

Das **Berufsleitbild**

der

Schulführungskräfte

in der

**autonomen Schule
Südtirols**

Mit Unterstützung der



SPARKASSE

Das Berufsleitbild der Schulführungskräfte in der autonomen Schule Südtirols

Vorwort

Berufsleitbild - warum und wozu?

Schule leiten und gestalten

Zusammenarbeit – zusammen arbeiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen

Schul- und Unterrichtsentwicklung

Schule verwalten

Qualitätsentwicklung und Kontrolle

Öffentlichkeitsarbeit

Herausgeber:

Kollegium der Schulführungskräfte Südtirols

Mitglieder der Arbeitsgruppe zur Erstellung des Berufsleitbildes:

Karlheinz Bachmann, Toni Ladurner, Eva Lanthaler, Ulrike Pircher Wegleiter, Veronika Rieder, Karl Spergser,
Peter Strobl, Franz Tutzer, Reinhard Zangerle

Mit dem Begriff SCHULFÜHRUNGSKRAFT sind die Direktorinnen und Direktoren laut Artikel 13 des Landesgesetzes vom 29. Juni 2000 Nr. 12 gemeint.

Vorwort

Das vorliegende Berufsleitbild wurde vom Kollegium der Schulführungskräfte der autonomen deutschen und ladinischen Schulen und der gleichgestellten Schulen Südtirols am 15. November 2004 in Lichtenstern (Ritten) beschlossen.

Das Berufsleitbild wurde von einer Gruppe von Schulführungskräften in fast zweijähriger Arbeit erstellt und in mehreren Besprechungen auf Bezirks- und Landesebene vorgestellt, diskutiert und überarbeitet. Die Arbeitsgruppe, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der drei Schulstufen und der einzelnen Schulbezirke zusammensetzte, war auf Initiative der deutschen und ladinischen Sektion der Direktorenvereinigung ANP/SDV/LDL in Absprache mit dem Schulamt für die deutsche Schule gebildet worden und war autonom tätig.

Bei der von der Arbeitsgruppe vorbereiteten und gestalteten Tagung am 15. November 2004 wurde der vorgelegte Entwurf einstimmig gutgeheißen. Es wurde beschlossen, den Text als „Berufsleitbild“ zu bezeichnen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass es sich nicht um eine detaillierte Aufgabenbeschreibung oder um ein gesetzlich verordnetes Berufsbild handelt. Vielmehr will das Berufsleitbild als Orientierung für die Rolle und Funktion der Schulführungskräfte dienen und dabei auch angestrebte Haltungen und Einstellungen aufzeigen. Dieses so gezeichnete Selbstverständnis will darüber hinaus Bezugspunkt für die schulischen Partner und für die Verantwortungsträger in der öffentlichen Verwaltung sein.

Die Verabschiedung des Berufsleitbildes ist ein wichtiger Schritt für die gemeinsame Identifikation unserer Berufsgruppe. Seine Wirkung soll es vor allem dadurch entfalten, dass es zur ständigen Reflexion über das Handeln als Führungskraft bei gemeinsamen Tagungen und Fortbildungsveranstaltungen anregt. Zu dieser kritischen Selbstreflexion will das neu gegründete Kollegium der Schulführungskräfte aktiv beitragen.

Es freut mich, dass mittlerweile fast alle Direktorinnen und Direktoren durch ihre Unterschrift sich das Berufsleitbild als Selbstverpflichtung zu Eigen gemacht haben.

Durch die tägliche Arbeit und eine ständige Reflexion soll unser Leitbild mit Leben erfüllt und an die Veränderungen in Gesellschaft und Beruf angepasst werden.

Der Vorsitzende des Kollegiums der Schulführungskräfte
Georg Mühlberger

Bozen, Januar 2005

Berufsleitbild - warum und wozu?

Das Landesgesetz vom 29.06.2000 Nr. 12 „Autonomie der Schulen“ sieht - im Sinne des Subsidiaritätsprinzips - für die Schule einen größeren Handlungs- und Gestaltungsraum vor und verpflichtet diese gleichzeitig, mehr als bisher Rechenschaft über ihre Tätigkeit abzulegen, wie sie ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht wird.

