

# Protokoll des Bezirkstreffens der DirektorInnen

*in Terenten, am 11.11.2002*

**Anwesende:** Peter Strobl, Johann Mairhofer, Josef Watschiner, Johann Passler, Reinhold Falkensteiner, Josef Duregger, Elisabeth Prugger, Johann Josef Müller, Erna Holzer, Rosmarie Crazzolaro, Markus Falkensteiner, Alois Bachmann, Manfred Niederbacher

**Schulamt:** Insp. Peter Höllrigl

**Schulentwicklungsberater:** Robert Plaikner, Ulrike Hohr, Josef Kühebacher

**Entschuldigt:** Otto Moling

Nach dem bewährten Empfangsumtrunk im Cafe Sundorf begrüßt „Hausherr“ Dir. Alois Bachmann alle Anwesenden. Er übergibt anschließend das Wort an Dir. Watschinger, der die heutige Tagung moderiert.

Das Protokoll vom 14.10.02 wird genehmigt. Josef Kühebacher ist bereit, die Funktion des Protokollars für das gesamte Schuljahr zu übernehmen.

Dir. Watschinger verwaltet den Schulverbund in finanzieller Hinsicht. Es gibt immer wieder Probleme mit der Datenerhebung der ReferentInnen. Watschinger hat ein Formblatt erstellt, das alle nötigen Daten zur Beauftragung beinhaltet. Dieses Formblatt wird in den nächsten Tagen via E-Mail an alle Direktionen geleitet.

Der Sekretär des SSP-Welsberg Hubert Mittermair hat eine übersichtliche und sehr detaillierte Auflistung über alle Geldmittel (Verwendung) erstellt. Watschinger stellt die Übersicht kurz vor und verteilt sie an alle DirektorInnen.

Zunächst wird das Protokoll auf die Erledigung der Vereinbarungen hin gesichtet:

- Herr Achermann wird am 13.02.02 in unserem Kreis sein und mit uns gemeinsam über die Rolle des Direktors in der autonomen Schule nachdenken.
- Josef Kühebacher hat von allen Direktionen Namen und Adressen der SchulratspräsidentInnen, der Vorsitzenden des Elternrates und der Delegierten des Landesbeirates der Eltern erhalten. Die Einladungen zur Bezirksversammlung werden in den nächsten Tagen verschickt. An diesem Treffen nimmt neben Josef Watschinger und Josef Kühebacher auch Dir. Prugger Elisabeth teil.
- Kühebacher hat das Fortbildungsangebot mit Prof. Renner organisiert. Der genaue Titel: „Werte, die halten in einer Zeit der Veränderung“. Die Veranstaltungen finden statt: Bruneck MS Dr. Josef Röd in der Aula Magna „Dr. Hubert Steiner“ am 13.11.02 um 20.00 Uhr und Innichen – Josef Resch-Saal am 04.12.2002 um 20.00 Uhr.

**Vereinbarung:** Aktionen, die auf SV-Ebene gestartet und durchgeführt werden, werden in der Presse veröffentlicht. So wird auch das Fortbildungsangebot mit Prof. Renner in der Zeitung angekündigt. Die Verantwortung darüber übernimmt Kühebacher.

- Integration des SSP-Mühlbach in den Schulverbund Pustertal: Dir. Niederbacher kann zwar noch keine offizielle Stellungnahme des LehrerInnenkollegiums vorweisen, seine Vorgespräche mit sämtlichen Lehrpersonen machen aber klar, dass ein großer Wunsch besteht, Mitgliedssprengel im Schulverbund Pustertal zu werden.
- Experten von Fachbereichen: Hier stellt sich die Frage, wie wir Experten in den Schulverbund hereinholen können. Dir. Watschinger spricht das landesweite Fachberatersystem an. Das PI will an diesem Modell nicht mehr festhalten. Vor allem für das Pustertal, so Watschinger, habe das Fachberatersystem aber eine enorme Wichtigkeit. Daher stellt er die Frage, ob es nicht möglich wäre, die Fachberater über den Schulverbund in unseren Bezirken einzusetzen.

