Deutsche Schule Valparaíso Colegio Alemán de Valparaíso

Leitungsprofil der Schulleitung

**Orientierungspunkte der Schulleitung**

***Schule ist ... was wir - gemeinsam – daraus machen*!**

* Gemäss dem ***„Schulleitbild der Deutschen Schule Valparaíso“*** verstehen wir „Schule“ als ***Lern-, Arbeits- und Lebensort***, an dem Menschen im Kontext eines klaren interkulturellen Bildungs- und Erziehungsauftrages agieren. „***Mit-Menschlichkeit“ und „gegenseitige Wertschätzung“ sollten auf allen Ebenen gelebt und erlebt werden (können)***: Schüler[[1]](#footnote-1) sind mehr als nur „Lernende“, Lehrer mehr als nur „Fachvermittler“, Eltern mehr als nur „Erziehungsberechtigte“, nicht-pädagogische Mitarbeiter mehr als nur „Auftragserlediger“, Schulleiter mehr als nur „Amtsinhaber“.

**Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** die regelmäßige Überprüfung des PEI (Vision, Mision, Werte, Bildungsmerkmale), Infrastrukturkonzept nach den Bedingungen des PEI, Beteiligung der Schulgemeinschaft in Kultur, Sport, Kunst und soziales Engagement.

Die Schule hat eine demokratische Vertretung der Elternschaft (CGPA), Schülervertretung (CAA), paritätisches Komitee, Schulgemeinschaftsausschuss, Vertrauensausschuss, Gewerkschaften.

* Das zentrale Erfolgskriterium von Schule ist **„*guter Unterricht“***. Im Mittelpunkt der gemeinsamen innerschulischen Entwicklungsbemühungen (**„Pädagogisches Qualitäts-management“ – PQM**) muss daher die ***Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität des Lehrens und Lernens im Unterricht*** (***„Unterrichtsentwicklung“ – UE***) stehen. Darauf bezogen und eng verknüpft ist die kontinuierliche professionelle Weiterbildung (***„Personalentwicklung“ – PE*)**. Die zentrale ***Leitidee*** unserer pädagogischen Arbeit ist ein kooperatives, autonomes und differenziertes Arbeiten zu erzielen.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** die Erstellung eines vierjährigen Schulentwicklungsplans, jährlich formulierte Abrbeitsvorhaben: Stufensitzungen, Fachsitzungen, interne Fortbildungen und Projekte unter anderem PLGs, Wochenvorbereitungspläne im Kindergartenbereich und für die Grundschule.
* Die ***pädagogische Priorität*** ***gilt auch für die Schulorganisation („Organisationsentwicklung“ – OE)***: „Schule“ ist eine Organisation eigener Art und muss - da weder Behörde noch Wirtschaftsunternehmen - durch einen administrativen Handlungsrahmen geprägt sein, der die spezifische, nämlich ***pädagogische*** Zieltätigkeit „Unterricht und Erziehung“ unterstützt.

 (> ‘*Schulverwaltung als Unterstützungssystem für die pädagogische Arbeit’*)

* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. wird angestrebt durch:** Eine enge Zusammenarbeit zwischen Administration, Vorstand und dem Schulleiter als pädagogischer Vertreter. Monats- und Wochensitzungen der unterschiedlichen Gruppierungen.
* Schule“ ist einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. ***Kontinuität, Verlässlichkeit und Innovationsbereitschaft sind handlungsbestimmende Größen - die (selbst)kritische Überprüfung (Selbst- und Fremdevaluation) dient der Bestätigung, zeigt Perspektiven auf, bewahrt vor Fehlentwicklungen.***
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** interne und externe Evaluationen wie z.Bsp. SEIS+, Peer-Review, institutionelle Selbstevaluationen (SEB), IB-Evaluationen, Evaluationen der nationalen Agentur für Bildungsqualität, Lehrerevaluationen, Leitungsevaluationen, Schülerevaluationen: SIMCE, PSU, GIB-Diplom, Spaziergänge durch die Klassen. Impulse der PQM-Steuergruppe.
* Die große Selbstständigkeit und zahlreichen eigenverantwortlichen Gestaltungs-möglichkeiten einer deutschen Begegnungsschule im Ausland erfordern eine Orientierung an der Idee der ***„Lernenden Schule“*** und so zwangsläufig auch eine ***Veränderung der Rolle der Beteiligten***, verlangen eine ***„Neupositionierung“ auch der Schulleiter***. Schulentwicklung bedeutet auch die ***Entwicklung der Schulleitungsrolle***.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** Evaluationen, Projekte, Fortbildungen, Teilnahme des Schulleiters und der Schulleitungsmitglieder an nationalen und internationalen Schulleitungstagungen, Abstimmungen in den Rektoratssitzungen, enge Zusammenarbiet mit anderen Deutschen Schulen in Chile und im Ausland, IB-Schulen, Privatschulen in der Region, PASCH-Schulen.
* Das zeitgemäße Schulleitungshandeln folgt modernen Führungs- und Management-grundsätzen, systemisch adaptiert, und ist gekennzeichnet durch die ***notwendige Balance zwischen*** ***drei Gestaltungsprinzipien***:

