



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

MODUS *f*

Neue Modelle und Strukturen im
Führungsmanagement von Schulen

Bildungspakt in Zahlen



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Gründung der Stiftung Bildungspakt
Bayern

12. Oktober 2000

Grundstockvermögen in Mio Euro

Bei Gründung: 3,7

aktuell: ca. 5,2

Spendeneinnahmen seit
Gründung in Mio Euro

ca. 7,8

Gesamtfördersumme seit
Gründung in Mio Euro

ca. 7,1

Anzahl der seit Gründung
geförderten Projekte

rund 180

Stifterunternehmen: **137**

Ausgangssituation



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

- erweiterte Aufgabenkatalog der Schulleiter durch neue Zuständigkeiten (z. B. Dienstvorgesetztenrolle)
- mehr Eigenverantwortung der Schulen
- neue und höhere Erwartungen an Personalführung und Schulmanagement
- große Unterschiede: einerseits: Führungsspannen von 1 : 100 und mehr (z. B. am Gymnasium), andererseits kaum Befugnisse des Schulleiters (z. B. an Volksschulen)
- Unsicherheit über „Personalführung“ an Schulen (mehr Kontrolle? mehr an wirtschaftlicher Effizienz? Aushebelung des klassischen Dienstrechts? ...)

Ansatzpunkte für Veränderungen



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

- Weiterentwicklung der Führungsstruktur in den Schulen (→ „Mittlere Führungsebene“)
- Weiterentwicklung des Rollenverständnisses der Schulleitung



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

MODUS *f*

besteht aus zwei Modulen:

- Modul 1: Weiterqualifizierung der Schulleiter zum Thema „Führungshandeln“
- Modul 2: Entwicklung, Erprobung und Evaluation neuer Führungsmodelle an Schulen, z. B.:
 - praktikable Führungsspannen
 - Teamentwicklung in der Schulleitungsmannschaft
 - Delegation von Aufgaben
 - Theorie und Praxis von Zielvereinbarungen
 - Erkennen und Fördern von Führungsnachwuchs im Kollegium

Teilnehmer



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

- 53 Schulleiterinnen und Schulleiter aus den Schularten Förderschule, Grund- und Hauptschule, Realschule und Gymnasium
- Laufzeit: Schuljahr 2006/07 bis Schuljahr 2011/12

Schwerpunkte bei den Gymnasien



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

- Anbahnung eines zeitgemäßen Führungsverständnisses im Schulleitungsteam
- Erweiterung der Leitungsebene durch Funktionsträger oder zeitlich befristete Leitungsassistenten
- Entwicklung klarer Entscheidungsstrukturen in der Schule
- Übernahme von Personalführungsaufgaben durch Mitarbeiter der Leitungsebene
- Förderung von Führungsnachwuchs

Optimierung der Personalführung ...



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

heißt für den Schulleiter:

- ▀ kleinere Führungsspannen
- ▀ Delegation von Personalführungsaufgaben
- ▀ kontinuierliche Personalentwicklung
- ▀ systematische Schulentwicklung

Optimierung der Personalführung ...



