

## Anlage Nr. 1

### Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen

#### Arbeitsfeld: Personalentwicklung und Personalverantwortung

Kontakt:	Staatliche Berufsschule Altötting, Staatliches Berufliches Schulzentrum Amberg, Dr.-Herbert-Weinberger-Schule/Staatliche Berufsschule mit Beruflicher Oberschule Erding, Staatliche Berufsschule Neumarkt in der Oberpfalz, Staatliches Berufliches Schulzentrum Neusäß, Karl-Peter-Obermaier-Schule Passau/Staatliche Berufsschule I, Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz, Staatliche und Kommunale Berufliche Schulen Vilshofen
Ziele:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Die Lehrkräfte erhalten fachlich qualifizierte Rückmeldungen bezüglich ihrer Kompetenzen, Aufgaben und Unterrichtsarbeit.</li><li>2. Durch intensivere Kommunikation in kleineren Einheiten (Abteilungen) lassen sich passgenauere Lehr- und Lernstrukturen entwickeln. Daraus resultieren mehr gemeinsame Erfolgserlebnisse von Lehrern und Schülern.</li><li>3. Die Zufriedenheit der Lehrkräfte und der Abteilungsleiter durch größere Beteiligung und Übernahme von Verantwortung steigt, was zu einer sich positiv verstärkenden Spirale führt und so dem Unterricht zu Gute kommt.</li></ol>
Materialien:	Materialien zur Einführung (Ablauf- und Aufbauorganisation) stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt <a href="http://www.bildungspakt-bayern.de">www.bildungspakt-bayern.de</a> zum Download bereit.
Kosten:	Es fallen keine Kosten für die Schule an.
Kontext der Erprobung:	Die Maßnahme wurde an den genannten beruflichen Schulen erprobt.

#### Leitfaden für die Umsetzung:

1. Implementierung an der Schule:  
Die Einführung einer mittleren Führungsebene sollte auf freiwilliger Basis erfolgen, so z. B. im Hinblick auf die schrittweise Einführung oder die Einführung an der gesamten Schule. Als Zeitraum für die Einführung an einer Schule sind mehrere Jahre zu veranschlagen.
2. Besetzung der mittleren Führungsebene:  
Hinsichtlich des Besetzungsverfahrens ist wie bei der Besetzung von Fachbetreuern zu verfahren. Darüber hinaus kann die mittlere Führungsebene nur mit Personen besetzt werden, die die Eignung zur Führung von Personal aufweisen und dies in ihrer Beurteilung dokumentieren können. Eine Stelle der mittleren Führungsebene ist eine Stelle nach BesGr. A 15 und ist aus dem der Schule zur Verfügung stehenden BesGr. A 15-Pool zu entnehmen.
3. Stellenbeschreibung der mittleren Führungsebene:  
Es ist darauf zu achten, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der mittleren Führungsebene stimmig sind.  
Die mittlere Führungsebene übernimmt neben der fachlichen und organisatorischen Zuständigkeit nach Maßgabe des Schulleiters Personal-, Finanz-, und Qualitätsverantwortung für ihre Einheit. Die Aufgaben der mittleren Führungsebene im Einzelnen finden sich im beigefügten Aufgabenkatalog im Anhang. Personalverantwortung umfasst in jedem Fall die Aufgaben, fachlich qualifizierte Rückmeldungen zu geben, Mitarbeitergespräche zu führen, Ziele zu vereinbaren und so Personal zu entwickeln.  
Hinsichtlich des Beitrags zur dienstlichen Beurteilung durch die mittlere Führungsebene finden die jeweils gültigen Regeln für Fachbetreuer Anwendung. Der Schulleiter trägt weiterhin die Gesamtverantwortung für die schulische Arbeit und ist Dienstvorgesetzter. Er steht weiterhin für Mitarbeitergespräche zur Verfügung.
4. Aufbauorganisation:  
Die Aufbauorganisation von Schulen mit einer mittleren Führungsebene soll flexibel gestaltbar sein. Die Schulen haben deshalb die Möglichkeit, in einem genau definierten, aber flexiblen Rahmen ihre Führungs-

struktur entsprechend den Bedingungen vor Ort zu entwerfen. Es erfolgt daher eine Flexibilisierung des Funktionsstellenkatalogs, der schulspezifische Freiräume gewährt. Alternativ zur fachlichen Verantwortung ist auch die Übernahme von Querschnittsaufgaben, z. B. des Qualitätsmanagements an einer Schule, möglich. Es ist darauf zu achten, dass die Aufbauorganisation die Bildung angemessener Führungsspannen an der Schule unterstützt.

5. Ablauforganisation:

Die Schulen legen eigenverantwortlich Prozesse und Abläufe fest, die zur Erreichung eines optimalen Gesamtergebnisses der jeweiligen Schule geeignet erscheinen. Ein flexibler Funktionenkatalog gewährt schulspezifische Freiräume.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Einführung der mittleren Führungsebene hat positive Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit und die konsequente Verfolgung von gemeinsamen Zielen:

1. Ein System von durchgängig verfolgten Zielen (systematische Aufgabenverteilung) sichert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das Mitarbeitergespräch fungiert dabei als zentrales Element der Zielvereinbarung, des vertrauensvollen persönlichen Austausches und der Personalentwicklung.
2. Durch institutionalisierte Mitarbeitergespräche und einvernehmliche Unterrichtsbesuche steigt die Qualität der Rückmeldungen. Diese Maßnahmen sind so durchzuführen, dass sie langfristig zu einer vertrauensvollen Feedback-Kultur führen.
3. Durch verringerte Führungsspannen ergibt sich die Möglichkeit zu intensiverer Zusammenarbeit und zum Coaching von Lehrkräften durch die mittlere Führungsebene. Gleichzeitig erhält die Schulleitung mehr Freiraum zur Verfolgung übergeordneter pädagogischer Leitungsaufgaben und zur Schulentwicklung.
4. Die Grundlage, auf der Sach- und Personalentscheidungen erfolgen, verbessert sich.
5. Die Effizienz der schulischen Arbeit steigt, weil Entscheidungen auf der Ebene getroffen werden, die von der Entscheidung unmittelbar betroffen ist.

Anmerkungen:

Die obige Maßnahme ist für alle beruflichen Schulen – auch in Teilen – zulässig und erfordert eine enge Zusammenarbeit mit dem örtlichen Personalrat.