Alle Schulen haben Rechtspersönlichkeit und sind eigenständige Dienstleistungsbetriebe, die neben ihrer ureigenen Aufgabe der Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen auch in anderen Bereichen (z. B. Erwachsenenbildung) tätig werden können und das Recht haben, mit anderen Institutionen und Körperschaften Konventionen zur Erbringung von Dienstleistungen abzuschließen.

Die Schulen sind nicht mehr die unterste Stufe einer zentral gelenkten Verwaltungseinheit, sondern verfassungsmäßig verankerte Körperschaften, mit dem Recht, die Umsetzung des Bildungsauftrags in Eigenverantwortung gestalten zu können. Die besonderen Aufgaben, welche die Schulen sprachlicher Minderheiten zu erfüllen haben, sind Teil ihres Auftrags.

Aus Beamten in einer Verwaltungshierarchie mit einem unbefristeten Auftrag wurden Arbeitgeber/innen und Leiter/innen in einer weitgehend eigenverantwortlichen Bildungsinstitution mit einem zeitlich befristeten und auf die jeweilige Schule zugeschnittenen Auftrag.

Obwohl die Beauftragung nach wie vor von einer übergeordneten Behörde vorgenommen wird, ist der Auftrag an eine Zielvereinbarung gebunden.

Die Aufgaben der Führungskraft sind mehr als bisher von den Eigenheiten, Zielen und Entwicklungsmöglichkeiten der jeweiligen Schule abhängig.

**Autonome
Schulen mit
Rechtspersönlichkeit**

**Neue Rolle und
veränderte Aufgaben**

Der Kreis der Personen und Institutionen, mit denen eine Interaktion stattfindet, hat sich beträchtlich erweitert: die Schulführungskräfte sind der Schulverwaltung gegenüber rechenschaftspflichtig und sie müssen sich in zunehmendem Maße an den Bedürfnissen, Erwartungen und Vorstellungen der Schulgemeinschaft und des Umfelds orientieren.

Berufsleitbild



Die unterschiedlichen Situationen und Aufgaben, die Schulen und deren Leiter/innen vorfinden und die verschiedenartig gelagerten Erwartungen und Vorstellungen des Umfelds sprechen gegen starre Regeln und detaillierte Aufgabenbeschreibungen. Ein Leitbild, das eine klare Orientierung ermöglicht, gleichzeitig aber genügend Flexibilität und Freiraum lässt, scheint in dieser veränderten Situation ein wirksames Instrument zu sein. Ein so verstandenes Berufsleitbild will, ausgehend vom derzeitigen Handlungsrahmen, ein in die Zukunft gerichtetes, realistisches Bild von diesem Beruf entwerfen.

Das Berufsleitbild wird demnach der gesamten Berufsgruppe Orientierung nach innen ermöglichen, indem es von den Direktorinnen und Direktoren als erreichbares Ziel wahrgenommen und durch das tägliche Verhalten angestrebt werden kann.

Das Berufsleitbild stellt neben der eigenen Orientierung der Berufsgruppe auch einen Bezugspunkt für die Erwartungen und Vorstellungen von politischen Verantwortungsträgern, von Verwaltungsinstitutionen und Mitgliedern der Schulgemeinschaft dar. Dadurch wird die Kommunikation und Kooperation zwischen den Schulpartnern bzw. die Zusammenarbeit zwischen den Schulführungskräften und anderen Institutionen gefördert.

Orientierung für eigenes Handeln

Bezugspunkt für andere

Schule leiten und gestalten

Autonome Schulen erfordern ein neues Verständnis von Schulführung. Ein solches Verständnis ist die Voraussetzung für eine neue Praxis schulischen Führungshandelns.

Schulführung in der autonomen Schule bedeutet, den Gestaltungsauftrag für die eigene Schule anzunehmen, um den anvertrauten Kindern und Jugendlichen die ihnen angemessene Bildung zu ermöglichen.