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

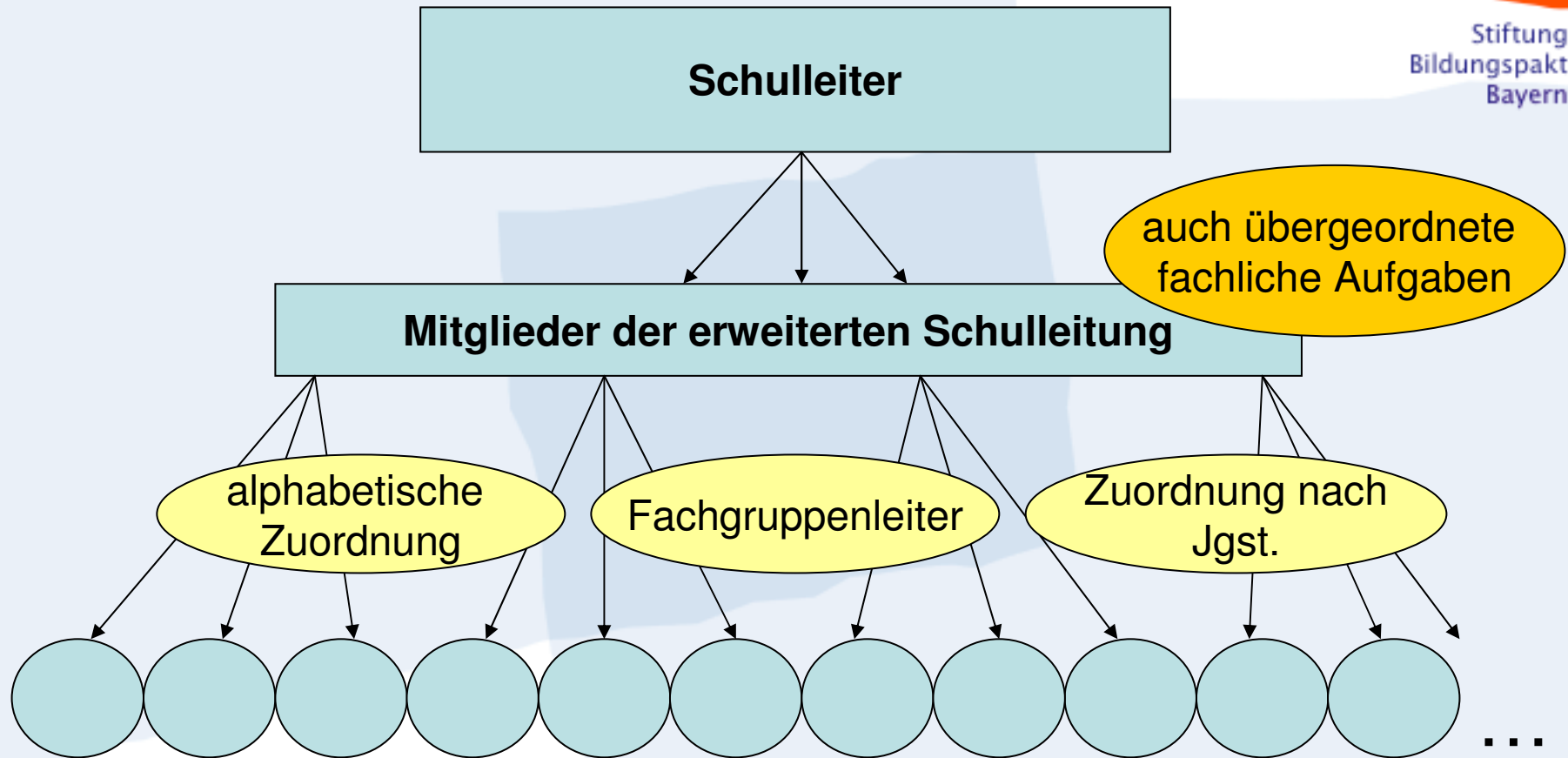
heißt für die Lehrkräfte:

- Stärkung der Teamarbeit
- bessere fächerübergreifende Zusammenarbeit
- individuelles Coaching
- regelmäßiges Feedback
- besserer Informationsfluss
- gezielte berufliche Weiterentwicklung

Organisationsstruktur I



Stiftung
Bildungspakt
Bayern



Schwerpunkte bei den Förder-, Grund- und Hauptschulen



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

- Entwicklung von praktikablen Modellen für eine sachgerechte Aufgabenverteilung im Leitungsteam
- Übertragung von fachlichen Aufgaben an Lehrkräfte der Schule
- Möglichkeiten zur Erweiterung eines Leitungsteams
- Erkennen und effiziente Nutzung von Ressourcen bei Kolleginnen und Kollegen
- Schaffen von attraktiven Bewährungsfeldern für potentiellen Führungsnachwuchs

Organisationsstruktur II



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Schulleiter

Stellvertreter

Mitarbeiter in der Schulleitung
(Anzahl nach Schulgröße)

Aufgabengebiete:
Personalführung,
Personalentwicklung
Unterrichtsentwicklung,
Qualitätsentwicklung...