Fachberater verfügen bereits über eine gute Ausbildung. Fachberater wären also Personen, die sich um die einzelnen Fachbereiche kümmern, diese gezielt weiterentwickeln und wichtiges Wissen an die Lehrpersonen weitergeben könnten. Es müsste auch denkbar sein, die Fachberater als Koordinatoren für Fachbereiche einzustellen.

Dir. Strobl ergänzt mit folgender Überlegung: Welche Funktionen bzw. welche organisatorischen Bereiche können DirektorInnen übernehmen? Da dies eine wohl zentrale Frage ist, muss sie in einer eigenen Sitzung unbedingt zum Thema werden. Daher zunächst die

**Vereinbarung:** Jeder Direktor/jede Direktorin überlegt sich verschiedenen Modelle. Es muss darum gehen, Strukturen zu schaffen, die dann „Selbstläufer“ werden (Expertensystem).

Es muss allen klar sein, dass der Schulverbund Pustertal in keinerlei Hinsicht eine **Konkurrenz** zu bereits Bestehendem darstellt, sondern versucht, sog. „weiße Flecken“ in der Bildungslandschaft zu decken. Daher sei es wichtig, im Frühjahr folgende Thematik genauer anzuschauen: „Wie schaffen wir eine sinnvolle Verzahnung?“ (Frage: Was läuft bereits gut bzw. wo können wir als Schulverbund Dinge entwickeln, die wir brauchen aber noch nicht da sind?)

- Ulrike Hohl und Reinhold Falkensteiner haben Kontakt mit dem Realgymnasium aufgenommen. Dir. Falkensteiner sagt, die „Störungen“ seien nicht mehr da. Auch hier war die Klärung, dass es sich bei der Evaluationswerkstatt Pustertal um keine Konkurrenz handle, von großer Wichtigkeit. Die Evaluationswerkstatt Pustertal steht am Anfang, SeQUALS ist schon ein Stück weiter. Im nächsten Jahr wird gemeinsam überlegt, wie es in dieser Sache weitergehen sollte.

Dir. Duregger fragt an, ob es nicht an der Zeit sei, auch die DirektorInnen der Pustertaler Oberschulen zu den Bezirkstreffen des SV einzuladen, damit sich diese ein Bild über den Schulverbund Pustertal machen könnten. Dir. Bachmann weist darauf hin, dass dies bereits für 06.12.02 geplant sei.

Josef Kühbacher sollte ein Konzept entwerfen bez. Fortbildungsangebot für JunglehrerInnen. Er hat das versucht und stellt dieses im Plenum vor (siehe Anlage). Die ReferentInnen für die einzelnen Bausteine wurden bereits informiert. Alle haben bereits Ihre Zusage gegeben. Im Plenum wird das Fortbildungsangebot für JunglehrerInnen diskutiert.

Grundsätzlich wird das Angebot für gut und wichtig erachtet und sollte auf alle Fälle durchgeführt werden. Folgende Bedenken wurden geäußert:

- Aufgrund der Tatsache, dass heuer schon sehr viel „läuft“, wäre zu überlegen, ob man diese Fortbildung nicht auch auf das kommende Schuljahr 2003/04 verschieben könnte und diese dann zu Schulbeginn offiziell ausschreiben könnte?
- Wäre es nicht sinnvoll, jedem Interessierten (nicht nur JunglehrerInnen) die Möglichkeit zu bieten, an dieser Fortbildungsreihe teilzunehmen?

Das Plenum einigt sich mehrheitlich, dieses Fortbildungsangebot auf das kommende Schuljahr zu verschieben. Kühbacher wird beauftragt, innerhalb dieses Schuljahres alle Vorbereitungen zu treffen. Watschinger und Müller schlagen noch einen Zusatzbaustein vor: Innere Differenzierung (nach unten und oben); Bewertung und Dokumentation der Bewertung

Robert Plaikner berichtet kurz über seine Aktivitäten. Er listet eine Reihe von Tätigkeiten auf. Das erste Treffen der AG-Neue Medien hat stattgefunden. Dort wurde die Vereinbarung getroffen, jeder Teilnehmer möge daheim ein Softwareprogramm studieren und es in der nächsten Sitzung kurz vorstellen.

