

**Marie-Kahle-Gesamtschule
der Stadt Bonn**

Graurheindorfer Str. 80
53111 Bonn

✉ E-Mail [0228/777607](mailto:info@marie-kahle-gesamtschule.de)
www.marie-kahle-gesamtschule.de

Schulleiterin: Sabine Kreuzer
Bezirksregierung: Köln

Schwerpunkt

- Strukturierte Arbeit im erweiterten Schulleitungsteam

Kontaktperson

Schulleiterin:
Sabine Kreuzer

Didaktischer Leiter:
Falko Semrau

Die Schulleitung einer vollständig ausgebauten Gesamtschule besteht laut Geschäftsverteilungserlass aus Schulleiterin oder Schulleiter, Organisationsleiterin und Organisationsleiter („Stellvertretung“), Didaktischer Leiterin oder Leiter und drei Abteilungsleitungen. Hierin sind die **einzelnen Zuständigkeiten festgelegt** und damit zunächst auch eine arbeitsteilige Arbeit. Ausschließliche Arbeitsteilung erschwert gemeinsame Schulentwicklung. Zur Bewältigung der verschiedenen Arbeitsfelder Organisation und Steuerung, pädagogische Führung, Personalentwicklung, Strategien der Qualitätsentwicklung, Schaffung von transparenter Kommunikation wird an der Marie-Kahle-Gesamtschule eine strukturierte Arbeit im Schulleitungsteam vorgelebt, das durch seine Arbeit Vorbild für Arbeitsweisen im Kollegium ist. Im Folgenden wird die Arbeitsweise des Schulleitungsteams konkretisiert.

Auftrag und Ziel	Das Team soll durch die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben inklusive weiterlesen...
Organisation	Die Arbeit des Schulleitungsteams findet in zwei unterschiedlichen weiterlesen...
Arbeitsweise	Bei der Diskussion der Fragen zur Schulentwicklung weiterlesen...
Rückkoppelung in die Schule	Die Ergebnisse der organisatorischen Sitzung werden in Form der „SL-News“ an weiterlesen...
weitere Informationen/Materialien	Sitzungsordnung der Schulleitung weiterlesen...

Auftrag und Ziel:

Das Team soll durch die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben inklusive ...

... Schulentwicklung vorantreiben. Konkretisiert werden Auftrag und Ziel im Referenzrahmen Schulqualität NRW klar gefasst: Pädagogische Führung, Organisation und Steuerung, Ressourcenplanung und Personaleinsatz, Personalentwicklung, Fortbildung und Fortbildungsplanung, Lehrerausbildung und Strategien der Qualitätsentwicklung. Darüber hinaus werden in den einschlägigen Vorschriften einzelnen Schulleitungsmitgliedern konkrete Aufgaben zugewiesen.

Die Erfahrung zeigt, dass im ereignisreichen Schulalltag die Gefahr groß ist, sich überwiegend mit aktuellem Tagesgeschehen zu beschäftigen und für die zentrale inhaltliche Arbeit der Schulentwicklung schlussendlich keine Zeit mehr zu finden. Dies führt zu einer Stagnation in der Entwicklung oder einer Vereinzelnung in die verschiedenen Zuständigkeiten, die dann nicht zu einem organischen Ganzen gefasst werden: z. B. wenn die Fortbildungsplanung unabhängig von den Strategien der Qualitätsentwicklung erfolgt, bleiben Synergien ungenutzt.

Das bedeutet, dass die umfassende Aufgabe, durch Strategien der Qualitätsentwicklung eine gute inklusive Schule zu schaffen, in den Mittelpunkt der Arbeit gerückt werden muss. Dafür wird an der Schule eine Sitzung von wöchentlich 90 bis 120 Minuten anberaumt, die nur einem Thema vorbehalten ist. Dieses Thema und seine Bearbeitung wird im wöchentlichen „Jour fixe“ dem Didaktischen Leiter mit der Schulleiterin geplant und vorbereitet. Jedes Mitglied des Schulleitungsteams kann Themen vorschlagen, die relevant sind oder an denen gearbeitet werden soll. Die Vorbereitung der Sitzung bezieht sich lediglich auf Arbeitsweisen, nicht auf konkrete Lösungsvorschläge. Diese werden gemeinsam erarbeitet. Beispiele für solche Themen sind: Ausgestaltung der Berufsorientierung, Überlegungen zu Schwerpunktsetzungen, Einsatz von Lehrkräften für Sonderpädagogik.