Dieser Gestaltungsauftrag umfasst viele Aspekte: pädagogisch-didaktische Weiterentwicklung des schulischen Lernens und Arbeitens, Profilbildung der Schule, Personalführung, Schulklima und Schulkultur, betriebswirtschaftliche und organisatorische Entscheidungen und die Öffnung der Schule nach außen.

Schulführung in der autonomen Schule bedeutet auch, Verantwortung für diesen Gestaltungsauftrag zu übernehmen, und zwar sowohl Handlungsverantwortung als auch Ergebnisverantwortung.

Eine solche Führungsverantwortung kann heute in der komplexer werdenden autonomen Schule nur in kooperativer Form wahrgenommen werden. Dabei ist eine transparente Führungsstruktur Voraussetzung für die Wahrnehmung der Verantwortung auf den verschiedenen Ebenen und ist auch Gewähr für Verbindlichkeit und Effizienz.

Die Führungsverantwortung selbst ist unteilbar.

Schulführung in der autonomen Schule ist immer in einen komplexen Kontext eingebunden: dieser Kontext umfasst die Schüler/innen, deren Eltern, die Lehrpersonen, die Kollegialorgane und die Schulgemeinschaft in ihrer Gesamtheit. In der schulischen Führungstätigkeit werden deshalb das Erziehungsrecht der Eltern, das Bildungsrecht der Schüler/innen, die Lehrfreiheit und das Recht auf Mitbeteiligung und Mitentscheidung als unabdingbare Rahmenbedingung schulischen

Neues Verständnis und neue Praxis

Gestaltungsauftrag

Handlungs- und Ergebnisverantwortung

Führungshandeln im Kontext

Führungshandelns bejaht und bei der Wahrnehmung der Gestaltungsaufgabe mitbedacht.

Schulführung in der autonomen Schule macht die eigene Schule in ihrem örtlichen und gesellschaftlichen Umfeld sichtbar, fördert die Beziehungen zu schulischen Partnern im kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Bereich und vertritt die Schule nach außen.

Schulführung in der autonomen Schule braucht auch den Blick über die eigene Schule hinaus und das Bewusstsein des Eingebundenseins in ein vielgestaltiges Bildungssystem. Damit verbunden ist die Bereitschaft, die eigene Erfahrung und berufliche Kompetenz ständig zu erweitern und in die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht einzubringen, bildungspolitisches Interesse sowie Offenheit und Neugier für bildungswissenschaftliche Fragestellungen.

Autonome Schulen geben aus ihrem Selbstverständnis heraus Rechenschaft über die geleistete Arbeit. Auch die Führungsverantwortung des Schuldirektors und der Schuldirektorin erfordert eine Bewertung der Führungstätigkeit. Schulführung in der autonomen Schule ist ohne Rechenschaftslegung nicht denkbar.

Schulführung und Umfeld

Rechenschaftslegung

Zusammenarbeit - zusammen arbeiten

Zusammenarbeiten heißt Kontakte knüpfen und pflegen, Informationen geben und einholen, Ziele und Regeln vereinbaren.

Gelungene Zusammenarbeit setzt Klarheit sowohl über persönliche Vorstellungen von Schulführung als auch über Ziele und Aufgaben der eigenen Schule und des Gesamtsystems Schule voraus. Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit sowie Konsens- und Konfliktfähigkeit sind Bedingungen dafür.

Die Schulführungskraft trifft klare und nachvollziehbare Entscheidungen.

Die Schulführungskraft fördert die Zusammenarbeit, indem sie dafür eintritt, dass die Grundgedanken der Menschenwürde, der Autonomie, der Eigenverantwortung und Selbsttätigkeit den Schulalltag prägen. Sie bringt dies in Verhalten, Wissen und Kompetenzen zum Ausdruck.

Sie vermittelt die Einstellung, dass die Schule gemeinsam mit anderen für Erziehung und Entwicklung junger Menschen verantwortlich ist und fördert bei allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft das Bewusstsein, eine gemeinsame Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen.

