

Erprobung moderner Führungsinstrumente in der Schulleitung
Ein Projekt der Stiftung Bildungspakt mit dem
Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus

Als einziges Sonderpädagogisches Förderzentrum in Bayern wurde die **Eugen-Papst-Schule Germering** zur Teilnahme an diesem wegweisenden Projekt ausgewählt. Insgesamt sind 52 bayerische Schulen aller Schularten beteiligt. Die Ergebnisse aus den 5 Projektjahren sollen in den kommenden Schuljahren auf alle bayerischen Schulen übertragen werden.

An der Eugen-Papst-Schule hat MODUS F zur Einrichtung einer mittleren Führungsebene geführt. Seitdem gibt es 4 sogenannte Stufenteams, für die eine Teamleitung zuständig ist. In der Praxis haben sich verschiedene Aufgaben der Teamleitungen an der Eugen-Papst-Schule herausgebildet.

Die Teamleiter

- sind Mitarbeiter in der Schulleitung,
- sind Mitglieder der Teamleiterkonferenz
- sind Informationsvermittler zwischen Teams und Schulleitung
- koordinieren Termine und Projekte innerhalb der Teams
- leiten die monatlichen Teamkonferenzen und legen deren Tagesordnung fest
- legen der Schulleitung ein Protokoll über die Teamkonferenzen vor
- unterstützen die Lehrkräfte ihres Teams z.B. bei Elterngesprächen u.ä.
- führen Mitarbeitergespräche (situationsbezogen, nicht institutionalisiert)
- organisieren Unterstützungssysteme für ihr Team wie z.B. Supervision, Coaching, Kollegiale Beratung
- erstellen und beschließen einen Fortbildungsplan für ihr Team
- beteiligen sich selbst an Fortbildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit ihren Leitungsaufgaben
- legen im Rahmen der Schulentwicklung jährlich die inhaltlichen Schwerpunkte fest
- sind Beteiligte am Organisations- und Entwicklungsprozess der EPS
- sind zuständig für die Netzerkennung mit externen Partnern
- regeln Schülerangelegenheiten so weit wie möglich eigenverantwortlich im Team
- wirken mit bei der
 - Schülerzuordnung zu Klassen und Gruppen
 - Personalzuordnung zu den Klassen und zu verschiedenen Aufgaben
 - Unterrichtsorganisation
 - Raumbelastung
 - Budgetverwaltung
 - Präsentation der Eugen-Papst-Schule in der Öffentlichkeit
- organisieren Partnerschaften und Tutoren zwischen den Klassen der verschiedenen Teams
- planen Teambuildingmaßnahmen und setzen sie um

Die Teams an der Eugen-Papst-Schule handeln im vorgegebenen Rahmen eigenverantwortlich in folgenden Bereichen:

- Schulaufnahme:
 - Schulanfänger
 - Quereinsteiger
 - Vorschulaufnahme

Bericht an die Schulleitung und die Teamleiterkonferenz
- Schulentwicklung:
 - Umsetzung des Schulprogramms „sozial wirksame Schule“
 - Planung und Umsetzung von Projekten
 - Zusammenarbeit mit den anderen Teams
 - Präsentation ihres Bereichs auf der Homepage bzw. in einem Flyer

Bericht in der Teamleiter- und der Lehrerkonferenz
- Schülerangelegenheiten
 - Fallbesprechungen
 - Unterstützung bei Förder- und Erziehungsmaßnahmen
 - Elterngespräche, Zusammenarbeit mit der Jugendsozialarbeit, Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen (z.B. Jugendamt, Hort, Beratungsstellen, Volksschulen, Polizei)

Bericht an Schulleitung
- Übergang Schule-Beruf:
 - Organisation der Schülerpraktika
 - Zusammenarbeit mit der Berufseinstigesbegleitung
 - Beteiligung am Arbeitskreis „Schule & Wirtschaft“
 - Regelmäßige Kontakte zu potenziellen Ausbildungsbetrieben

Bericht an die Schulleitung

Was hat sich an der Eugen-Papst-Schule durch die Einführung einer mittleren Führungsebene verändert?

Insgesamt hat die Einführung der mittleren Führungsebene deutlich zu einer positiven Entwicklung des Sonderpädagogischen Förderzentrums im Inneren und im Äußeren beigetragen. Die neuen Strukturen und die damit verbundenen Inhalte, Aufgaben, Kompetenzen sind unverzichtbar geworden, um den hohen Qualitätsstandard zu erhalten beziehungsweise weiter an dieser Entwicklung zu arbeiten.

- Neben der Lehrerkonferenz finden einmal pro Monat die Teamkonferenzen parallel zueinander statt. Dazu kommen die monatlichen Teamleiter-besprechungen. Die Termine aller Konferenzen werden von der Schulleitung am Anfang des Schuljahres verbindlich für alle festgelegt, so dass die Kollegen verlässlich planen können.
- Die Schule wird zunehmend „zur Angelegenheit aller Mitarbeiter“.
- Das Image der Schule in der Öffentlichkeit ist gestiegen.
- Eine Feedbackkultur hat sich entwickelt.
- Der Informationsfluss innerhalb des Kollegiums sowie zwischen Schulleitung und Kollegium hat sich verbessert. Auftretende Probleme werden schneller erkannt und können effizienter gelöst werden. Prozesse werden transparenter.

- Durch die Optimierung der Partizipationsmöglichkeiten und der Kommunikationsstrukturen wird der Prozess der inneren Schulentwicklung systematischer und nachhaltiger.
- Schulleiterin und Stellvertreter werden durch die Delegation von Aufgaben an die Teamleiter entlastet und können sich weiteren Kernaufgaben der Schulleitung stärker widmen als bisher.
- Die Einbindung von Lehrkräften als Mitarbeiter in der Schulleitung hat die Teamentwicklung auch auf der Ebene der engeren Schulleitung gefördert und wird von dieser als Bereicherung empfunden.
- Von den neuen Mitarbeitern in der Schulleitung gehen häufig innovative Impulse aus.
- Die Identifikation der Lehrkräfte mit der Eugen-Papst-Schule und die gemeinsame Verantwortung für die Schule wird gestärkt.
- Lehrkräfte können ihre Potenziale einbringen, sie können sich als Teamleitungen bewähren, Führungsfähigkeiten entdecken und im geschützten Rahmen ausprobieren.

Rita Malterer-Forster

Schulleiterin

Mitglied MODUS F