Um zu wissen, was anliegt und in welche Richtung die Schule sich entwickeln soll, entwickelt das erweiterte Schulleitungsteam in Begleitung eines Coaches von außen (externer Anbieter) Visionen für die Entwicklung einer guten inklusiven Schule der Zukunft. Dabei gehen wir nicht von organisatorischen Gegebenheiten oder jetzt existierenden Ressourcen aus, sondern von einer Utopie. So wird regelmäßig ein Konsens dazu erstellt, was eine gute inklusive Schule ist.

Der Arbeitsauftrag für das Schulleitungsteam wird in Jahresziele heruntergebrochen, so dass allen Beteiligten klar ist, welche Ziele in welchem Zeitraum erreicht werden sollen. Festgelegt wird auch, woran ein Erfolg zu messen ist und wer die Verantwortung für das Erreichen des gemeinsamen Ziels maßgeblich trägt.

Organisation:

Die Arbeit des Schulleitungsteams findet in zwei unterschiedlichen...

... Sitzungsformaten statt. In einem wöchentlichen Kurztreffen (ungefähr 30 Minuten) geht es um die Absprachen für die kommende Woche. Diese werden in den „SL-News“ festgehalten, die dem Kollegium bekannt gegeben werden. In der zweiten wöchentlichen Sitzung, die in der Regel 90 Minuten dauert, geht es ausschließlich um Fragen des Schulprogramms und der inklusiven Schulentwicklung.

Arbeitsweise:

Bei der Diskussion der Fragen zur Schulentwicklung ...

... gibt es die Formate „Expertenvortrag“ mit anschließendem Austausch und „Basar“: Im „Basar“ startet das Team mit einer Problemstellung, wobei sich alle Teammitglieder spontan und über ihr eigentliches Arbeitsgebiet hinaus äußern können.

Beim Expertenvortrag wird die konkrete Arbeitsweise von DL und SL vorbereitet, kann aber nach dem Grundsatz "Eine gute Lösung wird von allen getragen." im Konsens geändert werden. Dies passiert regelmäßig und stärkt die Zufriedenheit aller mit der Sitzung.

Für den „Basar“ gelten folgende Grundsatzvereinbarungen:

- Wir geben bereits alle unser Bestes.
- Wir haben Zeit und lassen uns ein.
- Alle dürfen sagen, was sie denken.
- Jedes Schulleitungsmitglied trägt Verantwortung für die Entscheidung aller und vertritt diese.
- Eine gute Lösung wird von allen getragen.
- Wir machen alle Fehler.
- Unsere Gesprächskultur arbeitet darauf hin, dass keine Störungen unausgesprochen im Raum bleiben und wir auf lange Jahre vertrauens- und respektvoll miteinander umgehen können.

Um allen unterschiedlichen Menschen ein Höchstmaß an Beteiligung zu garantieren, wird mit Moderationskarten gearbeitet, die zu jeder Sitzung bereit liegen. Jede und jeder kann so einen Gedanken festhalten und eine Idee präsentieren. Wenn es sich ergibt, wird geclustert. Eine zentrale Karte ist die "EMO-Karte" - sind Themen emotional aufgeladen oder ist eine einzelne Person aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage, das Thema zu bearbeiten, „zieht“ der oder die Betroffene die Emo-Karte ([Link zu Emokarte](#)). Dies führt zur Vertagung der Sitzung und muss nicht begründet werden. Obwohl die Emo-Karte seit Einführung noch nie tatsächlich gezogen wurde, führt ihre Existenz zu einer Versachlichung und Beruhigung der Gesprächssituation.