Sie bemüht sich, die Voraussetzungen für ein anregendes Lernumfeld und ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, die von hohem Anspruch und hoher Wertschätzung gekennzeichnet sind.

Sie trägt dazu bei, den Schulalltag zu strukturieren und die Gemeinschaft durch Pflege von Ritualen und Gestaltung von Feiern zu fördern.

Sie belässt Schüler/innen, Lehrpersonen, Mitarbeiter/innen und Eltern in ihrer jeweiligen Verantwortung.

Haltungen und Einstellungen

Indikatoren für gelungene Zusammenarbeit

Sie gewinnt Partner durch Vereinbarungen und Netzwerke, setzt aber klare Grenzen, wenn die Zielsetzungen der Schule es erfordern.

Sie überprüft die Zusammenarbeit durch Selbst- und Fremdreflexion, leitet notwendige Änderungen ein und unterstützt diese.

Die Schulführungskraft schafft sich durch partizipativen Führungsstil und Zeitmanagement Freiräume, um ihre Aufgaben „richtig“ tun zu können. Sie teilt die persönliche Arbeitszeit so ein, dass genügend Raum für Gespräche, Kontakte, Informationen und das Bearbeiten von Konflikten vorhanden ist, aber auch Zeit für Konzept- und Routinearbeit und persönliches Kraftschöpfen.

Sie entlastet sich durch geeignete Unterstützungssysteme, welche für andere Sorge tragen und diese in ihren schulischen Aufgaben und als Menschen begleiten.

Sorgsamer Umgang mit sich selbst

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen

Schul- und Unterrichtsentwicklung sind ohne gleichzeitige Personalentwicklung nicht denkbar. Erfolgreiche Erziehungs- und Unterrichtstätigkeit ist wesentlich vom Zusammenwirken und vom engagierten, zielgerichteten Einsatz aller Schulpartner abhängig.

Eine auf Partizipation und Mitverantwortung ausgelegte Mitarbeiterführung beeinflusst die Qualität der Bildungsarbeit positiv.

Klare Zielvereinbarungen und Transparenz im Bereich der Personalführung sind wichtige Voraussetzungen für ein Klima der Akzeptanz und Offenheit.

Die Führungskraft richtet ihre Bemühungen auf die Weiterentwicklung aller an der Schule tätigen Mitarbeiter/innen. Sie unterstützt sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen in ihrem auf die Erfüllung des Bildungsauftrages ausgerichteten gemeinsamen Handeln.

Dazu wählt die Führungskraft die für die entsprechenden Aufgaben geeigneten Mitarbeiter/innen aus und setzt sie mit einem klar definierten Auftrag ein.

Die Führungskraft nutzt situationsbezogen unterschiedliche Instrumente: Arbeitsanweisungen, verschiedene Gesprächsformen, Konferenzen, Unterrichtsbesuche und Fortbildungsmaßnahmen.

Bei der Erteilung von Arbeitsaufträgen und direkten Anweisungen achtet sie auf Effektivität und Effizienz sowie auf Klarheit und Transparenz.

Regelmäßige Gespräche mit allen Mitarbeitern/innen unterstützen und fördern diese in ihrer Arbeit. Die Gesprächsformen reichen dabei vom Beratungsgespräch und strukturier-

Schulqualität durch Personalentwicklung

Führungsgrundsätze

Führungsinstrumente

Arbeitsanweisungen und Gespräche

ten Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen bis hin zum Kritikgespräch.

Die Führungskraft verschafft sich durch Unterrichtsbesuche und durch ihre Präsenz vor Ort ein unmittelbares Bild über die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsergebnisse.

Sie unterstützt die Professionalisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter/innen, indem sie Möglichkeiten bietet und Anreize schafft, in Arbeitsgruppen und Fachgruppen zu arbeiten, an Hospitationen und an verschiedenen Evaluationsvorhaben mitzuwirken.

Die Qualität einer Schule ist wesentlich von der Professionalität der Personen abhängig, die in ihr arbeiten.

