

Schulleitung und „Erweiterte Schulleitung“ (ESL) als Bausteine einer guten Kooperationskultur

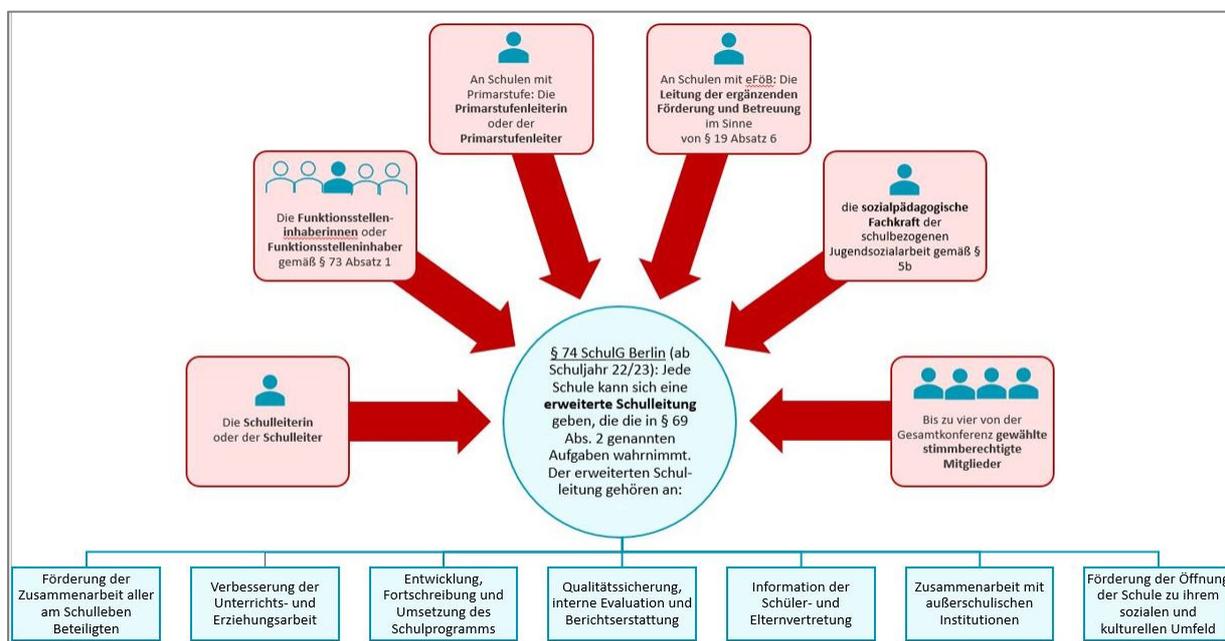
Für die feste Verankerung einer konstruktiven Kooperationskultur in einer Schule spielen Leitungsstrukturen eine wichtige Rolle.

An **Grundschulen** hat sich bewährt, die Schulleitung aus Schulleiter:in, stellvertretendem/r Schulleiter:in und eFÖB-Leitung zusammenzusetzen. Die eFÖB-Leitung als Teil der Schulleitung anzuerkennen, ist wichtig, um als Schulleitungsteam geschlossen aufzutreten. So können gemeinsame Entscheidungen auch synchron in den jeweiligen Teams vertreten werden. Außerdem hilft die Anerkennung der koordinierenden Fachkraft als Mitglied der Schulleitung dabei, den Ganztagsbetrieb als gemeinsamen Organisationsrahmen zu gestalten, um Bildungselemente wie Unterricht mit non-formalen und informellen Angeboten zu verzahnen.

An **weiterführenden Schulen** ist von großer Bedeutung, dass die Schulleitung mit dem sozialpädagogischen Bereich eng zusammenarbeitet. Hierbei steht vor allem die Verzahnung der verschiedenen Bildungselemente, wie Unterricht, Soziales Lernen, Schüler:innenvertretung, Schulstation etc. im Fokus. Seit dem 01.08.2022 gehört nun auch die Sozialpädagog:in offiziell zur erweiterten Schulleitung dazu (siehe dazu Schulgesetz § 74 ESL, Absatz 3).

Konkrete Beispiele aus Schulen als Blick über den Tellerrand (deutschlandweit) finden Sie auf Seite 4 in diesem Dokument.