## **Impulsreferat von Prof. Dr. Rainer Brockmeyer: Zusammenführung von zwei unterschiedlichen Schulkulturen (Grundschule – Mittelschule)**

Schulen denken in zwei Netzwerktypen:

1. **Thematische Netzwerke:** Schulen vernetzen sich, um an einem gemeinsamen Thema zu arbeiten. Diese Netzwerke sind in der Regel keine stabilen Netzwerke, sondern lösen sich allgemein nach getaner Arbeit wieder auf.
2. **Strukturelle Netzwerke:** Der Schulverbund Pustertal stellt ein strukturelles Netzwerk dar. Die Akteure in einem solchen Netzwerk sind überzeugt, dass Schulentwicklung besser gemeinsam organisiert werden könne und dass durch die Bündelung von Kräften und Ressourcen Schule effizienter gestaltet und organisiert werden könne.

Zunächst ist es wichtig, den Begriff der Lern- und Schulkultur näher zu beleuchten. Kultur entsteht, wenn viele Elemente zueinander passen. In einer Großstadt zeigt sich eine völlig andere Kultur als etwa in einem Slum. Entscheidend ist die **Stimmigkeit der Elemente**, die in einem Feld wirken. Jene Elemente, die in der Schule wirken, bewirken schließlich die Schulkultur. Solche „Schulelemente“ sind etwa: Angebote der Schule, Umgang der Lehrer untereinander, Umgang Lehrer-Schüler, Umgang Lehrer-Eltern..., Ziele, die ein Lehrer sich setzt, Methodenrepertoire, Umgangston in der Klasse, Integration der Eltern, Integration des Schülers ins Schulmanagement... .

Passen diese Elemente zusammen, so sind sie stimmig und werden von allen an der Schule Beteiligten getragen. Die Stimmigkeit manifestiert sich nach innen und außen in der unverzichtbaren **Schulphilosophie**.

**These:** Schulen sollen eine unterschiedliche Schulkultur haben. Nach dem Motto „Präge dich selbst“ ist die eigene Schulkultur in einer autonomen Schule einmal notwendig und auch wünschenswert, weil die Pädagogik davon lebt. Wenn zwei verschiedene Schulkulturen zusammentreffen, müssen beide Schulkulturen unbedingt als gleichwertig angesehen werden.

Bei der Zusammenführung zweier Schulen ergeben sich naturgemäß Probleme und Schwierigkeiten. Probleme gibt es immer, wenn Verhärtungen da sind. Verhärtungen verhindern die Entstehung jenes Raumes, wo die gemeinsame Schulkultur entwickelt werden kann.

Wann und warum kommt es zu Verhärtungen? Zu Verhärtungen kommt es immer dann, wenn Organisationsbrüche auftreten. Zwischen Grundschule und Mittelschule gibt es einen klaren Organisationsbruch.

Gemeinsame Schulkultur heißt, Recht auf Eigenprägung aber auch Pflicht, ein gemeinsames Schulverständnis bzw. Leistungsverständnis zu entwickeln.

Bevor man sich der Frage stellt, wie verschiedene Schulkulturen trotz Verhärtungen einen gemeinsamen Hintergrund finden, muss ein Blick in die Lern- bzw. Schulforschung gemacht werden. Lernen muss auf verschiedenen Ebenen stattfinden:

1. Es muss ein **aktives dialogisches und nachhaltiges Lernen** stattfinden. Dazu müssen Inhalte und Methoden überprüft werden. Wird nicht dialogisch gelernt, ist Lernen nicht nachhaltig.
2. Lernen muss **aufbauend, anknüpfend, systematisch und systemisch** erfolgen.
3. **Motivierendes Lernen** stellt sich die Frage, was getan werden kann, dass die Lernlust beim Schüler wieder zunimmt.
4. **Kompetenzbildendes Lernen** ist der neue Zielbegriff. Das Lernen muss darauf gerichtet werden, dass Kompetenzen auf verschiedenen Stufen erreicht werden. Kompetenz setzt sich zusammen aus Wissen – Urteilsbildung – Selbstreflexion.
5. **Selbstwirksames Lernen, Selbststeuerung, Irrtumsfähigkeit** (letzteres wird in der Schule üblicherweise ausgetrieben anstatt gefördert)