Deshalb schöpfen die Schulführungskräfte die bestehenden Entscheidungs- und Handlungsräume im Bereich der Personalführung voll aus und streben eine Erweiterung ihrer Zuständigkeiten in diesem Bereich an.

Professionalisierung

Entscheidungskompetenz im Personalbereich

Schul- und Unterrichtsentwicklung

Schulentwicklung hat vor allem Unterrichtsentwicklung zum Ziel; dazu gehören auch Personal- und Organisationsentwicklung.

Der Führungskraft fällt in diesem Bereich eine zentrale Aufgabe zu, indem sie ihre Anstrengungen darauf ausrichtet, das Recht der Schüler/innen auf Bildung zu garantieren.

Sie nimmt somit auch Verantwortung für die Qualität von Unterricht und die zeitgemäße Gestaltung von Schule wahr. Dies bedeutet, dass sie ein vertieftes Verständnis von Lernen und Lehren hat und sich um die Entwicklung und Umsetzung einer Vision von Schule bemüht, die dem gesellschaftlichen Auftrag entspricht, das eigenverantwortliche Lernen in den Mittelpunkt rückt und offen für Veränderungen ist.

Die Führungskraft ist bereit, ihre pädagogischen und didaktischen Kompetenzen zu erweitern, sich regelmäßig fortzubilden, sich in überschulischen Arbeitsgruppen einzubringen und in der Fortbildung mitzuwirken.

An der Schule schafft sie Freiräume für autonomes Gestalten und Erproben, unterstützt kollegiales Planen, fördert Initiativen und neue Impulse. Sie baut professionelle Lerngemeinschaften auf und fördert eine kontinuierliche Weiterbildung der Lehrer und Lehrerinnen.

Die Schulführungskraft schafft Netzwerke und Unterstützungssysteme, fördert die Einbindung der Schüler/innen und der Eltern und macht Entwicklungsprozesse nach außen hin sichtbar.

Aus der intensiven Zusammenarbeit mit dem Kollegium und allen Schulpartnern strebt sie Vereinbarungen zur Umsetzung und Überprüfung von Schul- und Unterrichtsentwicklung an. Die Besprechung von Planung und Vorbereitung, die Beob-

Recht auf Bildung

Qualität von Unterricht

Freiräume für autonomes Gestalten

Unterstützen und Begleiten

achtung und Evaluation des Unterrichts nutzt sie als Instrumente zur Unterrichtsentwicklung.

Aus der Verantwortung für das Gesamtergebnis der schulischen Tätigkeiten, wie sie im Schulprogramm enthalten sind, erwächst der Führungskraft die Aufgabe, Dienstpflichten und angemessene didaktische Leistungen einzufordern, sie zu überprüfen, transparent zu dokumentieren und anzuerkennen.

In den Verantwortungsbereich der Schulführungskraft gehört es auch, Mängel und Unterlassungen anzusprechen und Maßnahmen zu deren Behebung zu ergreifen.

Qualität sichern

Schule verwalten

Eine erfolgreiche pädagogische Arbeit erfordert auch eine gut funktionierende Verwaltung.

Die Verwaltungstätigkeit der Schulführungskraft nimmt Bezug auf das Schulprogramm und steht in direktem Zusammenhang mit dem Bildungsauftrag der Schule sowie der Organisation und Gestaltung von Lernwegen.

Die Schulführungskraft berücksichtigt in der Verwaltung der autonomen Schule betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte und orientiert sich bei der Organisation der Verwaltungsabläufe an den Prinzipien von Rechtmäßigkeit, Effektivität, Effizienz und Finanzierbarkeit.

Durch die auf das Schulprogramm bezogene Mittelbewirtschaftung gewährleistet die Schulführungskraft eine bedarfsgerechte Nutzung öffentlicher Gelder. Dies erfordert eine fundierte Kenntnis der Arbeitsabläufe in der Verwaltung und der einschlägigen Gesetzesvorschriften.

Eine effektive und effiziente Verwaltung erfordert hohe Kompetenzen im organisatorischen und kommunikativen Bereich, klare und nachvollziehbare Entscheidungen und Transparenz.