Laut Schulgesetz kann jede Schule sich eine „Erweiterte Schulleitung“ (ESL) geben (s. Schaubild):



Für die Aufgaben der ESL können die Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganztagschule (S. 17ff.) weiterhelfen. Hier bietet die folgende **Checkliste zum Rahmenbereich „Steuerung der Einzelschule“** eine Orientierung:

Rahmenbereich: Steuerung der Einzelschule

An der Gestaltung des ganztägigen Lernens sind viele schulische und außerschulische Akteurinnen und Akteure beteiligt. Die Steuerung dieses komplexen Systems ist auf ihre Mitarbeit und eine gute Zusammenarbeit angewiesen. Eine erweiterte Schulleitung (ESL) mit Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichen Professionen des multiprofessionellen Kollegiums ermöglicht Schulentwicklung aus verschiedenen Perspektiven sowie gemeinsame Professionalisierungsvorhaben. Die Qualitätsentwicklung wird durch regelmäßige Evaluation der Wirksamkeit der pädagogischen Konzepte und sich daraus ergebenden Maßnahmen gesichert. Die Steuerung der Ganztagschule ist so auszugestalten, dass der Grundsatz der partizipativen Praxis gewahrt wird. Besondere Steuerungsaufgaben sind die Qualifizierung und Professionalisierung des heterogenen Personals sowie die Steuerung der Kooperationen.

Qualitätskriterium	Checkliste
S1 ZUSAMMENSETZUNG DER ERWEITERTEN SCHULLEITUNG (ESL)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Eine erweiterte Schulleitung (ESL) ist eingesetzt (siehe Grafik unter der Checkliste). <input type="checkbox"/> In der ESL sind alle pädagogischen Professionen des multiprofessionellen Kollegiums vertreten. <input type="checkbox"/> Die koordinierenden Fachkräfte (Grundschulen) bzw. die Ganztagskoordinierenden (weiterführende Schulen) sind Teil der ESL. <input type="checkbox"/> In einem Organigramm ist festgehalten, wer in der ESL für die hier abgebildeten Steuerungsaufgaben verantwortlich und Ansprechperson ist. <input type="checkbox"/> Es gibt regelmäßige Sitzungen der ESL, an der alle Mitglieder teilnehmen. <input type="checkbox"/> In die Entscheidungen der ESL werden schulpädagogische und sozialpädagogische Perspektiven, Standpunkte und Argumente einbezogen.
S2 KOORDINATION DER GANZTAGSSCHULE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ein Aufgabenverteilungsplan, aus dem die Zuständigkeiten und konkreten Aufgaben der einzelnen Berufsgruppen im multiprofessionellen Kollegium hervorgehen, ist erstellt und intern veröffentlicht. <input type="checkbox"/> Eine Steuergruppe unter Mitwirkung der koordinierenden Fachkraft bzw. der Ganztagskoordinierenden ist eingesetzt und multiprofessionell zusammengesetzt. <input type="checkbox"/> Die Aufgaben dieser Steuergruppe sind mit der Gesamtkonferenz abgestimmt. <input type="checkbox"/> Regelmäßige gemeinsame Gespräche zu einer konsistenten Planung und Koordination des Lernens über den ganzen Tag zwischen ESL und Trägern der freien Jugendhilfe, die in Kooperation mit der Schule Leistungen der ergänzenden Förderung und Betreuung (eFöB) bzw. Schulsozialarbeit und außerunterrichtlichen Förderung und Betreuung erbringen, sind protokolliert. <input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Abstimmungen zwischen Schulleitung und Ganztags- bzw. Mittelstufenkoordinierenden (weiterführende Schulen) bzw. koordinierender Fachkraft (Grundschulen) statt. <input type="checkbox"/> Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Ansprechpersonen sind in einem Organigramm abgebildet und allen zugänglich.

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verlässliche und transparente Regeln und Wege der Information und Kommunikation werden in gemeinsam erstellten Kommunikationsgrundsätzen geregelt und schriftlich fixiert. <input type="checkbox"/> Ergebnisprotokolle der ESL-Sitzungen und ggf. Absprachen mit dem/den Trägern der freien Jugendhilfe sind für das multiprofessionelle Kollegium zugänglich. <input type="checkbox"/> Beim Verwaltungs-, Personal-, Budget- und Ressourcenmanagement berücksichtigt die ESL die ganztagspezifischen Bedarfe. <input type="checkbox"/> Im Schulinteren Curriculum (SchIC) sind die Jahresplanung und die thematischen Einheiten veröffentlicht. <input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Bilanzierungsgespräche zwischen ESL und Schulträger zur bedarfsgerechten Ausstattung und zur räumlichen Gestaltung etc. statt.
S3 QUALITÄTS- ENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die Qualitätsentwicklung der Ganztagschule und die Weiterentwicklung des Ganztagschulprofils erfolgt kontinuierlich und partizipativ in der Fortschreibung des Schulprogramms. <input type="checkbox"/> Die ESL sichert ab, dass alle an der Schule vertretenen Professionen an der Weiterentwicklung der Ganztagschule mitwirken. <input type="checkbox"/> Bei der (Weiter-)Entwicklung aller schulischen Konzepte ist das Ganztagschulprofil zu berücksichtigen. <input type="checkbox"/> Die Rahmenbedingungen für den Ganztagsbetrieb sind durch das Ganztagskonzept (siehe Rahmenbereich: Ganztagschulprofil) und das Personalentwicklungskonzept (siehe Handlungsrahmen Schulqualität Berlin, vgl. SenBJW 2013) sichergestellt. <input type="checkbox"/> Das partizipativ entwickelte Fortbildungskonzept der Schule berücksichtigt die Gestaltung ganztägiger Bildung und es finden professionsbezogene sowie professionsübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen statt. <input type="checkbox"/> Die Evaluation der mit der Ganztagschule verbundenen Ziele ist Teil des Qualitätsmanagements der Schule. <input type="checkbox"/> Das regionale Unterstützungssystem wird genutzt und die Mitarbeit in Netzwerken ermöglicht die Weiterentwicklung der Ganztagschule.