Führungsspanne: ca. 10 – 15

Aufgabenverteilung in der Schulleitung – ein Beispiel



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Rektorin

- Leitungsaufgaben
- Gesamtverantwortung
- ▀ Pädagogische Aufgaben
- ▀ Dienstrechtliche Aufgaben
- ▀ Personalentwicklung und Personalführung
- ▀ Organisatorische Aufgaben

Konrektorin

- ▀ „Spezialgebiet“ gemäß Ausschreibung
- ▀ Zeitlich begrenzte Übernahme eines (wechselnden) Teilbereichs
- ▀ Mitarbeit an den die Schule betreffenden Verwaltungsvorgängen/ aktuellen Entscheidungen/ Projekten/ Planungen etc.

Beispiel: Konkrete Aufgabenverteilung



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Entwicklung des Unterrichts	Kooperationen	Förderkonzepte	Weiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kollegiale Hospitation ■ Lehrplangestaltung ■ Methodenlehre ■ Fachspezifische Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ z.B. KIGA mit Einschulung, ■ Förderschulen, ■ weiterführende Schulen, ■ Schulmodelle wie Außenklasse (Friedberger Modell) 	<p>Koordination von Fördermaßnahmen der Schule wie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildung im Umgang mit neuen Medien ■ Lesekompetenz ■ Einsatz Förderlehrkraft ■ Hochbegabtenförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortbildungsbedarfsplanung ■ SchiLF ■ Elternarbeit ■ Maßnahmen zur Professionalisierung ■ Kollegiale Fallberatung ■ Gesprächsführung

Probleme bei der Umsetzung von MODUS F an Volksschulen



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Probleme aus Sicht der teilnehmenden Schulleiter:

- Kein voller Dienstvorgesetztenstatus
- Umgang mit kleineren Schulen
- Neue Rolle der Schulleiter
- Schulleiter als Personalvertreter
- Keine ausreichende Mitsprache bei Personalbesetzungen

Probleme an den Gymnasien



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Zentrale Herausforderung:

- Implementation und Erprobung einer neuen Führungsstruktur neben der Fortexistenz einer historisch gewachsenen, stark fachlich geprägten „Kollegialstruktur“
- „Leitungszeit“: Personalführung ist im Kern Kommunikation; verbesserte Personalführung braucht dafür zusätzliche Zeit
- schrittweises Hinführen von geeigneten Lehrkräften zur Übernahme von Führungsfunktionen, nachhaltige Qualifikation der Führungskräfte
- Mitbestimmungsrechte: derzeit wegen fehlender Zustimmung der Personalvertretung keine umfassende Delegation von Personalführung möglich