Die Unterschiedlichkeit jeder Schule ist wichtig. Die Fragen müssen heißen: Was bindet aneinander trotz Unterschiedlichkeit bzw. hat Unterschiedlichkeit auch Grenzen? Wie können Verhärtungen aufgeweicht werden? Wie kommen wir von der Fremdheit zur Vertrautheit?

1. Entscheidend ist die Rolle der Leitung einer Schule. Die Schulleitung kann nicht allein wirksam sein, ist aber sehr wichtig. Der Direktor/die Direktorin muss seine/ihre Position ganz klar erklären und aussprechen.
2. Es nützt wenig, ständig auf die Einheitlichkeit zu pochen. Die Grundschule wie die Mittelschule müssen, wie gesagt, ihre Eigenständigkeit behalten.
3. Die Annäherung erfolgt in drei Schritten. 1.) Phase der Verträglichkeit: Wir vertragen uns und akzeptieren uns 2.) Phase der Abstimmung 3.) Phase des gemeinsamen Agierens

Drei Wege gilt es für den/die DirektorIn in der Zusammenführung zweier unterschiedlicher Schulkulturen zu beschreiten.

- 1. Direktoriale Klarheit**
- 2. Menschliche kollegiale Annäherung**
- 3. Professionelle Annäherung**

**ad 1)** Es gilt, seine eigene Haltung zu hinterfragen. Bin ich als Direktor wirklich Direktor beider Schulstufen oder ist meine „Heimatschule“ erkennbar?

Der Direktor muss über seine eigene Positionshaltung absolut im klaren sein. (Was wünsche ich mir für die Schule und was muss ich leisten? Welche Aktionen müssen durchgeführt werden, um diese Ziele zu verwirklichen?)

**ad 2)** Will man Fremdheiten überwinden, muss man sich mit den Menschen zusammensetzen. Es muss sichtbar gemacht werden, dass Leute miteinander arbeiten.

- Aktiviere gemeinsames Tun! (Feiern, gemeinsame Aktivitäten jeder Art)
- Plane systematisch Aktivitäten für alle!
- Aktiviere die Elternschaft!

Alle Aktivierungen bringen die Gemeinsamkeiten weiter!

**ad 3)** Grundsätzlich muss an den „Nahtstellen“ angesetzt werden. Nahtstellen sind immer etwas Kritisches. Treten Probleme auf, ist es wichtig, dass man sich sofort zusammensetzt und mit „klaren Karten spielt“. Das Problem muss genau formuliert werden.

- Gemeinsames Klären von Prioritäten. Beim Führen von Fachgesprächen soll man nicht wie üblich mit Themen beginnen, die große Schwierigkeiten bereiten, sondern bei jenen Themen, die Erfolg versprechen.
- Hospitationen, Kritische Freunde...
- Fortbildung

*Es gilt, menschliche bzw. fachliche Situationen zu schaffen, wo Menschen sich begegnen können.*

Es folgt eine kurze Diskussion.

### **Zu den Gruppenarbeiten:**

Das Plenum wird in vier Gruppen eingeteilt. Die Gruppen bilden sich nach Schulstufen. Jede Gruppe macht sich Gedanken zu den folgenden zwei Fragen, immer aus der Sicht der „eigenen“ Schulstufe. Gearbeitet wird nach der Place mape-Methode.

**Frage 1: Was ist mir wichtig in die Verbindung mitzunehmen?**

**Frage 2: Was müsste weiterentwickelt werden?**

Zunächst arbeitet jedes Gruppenmitglied allein (20 min), anschließend werden von der Gruppe die Einzelergebnisse gesichtet. Maximal fünf Punkte werden im inneren Viereck festgehalten.