Zentral für die gemeinsame Arbeit war die Diskussion zur letzten der oben angeführten Grundsatzvereinbarungen: um sachorientiert und dadurch erfolgreich arbeiten zu können, müssen die Befindlichkeiten der einzelnen Teammitglieder immer wieder angesprochen werden dürfen. Diese Vorgehensweise wird als gesundheitsfördernd und stärkend empfunden.

Rückkopplung in die Schule:

Die Ergebnisse der organisatorischen Sitzung werden in Form der „SL-News“ in ...

... die Schulgemeinde getragen, so dass hier Transparenz zur Arbeit und Planung der Leitung, aber auch zu anstehenden Terminen geschaffen wird. Die SL-News hängen für die jeweils kommende Woche neben dem Vertretungsplan aus.

Die inhaltliche Arbeit aus der Schulleitungssitzung findet ihren bedeutendsten Niederschlag zu Schuljahresbeginn im „Schulentwicklungsbasar“. Hier wird allen Beteiligten der Schulgemeinde (alle Kolleginnen und Kollegen, interessierte Schülerinnen und Schüler und Eltern) der aktuelle Stand der

Schulentwicklung und die von der Schulleitung vorgeschlagenen Jahresziele für die Schulentwicklung vorgestellt. (Link).

Die Ergebnisse aus dem Schulentwicklungsbasar werden gebündelt und in der Lehrer- und der Schulkonferenz vorgestellt und ggf. verabschiedet, damit sie in Arbeitskreisen bearbeitet werden können. Die Schule nutzt regelmäßig das Instrument des "Probelaufs", um ein Konzept auszuprobieren und evaluieren zu können. Hier ist eine transparente und offene Fehlerkultur zentral, wie sie in den Grundsätzen der Zusammenarbeit der Schulleitung festgehalten wurde: "Wir machen alle Fehler."

Weiterführende Informationen/Materialien:

Links zu:

- [Anlage zur Geschäftsverteilung](#)
- [Emo Karte](#)
- [Protokollvorlage SL Sitzung](#)
- [exemplarische Vorbereitung einer SL Sitzung](#)
- [anonymisierte „SL-News“](#)

Anlage zur Geschäftsverteilung: Struktur der Leitungsarbeit

1. Zwischen jedem Schulleitungsmitglied und der Schulleitung findet in der Regel wöchentlich, mindestens vierzehntäglich, ein Jour Fixe statt. Die Themen dieser Sitzungen decken in der Summe alle Schulleitungsthemen nach dem Referenzrahmen für Schulentwicklung ab und es werden die relevanten Themen für die Gesamtsitzung aufbereitet.

Abteilungsleiter/innen der Sekundarstufe I: gemeinsamer Jour Fixe

(ALI beginnt 15 Minuten früher, ALII bleibt 15 Min länger für abteilungsspezifische Anliegen)

1. Pädagogische Führung:

Grundlagen der pädagogischen Arbeit in den Klassen
Vor- und Nachbereitung von Abteilungskonferenzen
Gestaltung und Justierung von Lernbiographien (WP-Wahl, G-/E-Kurse, einzelne Laufbahnen)
besondere Schülerangelegenheiten (Ordnungsmaßnahmen, Kooperationen mit außerschulischen Stellen insbes.
Kindswohlgefährdung) Konflikte
unter Kolleginnen und Kollegen

2. Strategien der Qualitätsentwicklung

Planung und Gestaltung abteilungsspezifischer Bereiche, z.B. Berufsorientierung, Classroom Management
Standards der individuellen Förderung
Evaluation zentraler Prüfungen und Ergebnisse anderer Tools zur Leistungsmessung und Diagnostik

3. Ressourcen und Personaleinsatz

(jeweils vorbereitend zum neuen Stundenplan oder im Rahmen der Krisenintervention)
Unterrichtsverteilung
Klassenlehrertandems
Einsatz der Sonderpädagogen

4. Personalentwicklung

Fortbildungsmaßnahmen einzelner Kolleginnen und Kollegen anregen
Abteilungsspezifischer Fortbildungsbedarf