Konzept einer „erweiterten Schulleitung“ an den Gymnasien



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

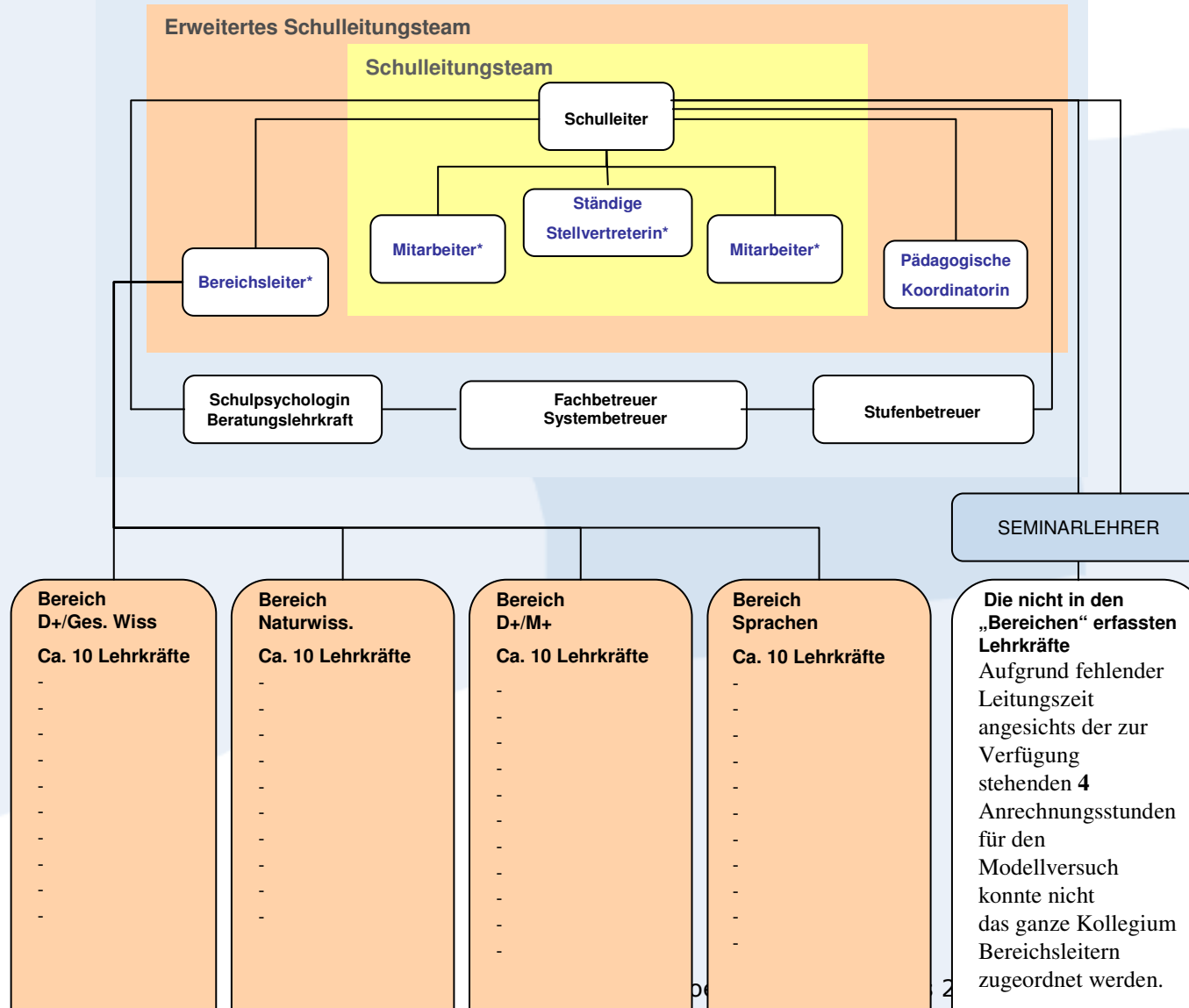
- Statt „mittlerer Führungsebene“ Erweiterung der bisherigen Schulleitung um weitere Mitarbeiter
- Mitarbeitern der SL werden Personalführungsaufgaben übertragen (Führungsspanne ca. 1:10)
- Mitarbeiterstellen werden ausgeschrieben, SL wählt aus
- Zuschnitt der Funktionsstellen: „Pool-Lösung“ – Detailzuschnitt nach Schulprofil und Personalressourcen
- Schrittweises Hinführen von geeigneten Lehrkräften zur Übernahme von Führungsfunktionen
- Nachhaltige Qualifikation und Supervision der Führungskräfte

Leistungs- und Personalstruktur am Gymnasium Olching - Erweiterte Schulleitung



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Fachliche und pädagogische Beratungs- und Unterstützungsfunktionen



Offene Fragen



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

- Welche Spielräume eröffnet die Dienstrechtsreform“?
- In welchem Umfang gibt es zusätzliche Ressourcen für die Führungsqualifikation sowie Ausstattung der Schulen mit zusätzlicher Leitungszeit?
- Erfolgt die Einführung in einem administrativen Verwaltungsakt oder in einem Prozess, der von den Schulen/Schulleitern mitgestaltet werden kann?
- Wie weit wird die Eigenverantwortung der Schulen erweitert?
- Welche Flexibilität beim Aufbau der erweiterten Schulleitungen wird es geben? (Auch: welche Übergangslösungen)
- ...



Stiftung
Bildungspakt
Bayern

MODUL f

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!