## **Gruppe 1: Grundschule**

### Zu Frage 1 (individuell):

- Offenheit neuen Entwicklungen gegenüber (didaktisch, strukturell)
- Schülerorientiertes Arbeiten
- Methodisches know-how
- Über die Klasse hinaus wird die ganze Schule mitgedacht (Verantwortung für die ganze Schule)
- Formen der Elternarbeit
- Erweiterte Lernformen, fächerübergreifend, schülerorientiert
- Gemeinsame Organisation des Schullebens (Lehrer, Eltern, Schüler)
- Projekt „Just community“ an jeder Schulstelle/Schulstufe
- Arbeitsgruppen: Schulprogramm, Evaluation, Fortbildung
- AG-Mitarbeiter: gemeinsame Verantwortung für die Organisation des gesamten Sprengels
- Gemeinsame Planungsstunden
- Integrationsmaßnahmen (Ausländerkinder, Schüler mit Lern- bzw. Verhaltensauffälligkeiten)
- Projektunterricht
- Auflösung der Organisationsformen, Teamarbeit
- Fächerübergreifendes Arbeiten
- Einsatz, Idealismus, Offenheit für Neues
- Differenzierung
- Bewertung
- Kollegiale Planung – Formen der Absprache
- Lernformen – Lernspirale
- Lernmethoden
- Unterrichtsmethoden (allgemein)
- Offene Lernformen, Projektarbeit
- Unterrichtseinheiten – zeitlich offener
- Gestaltungsfreiräume

### Zu Frage 2 (individuell):

- zielführendes Arbeiten im Team (Konfliktfähigkeit)
- Persönlichkeitsentwicklung- Lehrperson in seiner/ihrer Person stärken
- Handlungen auf Argumente stützen (wissen, warum), Selbstreflexion, reflexives Vorgehen
- Differenzierung, individuelle Lernwege, neue Formen der Bewertung
- Differenzierung: Schülerbewertung
- Differenzierung – Begabtenförderung
- „Auftrag“ für die Schüler
- Verständnis für Erbrachtes, Geleistetes – nicht „Mittelwerte“ errechnen
- Unterrichtsplanung, Zielvereinbarungen auf Schulebene konkretisieren
- Teamarbeit
- Verantwortung und Identifikation mit der Schule/Schulstelle
- Projekte
- Klassenniveau unterschiedlich (akzeptieren von mindestens drei Niveaus) – Unterricht daran ausrichten; Lernweg bewerten

### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 1:

- Offenheit, Toleranz neuem gegenüber (Innovationsbereitschaft)
- Erweiterte Lernformen (fächerübergreifend, schülerorientiert.... gemeinsam geplant)
- Gemeinsame Organisation des Schullebens (kollegiale Planung, ganze Schule mitdenken, gemeinsame Planungsstunde)
- Gestaltungsfreiräume (v. a. zeitlich und fächerbezogen)
- Formen der geteilten Verantwortung in der Leitung (Mitarbeiter einbeziehen...)

### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 2:

- Differenzierung (individuelle Lernwege, Bewertung...)
- Teamfähigkeit (Vereinbarungen, Konfliktfähigkeit)
- Argumentieren (wissen, warum)
- Theoriebegleitete Praxis (was steht darin)
- Menschen stärken (Schüler und LehrerInnen)

### **Gruppe 2: Grundschule**

#### Zu Frage 1 (individuell):

- „Schulstellenklima“ (Gestaltung, Identifikation)
- Flexibilität bez. Stundenplan – Autonomie
- Schulfeste/Elternarbeit
- Gemeinsame Planung/Verifizierung
- Ganzheitlichkeit
- Gegenseitiger Respekt
- Verständnis für schulbezogene Entwicklungsschritte
- Lernverständnis (Lernforschung)
- Teamwork (Planung...)
- Transparenz (L – L; L – S; L – E;)
- Kontinuität
- Wir-Gefühl (Identifikation...)
- Miteinander über Schule nachdenken
- Gemeinsame Aktivitäten/Fortbildung
- Ehrliches Miteinander-Umgehen
- Didaktische Kontinuität
- Arbeiten an der „Nahtstelle“
- „Planungsmuster“
- Nutzung der Ressourcen (Eltern, Betriebe...)
- Ganzheitlich – fächerübergreifend
- Gemeinsame regelmäßige Planung
- Teamarbeit
- Selbstständigkeit der Schulstellen
- Schulstellenleiter
- Verifizierungssitzungen
- Elternarbeit: regelmäßige Treffen mit den Eltern der Klasse
- „Selbsthilfegruppen“
- Orientierung am Kind – Wertschätzung Kindern gegenüber
- Methodenvielfalt

