin und ggf. dessen/deren ständigem/n Vertreter/in wahrgenommen. Erst bei größeren Kollegien mit mindestens 31 Personen wird diese sukzessive ausgebaut. Ohne ELAN ergibt sich an vielen Schulen für den bestehenden Schulleiter/die bestehende Schulleiterin oft eine Führungsspanne von 1 zu 70 und mehr, mit der Folge, dass nur eine mehr oder weniger defizitäre Kommunikation stattfinden kann. Zudem fühlen sich die Lehrkräfte bei derartigen „Kommunikationsbedingungen“ oft nicht wahrgenommen. Daher sind überschaubare Führungsspannen gerade in Bezug auf Wertschätzung und Identifikation mit der Schule nicht zu unterschätzende Faktoren.

Bei der Zuordnung der Kolleginnen und Kollegen zu den Mitgliedern von ELAN gibt es mehrere Möglichkeiten/Verfahren, die seitens der Schulen angewendet werden können; die gängigsten (wenigstens im staatlichen Bereich) sind:

- das Los-/Zufallsprinzip,
- Wahl mit Erst-/Zweitwunsch,
- Bestimmung nach Fachbereichen,
- Bestimmung nach Jahrgangsstufen/Themen.

Bei der Ermittlung der Zuordnungen werden (im staatlichen System) in den bestehenden erweiterten Schulleitungen überwiegend die Verfahren mit der Bestimmung über Fachbereiche bzw. Jahrgangsstufen herangezogen; das

Zufallsprinzip und der Wahl mit Erst-/Zweitwunsch werden dagegen eher selten angewandt.

Kommunikation und Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsfindung hinsichtlich einer Teilnahme der Schule an ELAN soll in einem mehrstufigen Verfahren erfolgen:

- Der örtliche Personalrat wird von der Schulleitung rechtzeitig und umfassend informiert und in den Entscheidungsprozess eingebunden.
- Die Lehrerkonferenz wird in gleicher Weise informiert. Es wird ein „Meinungsbild“ in (geheimer) Abstimmung erhoben, wobei eine Zustimmungsquote unter 60 % nicht als Zustimmung gewertet wird.
- Die gesamte Schulfamilie wird abschließend informiert.

Externe Beratung und Begleitung

Um in den städtischen Realschulen und Gymnasien eine neue Organisationsstruktur zu etablieren, die sich letztlich und hauptsächlich in einer Verbesserung der Unterrichtsqualität sowie der Feedbackkultur niederschlägt, bedarf es einer kompetenten und mit diesem Gebiet der Schulentwicklung vertrauten Beratung, die extern erfolgen soll. Dies ist nicht nur ausdrücklicher Wunsch der Schulleitungen in diesem Prozess, sondern auch von der Tatsache getragen, dass zum einen entsprechend „qualifizierte“ Erfahrungen mit diesem Thema im Bereich der kommunalen Schulen fehlen, zum anderen, dass SchA und IPSN die immense Aufgabenfülle nicht (zusätzlich) leisten können.

Die externe Begleitung betrifft insbesondere folgende Themenfelder:

- Unterstützung der teilnehmenden Realschulen und Gymnasien bei der Implementierung von ELAN,
- begleitende Evaluierung mit Datenaufbereitung und nachfolgender Beratung,
- Controlling/Monitoring der Schulen,
- Beratung bei akuten Konflikten,
- Teilnahme an den Sitzungen des Lenkungskreises.

Unterstützung im Projektverlauf

Die Installation eines Lenkungskreises hat zum Ziel, die teilnehmenden Schulen eng zu vernetzen. Er besteht aus Vertretern von SchA und IPSN, der externen Beratung sowie den teilnehmenden Schulen in der Projektphase. Die zentralen Aufgaben des Lenkungskreises bestehen darin, den Projektplan zu entwerfen und ggf. zu korrigieren (nachzubessern), die Kommunikation über Ergebnisse, Weiterentwicklungen zwischen den Schulen zu steuern und zu befördern und ggf. (notwendige) flexible Handlungsschritte zu ergreifen.

Fortbildung

Um Kolleginnen und Kollegen eine qualifizierte Ausübung ihrer Funktion zu ermöglichen, müssen entsprechende Fortbildungsangebote mit folgenden zentralen Themenfeldern geschaffen werden:

- Der gelungene Rollenwechsel,
- Unterrichts- und Personalentwicklung,
- das Führen von Mitarbeitergesprächen/Zielvereinbarungen treffen,
- Qualitätskriterien guten Unterrichts/Unterrichtsbeobachtung,
- Problem- und Konfliktbewältigung,
- Schulverwaltung und Schulorganisation.

Funktionsstellen und Ressourcen

Analog zu den Regelungen der erweiterten Schulleitungen des Freistaats Bayern und bei SchB bezüglich der Leitungszeit sollen auch den ELAN-Mitgliedern je 2 Anrechnungsstunden für die Wahrnehmung der ihm/ihr zugewiesenen Aufgaben (einschließlich kollegialer Hospitationen) zur Verfügung gestellt werden.

Bei den Gymnasien kann (gemäß dem staatlichen Modell und dem SchB-Modell der Mittleren Ebene) auf den vorhandenen A 15-Funktionsstellenpool zurückgegriffen werden, d. h. es werden keine neuen Funktionsstellen geschaffen.

Im Realschulbereich sind jedoch analog zum staatlichen Modell Funktionsstellen in BGr. A 14 bzw. § 14 TVöD neu zu schaffen. Da die Schulleitungsmitglieder (Schulleiter/in, Stellvertreter/in, weitere Mitarbeiter/innen) per se Mitglieder von ELAN sind, beziehen sich die o. g. „neuen“ Stellen auf die neu hinzugekommenen Funktionsträger/innen.

Ausblick

Die Einführung der Erweiterten Schulleitung im staatlichen und städtischen Bereich (München, Erlangen) und der Mittleren Ebene bei SchB wird – nach anfänglichen Schwierigkeiten - grundsätzlich durchaus positiv bewertet. Fortschritte werden vor allem in der Kommunikationsstruktur sowie in der Mitarbeiterwahrnehmung sichtbar. Das wichtigste positive Ergebnis scheint jedoch zu sein, dass viele und vor allem nachhaltige Schulentwicklungsprozesse angestoßen wurden/werden, die letztlich zu einer (deutlichen) Verbesserung der Unterrichtsqualität führ(t)en.

Darauf aufbauend wird SchA das Projekt ELAN inhaltlich weiter ausgestalten und hinsichtlich personeller und finanzieller Ressourcen konkretisieren.