Abteilungsleiter/in der Sekundarstufe II

1. Pädagogische Führung:

Schülerlaufbahnen, Grundsatzentscheidungen dazu und Krisenintervention
Vor- und Nachbereitung von Abteilungskonferenzen
besondere Schülerangelegenheiten (Ordnungsmaßnahmen, Kooperationen mit außerschulischen Stellen)
Studien- und Berufsberatung

2. Strategien der Qualitätsentwicklung

Bildungsangebot entwickeln und evaluieren
Planung und Gestaltung abteilungsspezifischer Bereiche, z.B. Klausurpläne, Entschuldigungsverfahren
Standards der individuellen Förderung
Evaluation zentraler Prüfungen und Ergebnisse anderer Tools zur Leistungsmessung und Diagnostik
Inklusion in der SII

3. Ressourcen und Personaleinsatz

(jeweils vorbereitend zum neuen Stundenplan oder im Rahmen der Krisenintervention)
Unterrichtsverteilung
Einsatz im Leistungskurs
Einsatz der Sonderpädagogen

4. Personalentwicklung

Fortbildungsmaßnahmen einzelner Kolleginnen und Kollegen anregen
Abteilungsspezifischer Fortbildungsbedarf

Didaktische Leitung

Lehrerbildung

Begleitprogramm, Einarbeitung in Schulprogramm, Sondereinsätze und besondere Lerngelegenheiten

Fortbildungsplanung

als Tool der Qualitätssicherung (Bericht aus Bedürfnissen der Abteilungen)

Organisation und Steuerung

zur Verfügung stehende Ressourcen für besondere Events (Girls' Day etc.); Ressourcenbeschaffung

gemeinsame Leitung der Steuergruppe

Qualitätsentwicklung und steuernde Begleitung der Arbeit der Arbeitskreise, die die LK/SK beauftragt haben

Strategien der Qualitätsentwicklung I

Planung der Teilnahme an Wettbewerben

Strategien der Qualitätsentwicklung II

kontinuierliche inhaltliche Überarbeitung des Schulprogramms, Orientierung am Referenzrahmen für Schulentwicklung

Strategien der Qualitätsentwicklung III

Vorbereitung der Gesamtsitzung zu relevanten Themen
(offene Vorschlagsliste in der Gesamtleitung; Ergebnisse aus Bereich II)

Organisationsleitung

Organisation und Steuerung

Planung der gemeinsamen Sitzung zu SL-News (rechtzeitige Vorbereitung von Sonderevents bei Zuständigen
veranlassen; Transparenz schaffen)

Mehrarbeitskalkulation zu besonderen Events

Fahrtenabrechnung

Sicherheit; Zusammenarbeit mit dem Träger

Ressourcenplanung

Haushalt (Information des Lehrerrats und der SK)

Grundsatz:

Die Schulleiterin informiert die Organisationsleitung so, dass diese ihre **Aufgabe als ständige Vertreterin** wahrnehmen kann.

2. Es finden zwei Kategorien von Schulleitungssitzungen statt, die rein organisatorische und die Schulleitungssitzung zur Qualitätsentwicklung.

SL Sitzung Termine, Organisation, Ressourcen

Tagesordnung:

Vorbereitung der SL News für die kommende Woche Ausblick in die darauf folgende Woche