#### Zu Frage 2 (individuell):

- Fortbildung als „Bedarf“
- Mehr Kontakt zu anderen Schulstellen/Eltern
- Gesprächsbereitschaft (Probleme, Nachdenken über Unterricht, Planung)
- Evaluation (innere Evaluation, äußere Evaluation,...)
- Teamfähigkeit verbessern (voneinander lernen)
- Gemeinsame Fortbildung
- Akzeptanz (kritische Freunde)
- Kontinuierliche AG im Bereich des Übertrittes GS-MS
- Diskussionsrunden – GS-MS – zu Themen, Problemen...
- Hospitationen: 5.Kl. GS – 1.Kl. MS
- Gezielte Professionalität (miteinander und voneinander...)
- Ins Gespräch kommen

- Einblick in die andere Realität gewinnen (Hospitationen...)
- Akzeptanz von Unterschiedlichkeiten“
- Gemeinsame Fortbildung
- Abbau von Vorurteilen – Hierarchien
- Professionalität
- Einbindung von Partnern
- Diskussion-Einigung über Auftrag der Schule als Ganzes (Schulphilosophie)
- Teamarbeit
- Elternarbeit
- Begleitung von Junglehrern
- Klarheit bez. Dokumentation
- Planung: auf Schulebene, im Team, allein

#### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 1:

- Selbstständigkeit (Organisation, Identität, Gestaltung...)
- Teamwork (regelmäßige Planung, Unterricht, Absprachen...)
- Elternarbeit (Arbeitsweisen, Bewertung... transparent machen, Einbindung der Eltern und Schüler)
- Methodenvielfalt (Schüler vor Stoff, Individualität-Differenzierung)
- Aktive, flexible Fortbildung („Selbsthilfegruppen, AG, unterrichtsbegleitend,...)

#### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 2:

- Gemeinsame Arbeit an Schulphilosophie
- Voneinander lernen (Hospitationen, Unterrichtsmitschau, Peergruppe..)
- Personalentwicklung (Fortbildung, Teamfähigkeit...)
- Umgang mit Unterschiedlichkeit (Widerstände...)
- Evaluationskultur

### **Gruppe 3: Mittelschule**

#### Zu Frage 1 (individuell):

- Der Schüler steht im Mittelpunkt
- Zielvereinbarungen und Verbindlichkeiten
- Austausch über grundlegende Werte
- Identifikation mit Schulbetrieb (eingebettet in das reg. Umfeld)
- Bereitschaft zu Innovation)
- Bildungsmotivation
- Lernkultur
- Leitbild
- Leitbild
- Schulprogramm
- Fachkonferenzen
- Gemeinsames Feiern
- Demokratisches Arbeiten
- Wir sind wir!!
- Führungsstrategie
- Kompetenz im Bereich Menschenführung und Pädagogik
- Leitbild
- Menschliche Kontakte: Feiern, Sport...
- Organisation

#### Zu Frage 2 (individuell):

- Def. Klärung der Zusammensetzung

- Gemeinsames Leitbild
- Austausch über Methoden u.a.m.
- Flexibler Einsatz der Lehrpersonen
- Verständnis von Schule als offener Lernort (Angebote auch am Nachmittag)
- Gespräch
- Gemeinsamer Erziehungs- und Bildungsauftrag
- Leitbild und Schulprogramm
- Wir-Gefühl
- Arbeit am Schulprogramm
- Entwicklungspsychologische Fragen
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Einheitliche Bewertungskriterien
- Zusammenarbeit mit Eltern
- Führung von Amtsschriften
- Einsatz interner Ressourcen

#### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 1:

- Leitbild
- Wir-Gefühl
- Kompetenzen im Führungsbereich
- Elternarbeit
- Fachkompetenz

#### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 2:

- Schulprogramm
- Identifikation mit dem Erziehungs- und Bildungsauftrag (Gemeinschaftssinn)
- Teambewusstsein entwickeln (Netzwerk)
- Ausbau der Elternarbeit (Kindergarten-Oberschule)
- Austausch über Unterricht und Inhalte und Methoden und Erziehung allgemein

### **Gruppe 4: Mittelschule**

#### Zu Frage 1 (individuell):

- Offenheit – Lernbereitschaft
- Vorteile einer Zusammenarbeit erkennen und „sichtbar“ machen
- Grenzen einräumen (z.B. unterschiedliches Dienstrecht)
- Interesse an der Realität der anderen Schulstufe
- Motivation für gemeinsame Arbeit
- Vertrauen schaffen
- Verständnis für Schwierigkeiten und Probleme
- Gefühl der Zusammengehörigkeit
- Achtung vor der jeweiligen Lehrerpersönlichkeit
- Der Schüler steht im Mittelpunkt des pädagogisch-didaktischen Handelns
- Lehrer sind Menschen, die handelnd Fehler machen können
- Jahresplanung
- Keine „Minutenzählerei“
- Schulbegleitende Veranstaltungen
- Bewertung

#### Zu Frage 2 (individuell):

- Wöchentliche gemeinsame Planung
- Offenheit für alternative Lernformen
- Offenheit für Elternarbeit

- Bewertung
- Kreative Nachmittagsangebote
- Vorurteile abbauen (indem man die Realität der anderen Schulstufe kennen lernt)
- Gemeinsame Arbeitsanlässe schaffen), z.B. gemeinsame Projekte, gemeinsame Fortbildungen, gemeinsame Arbeitsgruppen
- Gemeinsames Arbeiten (Zusammenarbeit)
- Respektierung der eigenen Arbeit
- Gemeinsames Leitbild
- Gemeinsames Schulprogramm
- Gemeinsame Weiterbildung
- Differenziert handeln können auf dem Hintergrund gemeinsamer Grundsätze
- Das Rollenverständnis als Lehrperson – die professionelle Annäherung

#### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 1:

- Achtung vor der Lehrerpersönlichkeit
- Minutenzählerei nicht so ausgeprägt
- Planungsstrukturen (z.B. Klassenrat – Jahresplan)
- Stundenplan nach päd.-did. Vorgaben
- Fehler zulassen, bei sich und bei anderen

#### 5 zusammenfassende Aussagen zu Frage 2:

- Gemeinsame Arbeitsanlässe (AG, FB, Koordinatoren, ...)
- Offenheit für Neuerungen im didaktisch-methodischen Bereich
- Kenntnis der Realität der anderen Schulstufe
- Wichtigkeit der Elternarbeit
- Rollenverständnis des Lehrers klären

**Vereinbarung:** Eine Arbeitsgruppe beschäftigt sich weiter mit der Thematik „Zusammenführung von zwei unterschiedlichen Schulkulturen“ und erledigt bis zum 13.01.03 folgende „Hausaufgaben“:

- Sichtung und „Bewertung“ der Ergebnisse
- Sind Widersprüche zwischen den Aussagen der Schulstufen?
- Sind die Aussagen konkret genug?
- Ergeben sich Handlungsperspektiven?
- auf Direktionsebene?
- auf Verbundebene?

Der Arbeitsgruppe gehören folgende Personen an: **Erna (Kordinatorin), Pepe K., Peter, Romy, Reinhold, Josef D., Robert**

#### **Impulsreferat von Prof. Brockmeyer: Aufbau von Führungs- und Steuerungsteams bzw –strukturen in der autonomen Schule**

Grundsätzlich bilden sich zwei Managementstrukturen aus: eine rechtliche Ebene und eine funktionale Ebene. Entwicklung setzt an der funktionalen Ebene an. Beide Ebenen sind nicht immer deckungsgleich.