Um der Komplexität der Verantwortung gerecht zu werden, delegiert der Schuldirektor/die Schuldirektorin Aufgaben an verschiedene Mitarbeiter/innen und erteilt die entsprechenden Aufträge.

Die Übertragung von Teilbereichen entbindet die Schulführungskraft nicht von der Gesamtverantwortung.

Verwaltungsgrundsätze

Schulprogramm bezogene Mittelbewirtschaftung

Kommunikation und Transparenz

Delegieren und Beauftragen

Qualitätsentwicklung und Kontrolle

Die Schulführungskraft initiiert und unterstützt Verständigungsprozesse zwischen den Partnern und Mitgliedern der Schulgemeinschaft darüber, wie unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort gute Schule verwirklicht werden kann.

Sie setzt sich für Vereinbarungen von gemeinsamen Leitvorstellungen sowie von Entwicklungsschwerpunkten und Umsetzungsstrategien ein. Dabei berücksichtigt sie verbindliche Bildungsstandards.

Sie fördert unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Rahmen einer Selbstevaluation sowohl persönliche als auch gemeinsam vereinbarte Evaluationsprozesse und unterstützt Fremdevaluation.

Zusätzlich führt die Schulführungskraft systematische Kontrollen und Erhebungen zur Erziehungs- und Bildungsarbeit, zu Projekten und Programmen durch. Sie überprüft die Einhaltung des Dienstrechtes und anderer gesetzlicher Bestimmungen. Sie kontrolliert Verwaltungsabläufe und den zielgerichteten Einsatz der Finanzmittel.

Sie verbindet Rechtmäßigkeit mit Effektivität und Effizienz.

Aufgrund der Ergebnisse systematischer und strukturierter Kontrollen gewährleistet die Schulführungskraft kontinuierliche Qualitätsentwicklungsprozesse und fordert von allen die Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung ein.

Aus den Ergebnissen von Evaluation und Kontrolle erwächst der Schulführungskraft auch eine Beratungsfunktion. Für eine wirkungsvolle Beratung ist gegenseitiges Vertrauen hilfreich.

Bei den verschiedenen Formen von Kontrolle und Evaluation geht es darum, Entwicklungsnotwendigkeiten beim einzelnen Mitarbeiter / bei der einzelnen Mitarbeiterin und im System der Schule aufzuspüren sowie geeignete Maßnahmen zu ergreifen, falls Mängel oder Versäumnisse vorliegen.

Verständigungsprozesse fördern - gute Schule entwickeln

Selbstevaluation

Kontrolle

Qualitätsentwicklung und persönliche Verantwortung

Beratung

Maßnahmen

Öffentlichkeitsarbeit

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, alle Kräfte und Möglichkeiten zu nutzen, welche die schulischen Partner und das schulische Umfeld bieten, um das Bildungsangebot der Schule zu erweitern, die Qualität des Unterrichts zu stärken und die Bedeutung der Schule im Bewusstsein des Umfeldes zu verankern.

Daher sucht die Schulführungskraft externe Ressourcen und Partnerschaften, setzt sie ein und nutzt bereits vorhandene. Sie bezieht alle Partner in die Verantwortung ein.

Die Schulführungskraft ist bestrebt, nach innen und außen transparent zu informieren, die Beziehungen nach außen zu pflegen, Rückmeldungen von außen ernst zu nehmen und darauf zu reagieren.

Sie vertritt die Schule in der Öffentlichkeit mit ihren Zielsetzungen, Werten und Besonderheiten.

Durch die vielfältigen Beziehungen mit der Öffentlichkeit lernt sie die Fremdwahrnehmung der Schule kennen, macht diese Sicht schulintern bewusst und handelt dementsprechend. Dazu gehört es auch, autonome Befugnisse und schuleigene Interessen der Öffentlichkeit gegenüber bewusst wahrzunehmen.

Die Tätigkeit der Schulführungskraft und ihr Verhalten wirken auf die Öffentlichkeit und prägen das Bild der Schule mit.

Ziele

Tätigkeitsfelder

Bild der Schule