Planung besonderer Events

Absprachen zur Grundausrichtung von Events, die erstmalig stattfinden

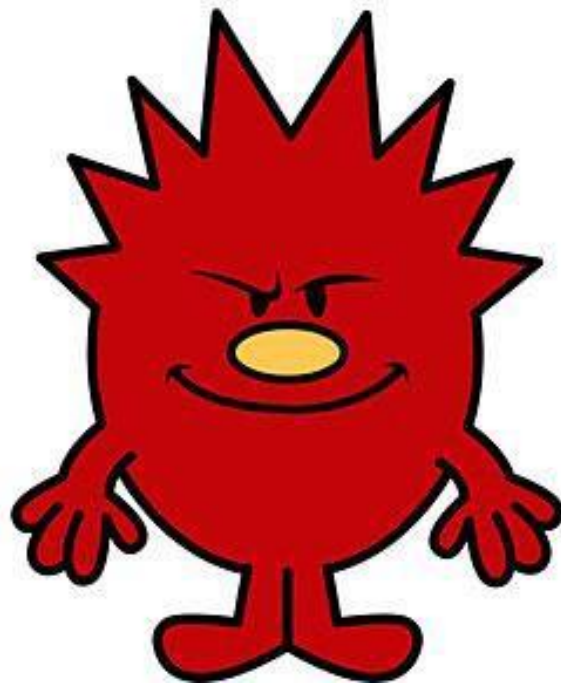
SL Sitzung Führung und Management

Tagesordnung nach Einladung Folgende

Bereiche gehören in diese Sitzung:

- **Strategien der Qualitätsentwicklung** (vorbereitet von SL und DL // Einladung bzw. Information des Lehrerrats und der Koordinatoren); hierzu gehört auch und besonders kontinuierliche Reflektion und Arbeit am Schulprogramm und Arbeit mit dem Index für Inklusion
- Planung von **Lehrer- und Schulkonferenz**
- **Ressourcenplanung und Personaleinsatz** (UV; Einzelabsprachen; Fächerbedarfsplanung //Beratung durch Lehrerrat)
- **Personalentwicklung** (Kurzabsprachen zu Arbeitsschwerpunkten; Planung von Maßnahmen zur Stärkung der Lehrergesundheit) //Beratung durch Lehrerrat)
- **Fortbildungsplanung** für das Gesamtkollegium // Beratung durch den Lehrerrat/Gleichstellung

Emo- Karte



Emotional überfrachtetes Thema:

Ich beantrage Vertagung nach Auskühlung.



Protokoll zur Schulleitungssitzung

4. Zielabsprache zu einzelnen Tagesordnungspunkten

Wer?	Macht was?	Bis wann?

Vorbereitung der SL-Sitzung zur „Oberstufe“ am 25.10.2016

(Entstanden im Jour Fixe AL III/SL)

Ziel:

Die Oberstufe soll nicht eine eigene Schule in der Schule werden. Wesentliche Bestandteile des Schulprogramms können als Garanten für eine Kontinuität stehen.

Vorschlag zum Vorgehen:

Wir möchten gemeinsam überlegen, welche wesentlichen Bestandteile dies sein können und mit welcher (möglicherweise unterschiedlichen) Gewichtung und in welcher Praxis sie in den einzelnen Abteilungen umgesetzt werden.

Auftrag zur Vorbereitung:

a) Welche wesentlichen Bestandteile des Schulprogramms sollen sich in allen drei Abteilungen wiederfinden? Ergänze / bearbeite bitte ggf. die Vorschläge:

DALTON	ELTERNARBEIT	WERTEERZIEHUNG
GEDENKTAG	MEDIEN	BERATUNG
BEZUGSPERSON	peer education	...

b) Wie setzen wir diese Schwerpunkte in den einzelnen Abteilungen um? Schreibe besonders gelungene Beispiele auf:

Spezifika der Oberstufe, die bei der Umsetzung mitbedacht werden müssen:

- Volljährigkeit
- Beratungspflicht liegt bei den SuS
- Keine Vollzeitschulpflicht
- ...

SL-NEWS
 An das Kollegium der Marie-Kahle-Gesamtschule
Lernwoche 25
03.-06-03.2015

+++Blitzinfos aus den Abteilungen+++

Abteilung I:

.....

Abteilung II:

.....

Abteilung III:

.....

Die Schulleiterin informiert.

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....

Die Stellvertretende Schulleiterin informiert:

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....

Der Didaktische Leiter informiert

Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeboten....



Berichte und Infos zu aktuellen Themen der Woche, Entwicklungen, Angeb

Reminder:

- Regeln, die nicht mehr präsent sind....
- Beschlüsse, die nicht umgesetzt werden...
- Regeln für die Daltonzeit ständig wechselnd...

Übersicht: Was passiert in dieser Woche?

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
--------	----------	----------	------------	---------