Jede historische Phase entwickelte ihre Leitungsstruktur. Wir müssen jetzt Abschied nehmen von den klassischen Leitungsstrukturen. Anfang des 20. Jahrhunderts konzentrierte man sich auf der Leitungsebene notwendigerweise auf ein Durchsteuerungssystem. Die Führungsstruktur war an einen hierarchischen Aufbau und an Einzelpersonen gebunden. Solche Rechtsstrukturen haben naturgemäß einen längeren Bestand, weil solche Strukturen sehr viel mit Macht zu tun haben.

Das Grundmuster von Steuerung hat sich jedoch verändert. Die Durchsteuerung, ausgehend von einer Zentrale ist nicht mehr da. Gefragt ist eine Qualitätsverantwortung vor Ort. Die Zentrale gibt Orientierung, die Umsetzung geschieht vor Ort. „Regieren“ heißt heute „Regieren auf Distanz“.

Vor Ort müssen komplexe Handlungsstrukturen aufgebaut werden. Der Direktor von heute muss sich einer hohen Kompetenzdifferenzierung stellen.

Schule wird immer komplexer, Menschenführung immer herausfordernder, alles scheint komplizierter zu sein. Daher ist die Kompetenzaufteilung vor Ort äußerst wichtig.

Eine wesentliche Säule in der Leitung war und ist die Verwaltungsarbeit. Heute werden DirektorInnen mit weiteren wesentlichen Aufgaben betraut: Innovationsaufgabe, Personalführungsaufgabe...

Das Direktorenkonzept wird umgewandelt in ein „Direktionskonzept“, d.h. ein „Einpersonenzentriertes“ Konzept wird umgewandelt in ein „Mehrpersonenzentriertes“ Konzept. Der Direktor als Leiter einer Schule bleibt rechtlich immer der Verantwortliche, er steuert die Schulentwicklung jedoch nicht mehr allein.

Durch die Schaffung von Transparenz muss Beteiligung gesichert werden. Die direktoriale Funktion rutscht auf die Koordinationsfunktion (Direktionsfunktion), d.h. um den Direktor baut sich die Direktion auf.

Folgende Direktionsfunktionen kristallisieren sich als feste Funktionen heraus:

1. **Organisationsleitungsfigur** (beschäftigt sich vorwiegend mit operativen Aufgaben)
2. **didaktische Leitungsfigur** (bleibt ständig auf dem Laufenden)
3. **Abteilungsleitungsfiguren** (Ein Schulstellenleiter könnte so eine Figur darstellen)
4. **„fliegende“ Figuren** (Personen, die bestimmte Vorhaben koordinieren; diese können auch wechseln)

Dem Direktor/der Direktorin stellen sich verschiedene Fragen:

- Welche Voraussetzungen habe ich?
- Welche Voraussetzungen braucht eine didaktische Leitungsfigur (Koordinatoren?)
- SchulleiterInnen = Abteilungsleitungsfigur?
- Wie besetze ich die Direktionsleitungsfiguren stabil?
- ....

Im Direktionskonzept denken mehr Köpfe, bringen mehr Ideen, ist die Verantwortung geteilt. In der Leitung müssen allerdings alle gleichwertig sein – es darf kein Assistenzsystem entstehen.

**Vereinbarung:** Zwei Arbeitsgruppen beschäftigen sich bis zum 13.01.03 mit der Thematik „Aufbau von Führungs- und Steuerungsteams bzw. -strukturen in der autonomen Schule“ und erledigen folgende „Hausaufgabe“:

In den Arbeitsgruppen wird ein **Modell einer Führungs – bzw. Steuerungsstruktur auf Sprengelebene** entworfen.

Mitglieder der AG 1: **Lois (Koordinator), Markus, Ulrike, Manfred, Otto, (Margareth)**

Mitglieder der AG 2: **Pepe (Koordinator), Johann M., Johann P., Elisabeth**

Innichen, 18.11.02

Für das Protokoll

Pepe Kühebacher