 > Klare Wahrnehmung und Gestaltung der Führungsaufgabe („Leitungsprinzip“)

 > Förderung der Zusammenarbeit („Partizipationsprinzip“)

 > Stärkung der Verantwortung der einzelnen Lehrkraft („Prinzip der Eigenverant-

 wortung“)

* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** PQM-Gruppe (Entwicklung des PME), Gesamtkonferenz, Lehrerkonferenzen, Stufensitzungen, Unterrichtsbesuche, PLG, Teamarbeit und Sitzungen.
* Unbeschadet der **Gesamt- und Letztverantwortlichkeit des Schulleiters** und der im Schulleiterdienstvertrag geregelten Rechte und Pflichten entspricht der Idee der „Lernenden Schule“ die Vorstellung von einer **teamorientierten** ***„dialogisch/moderativ/konsultativ“ gestalteten Schulleitung***.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** Regelmäßige Schulleitungssitzungen (2 x wöchentlich enger Schulleitungskreis, 1 x wöchentlich erweiterter Schulleitungskreis, wöchentliche Sitzung mit der PQM-Koordinatorin, zusätzlich in unregelmäßigen Abständen themengebundene Treffen), Klausurtagungen der erweiterten Schulleitung zweimal im Jahr, Schulleitungs-vorbereitungswoche vor dem Beginn eines Schuljahres, Schulleitungsnachbereitungswoche am Ende des Schuljahres, klar zugeordnete Aufgabenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten.
* Schulleiter sind ***Ansprechpartner für alle*** Gruppen ***in gleicher Weise***.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** aktive Informationspolitik mit Panorama DSV, Neuigkeiten, 1-2-3 Kindergarten, ABC-Grundschule, ABC für neue Kollegen/Innen, Glossar, Die Woche, Wochenkalender, Webseite, Rundbriefe, Anschläge der unterschiedlichen Gruppen der Schule.
* ***Mitwirkung und Mitgestaltung sind nicht nur erwünscht, sie sind für eine gute, aktive Schule unverzichtbar***. (>*‘Schule als ein Ort der Demokratie als Lebensform’*)
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** PQM-Gruppe, Runder Tisch, Konferenzen, Arbeit der Schülervertretung, Elternvertretung, Lehrervertretung, Schulleitungssitzungen, Zusammenarbeit Schulleitung – Vorstand – Verwaltung, Reflexions-Tagungen.
* ***Beteiligung und Verantwortungsübernahme können nicht verordnet werden***. Aufgabe der Schulleitung muss es sein, Bedingungen zu schaffen, die die Bereitschaft zum Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten fördern, Eigeninitiativen unterstützen, die Teamarbeit ermöglichen, die Kooperations- und Kommunikationskultur stärken. (> *‘Gutes Lern-, Arbeits-, Sozial-Klima’*)
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** PQM-Gruppe, Stunden der Fächerplanung, Konferenzen, Motivationskultur durch aktive Rückmeldung und ausgesprochener Anerkennung
* Meinungsverschiedenheiten gehören in einer pluralistischen demokratischen Gesellschaft zum Lebensalltag und erfahren an einer internationalen interkulturellen Begegnungsschule ihre besondere Ausprägung. Nicht falsch verstandene Harmonie und nicht faule Kompromisse lösen Konflikte, sondern ein ***konstruktiver Umgang*** mit ihnen: ***„Konflikte bieten Chancen für Neues, in der Kommunikations-, Kooperations- und Konflikt-Kultur erweist sich die Schul-Kultur.“*** (> *‘Dialogbereitschaft, Offenheit, Respektierung unterschiedlicher Beweggründe und Wertvorstellungen, Wille zur gemeinsamen Problemlösung’)*
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** die Zusammenstellung eines Runden Tisches mit Vertretern aller beteiligten Gruppierungen der Schule, häufige Gespräche, Pausenpräsenz der Schulleitung und des Schulleiters im Lehrerzimmer, Einführungskurse Interkulturalität für neue Kollegen, Einführungskurse für neue Eltern, Transparenz (Aushänge, Gespräche, Rundbriefe der Schulleitung, eMail für alle Kollegen, aktuelle und informative web-Seite der Schule, Informationsveranstaltung für Eltern und Schüler, Informationen von Eltern und Schülern über eMail).
* ***Entscheidungspozesse sind konsultativ und transparent zu gestalten***; dazu gehört, Betroffene rechtzeitig über Entscheidungszusammenhänge und -notwendigkeiten zu informieren und sie möglichst intensiv an den Entscheidungsfindungsprozessen zu beteiligen (> ***„Betroffene*** ***zu Beteiligten machen“***). Es gilt, „Gewinner“ und „Verlierer“ zu vermeiden, ***unrealistisch aber ist, alle Entscheidungen von allen im Diskurs treffen zu wollen/können.***
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** aktive Informationspolitik demokratische Wahlen in den verschiedenen Ausschüssen, Eltern- und Schülervertretung, Wahl der PQM Mitglieder, Genehmigung von Protokollen, Satzungen und Motto. Überprüfung des PEI.
* Wechselseitige Verständigung und Konsensorientierung sind wichtige Leitgrößen. Ebenso wichtig ist es aber, die ***mit dem Amt des Schulleiters*** verbundene ***Führungsverantwortung*** und die ihm ***übertragene Entscheidungsbefugnis nicht zu leugnen***. Entscheidungen auszuweichen, sie nicht verantwortlich zu treffen, hilft niemandem. Wer allen gerecht werden will, wird keinem gerecht!

**Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** eine positive undentscheidungsfreudige Leitung, die gegenüber dem Vorstand, der Gewerkschaft, dem Vertrauensausschuss, der CGPA und der Schülervertretung unter anderem agiert.

* Im Bereich der ***„Personalführung und -entwicklung“*** kommt der Kommunikation und Interaktion eine besondere Bedeutung zu. Gespräche nehmen im Schulleitungshandeln einen großen Raum ein; überwiegend handelt es sich dabei aber um spontan-situative Gespräche. ***Dialog-orientierte Führungsinstrumente*** wie z.B. das „Mitarbeitergespräch“, „Jahresgespräch“ oder „Zielvereinbarungsgespräch“ bieten Möglichkeiten einer ***systematischen*** Personalführung und -entwicklung durch ***gezielte Kommunikation***, die im gegenseitigen Einvernehmen erprobt und genutzt werden sollten.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** Rückmeldungen, informelle Gespräche, geplante Sitzungen, Sitzungen mit den unterschiedlichen Arbeitsgruppen.
* ***Lern- und Veränderungsbereitschaft und kontinuierliche Fort- und Weiterbildung*** sind wichtige Voraussetzungen für die professionelle Gestaltung der Berufsrolle. Die Schulleitung unterstützt einen einen schulinternen Fort- und Weiterbildungsplan (***SchiLF***), der den persönlichen und institutionellen Qualifikationsbedarf ermittelt und die Wünsche und Interessen Einzelner darauf bezogen berücksichtigt.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** SchiLF-Koordinatorin (interne Fortbildungen), Erstellung einer jährlichen Fortbildungstabelle bezogen auf das PME-Abkommen, Weitergabe von Informationen nach Fortbildungen einfordern, verschiedene Instanzen der pädagogischen Reflektion.
* ***Schulleiter/Schulleitungsmitglieder sollten von anderen nur verlangen, was sie selbst einzubringen bereit und in der Lage sind.*** Sie arbeiten an ihrer professionellen Einstellung und ihrem professionellen Verhalten und gehen so mit gutem Beispiel voran. Sie vergewissern sich selbstkritisch, wie gut sie ihre Aufgaben erfüllen, und sie sind bereit, ihr Tun von anderen überprüfen zu lassen und ihre Qualifikationen gezielt zu erweitern.
* **Konkretisierungen bei uns an der Schule u.a. durch:** Evaluation der erweiterten Schulleitung, Rückmeldungen.

**Schulleitung ist ein vieldimensionales Tätigkeitsfeld**

(‘Kunst des Umgangsmit Personen und Paragraphen, mit Komplexität und Dynamik’**)**

**Zur Bewältigung der schwierigen Aufgabe sind Schulleiter und Schulleitungsmitglieder auf die aktive Unterstützung durch die Schulgemeinschaft und von außen angewiesen.**

 **Gegenseitiges Vertrauen fördert, Misstrauen behindert die Arbeit.**

 **„Schule“ kann nur gemeinsam gelingen!**

Vgl.: MSWWF (Hrsg.): Anforderungsprofil für Schulleitung, Seminarleitung, Schulaufsicht, Düsseldorf 1999; Claudia Langer: Schulleiter handeln - aber wie (nicht)?, in: SchulVerwaltung, (11. Jg.), Mai 2000/Nr. 5, S. 132 - 135 ; Armin Lohmann: Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für eine innere Schulentwicklung, Neuwied 1999; Otto Herz, Armin Lohmann: Entwurf eines Leitbildes für Schulleiter/innen, in: A. Lohmann, .a.a.O., S.198 - 202; Günter Dresselhaus: Zu einer Neukonzeption von Schulleitung, schulmanagement, (31. Jg.), H. 1/2000, S. 18 - 21; Landesinsitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Materialien für die ‘Fortbildung für erfahrene Schulleitungsmitglieder’, Soest 2000; I. Haller, H. Wolf: Führung in Gesellschaft und Schule zwischen Tradition und Emanzipation. Auf dem Wege zu dialogischer Kompetenz, Soest 1995; H. Buchen, L. Horster, H.-G. Rolff (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, Stuttgart (Ergänzungslieferungen seit 1994); Journal für Schulentwicklung, Innsbruck-Wien-München

1. Der besseren Lesbarkeit halber wird die männliche Form gewählt, die weibliche ist immer eingeschlossen. [↑](#footnote-ref-1)