Über den Tellerrand geblickt:

Die ESL kann durch ein schulindividuelles **Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept die Kooperationskultur systematisch fördern und verankern**. Hier sind im Folgenden verschiedene Links zusammengetragen, welche Möglichkeiten dabei berücksichtigt werden können (Websites der DKJS und des Deutschen Schulportals). Beispielsweise kann das Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept kooperativ angelegt sein, indem

- zur Professionalisierung und Schulentwicklung für multiprofessionelle Teams [Besuche an anderen Ganztagschulen eingeplant \(Hospitationsplaner\)](#) werden können.
- die [persönlichen Entwicklungsziele der Pädagog:innen auf die Ziele der Ganztagschule abgestimmt sind](#) und damit zum Ganztagsschulprofil beitragen (siehe Film über die **Evangelische Schule Neuruppin** [Gemeinschaftsschule], Brandenburg).
- auch [zwischen Schulen kooperative Professionalisierung zum gleichen Thema, wie z.B. zu Nebenfächern wie Chemie](#) (siehe Film über das **Schiller-Schule [Gymnasium]** in Bochum und dem **St.-Ursula-Gymnasium** in Attendorn im Sauerland) ermöglicht wird und stattfinden kann
- Formate zur [gemeinsamen Unterrichtsentwicklung](#) (siehe im Film Beispiel der **Sophie-Scholl-Schule**, Förderschule mit Schwerpunkt körperliche und motorische Entwicklung, Bayern) geschaffen werden.
- Formate der [kollegialen Hospitation zur Professionalisierung einzelner Berufsgruppen](#) (siehe Film), aber auch Hospitation von multiprofessionellen Teams untereinander eingerichtet werden.
- Konferenztage mit Präsenzzeiten und Arbeitsplätzen für das Kollegium geschaffen werden, damit sich alle gemeinsam um die Bearbeitung und Weiterentwicklung der anfallenden Aufgaben kümmern können: [Präsenzzeiten: Präsenzzeiten - In dieser Schule haben alle Lehrkräfte einen eigenen Arbeitsplatz \(deutsches-schulportal.de\)](#)

Die ESL kann auch **Kooperation im Rahmen der Evaluation und Qualitätsentwicklung der Ganztagschule stärken**. Die zwei folgenden Filme aus zwei deutschen Schulpreisträgerschulen thematisieren dies aus verschiedenen Blickwinkeln und erklären, wie sie es umsetzen:

- **Wie kann sich die Schule anhand extern erhobener Lernstandserhebungen bedarfsorientiert entwickeln?** Film aus der **Max-Brauer-Schule** in Hamburg (Integrierte Gesamtschule, also Vorschule bis Klasse 13): Dieser Film zeigt, wie sowohl die extern erhobenen Lernstandserhebungen genutzt und wie diese als internes Schulentwicklungstool für das Kollegium im Schulalltag innerhalb der Teamsitzungen eingebunden werden. Im Film wird auch der Umgang mit den Testergebnissen und einer Fehlertoleranz thematisiert. Die Daten werden für die Unterrichtsentwicklung genutzt, z.B. zum Übergang von der Sekundarstufe I in Mathematik im Jahrgang 11 in die Oberstufe. [Lernstandserhebung - Evaluation für Schulentwicklungsprozesse - Das Deutsche Schulportal \(deutsches-schulportal.de\)](#)
- **Wie kann Schüler:innenfeedback für die Unterrichtsentwicklung genutzt werden?** Dieser Film über die **Robert-Bosch-Gesamtschule** aus Niedersachsen zeigt, wie Schüler:innen seit 12 Jahren die Qualität des Unterrichtes einschätzen. Das geschieht mit Hilfe eines jahrgangsbezogenen Frage- und Feedbackbogen, den die Schüler:innen ausfüllen und der stetig von Schüler:innen und Lehrer:innen weiterentwickelt wird. Der Film zeigt, wie das Schüler:innenfeedback zur Unterrichtsentwicklung umgesetzt wird, wie mit den damit verbundenen Schwierigkeiten und wie mit den Ergebnissen umgegangen und für die gesamte Schulentwicklung genutzt wird: [Feedback in der Schule – Das Deutsche Schulportal \(deutsches-schulportal.de\)](#)