



## Goldrainer Erklärung

Zweite Regionalkonferenz der deutschsprachigen ESHA-Regionen in Goldrain/Südtirol (12.-14. Oktober 2009)

Grundsätzlich ist ein Paradigmenwechsel im gesamteuropäischen Raum weg von einer zentral gesteuerten Schule hin zu autonomen, selbst verantwortlichen Einheiten zu beobachten. Dies hat existentielle Auswirkungen für die Leitung einer Schule, wachsen doch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Einzelschulen/ Schulverbünden enorm an. Die bisherigen Funktionsübertragungen und Verantwortlichkeiten sind im Sinne effizienter Schulführung nicht mehr ausreichend. Bisher gingen die Kollegen einer Schule von einem Gleichheitsmodell aus, denn „sie mussten ihr Fach nach den zentralen Vorgaben unterrichten, ohne dass Schulentwicklung ein Thema für sie gewesen wäre.... Die gesamte Organisation der Schule oblag dem Direktor, der ausschließlich dafür Sorge zu tragen hatte, dass die Vorgaben möglichst exakt umgesetzt wurden.“ (Rembado).

Die Notwendigkeit einer breiteren Basis für Leitungsaufgaben in autonomen Schulen erfordert die Installierung eines effektiven mittleren Managements. Die Installierung bewegt sich zwischen den beiden Polen 'Entwicklung aus den Schulen heraus' und 'Administration von oben'. Unstrittig sind hinsichtlich der Bedeutung des Paradigmenwechsels und einer breiten Akzeptanz bei der Installation einer mittleren Managementebene wichtige Vorgaben durch die Administration wie Leitungszeit / Koordinierungszeit, Bezahlung, Ausbildungsressourcen etc. als Rahmen des neuen Verständnisses von Schule und Führung. Größtmögliche Flexibilität entsprechend des Grundauftrages der autonomen Schule soll hingegen dem Schulleiter/ der Schulleiterin hinsichtlich der Stellenbesetzung, der Stellenbeschreibung, des zeitlichen und monetären Rahmens zugestanden werden.

Für die Kollegenschaft implizieren diese Neuerungen folgende Aspekte des Wandels:

- Anerkennen des Unterrichts als Kern jeder schulischen Aktivität, aber auch als Mindestleistung, die eingefordert werden muss
- Wechsel von der altersbezogenen Regelbeförderung zur aufgabenbezogenen Übernahme von Funktionen, verbunden mit Teil-Leitungsaufgaben
- Wechsel bei der Karriereplanung vom häufig rein innerschulischen „Familienprinzip“ zum kriterien- und leistungsbezogenen, auch schulübergreifenden Wettbewerb
- Annahme einer qualitativ entscheidenden Erweiterung kollegialen Handelns vom bisher verwaltenden und/oder häufig rein fachlichen Agieren zur zusätzlich aktiven innerschulischen Übernahme von Verantwortung für Personalführung und Schulentwicklung.

Folgende Fragestellungen werden durch eine neue Leistungsstruktur zu lösen sein:

- Wo und wie findet die notwendige Qualifizierung für die erweiterten Führungsaufgaben statt?
- Wie werden die Qualifizierungsmaßnahmen organisiert – einzeln, systemisch, varierend?
- Welche Auswirkungen haben Systemgröße und Systemtiefe/Handlungsspielräume?

- Welche Rolle können/ sollen Schulverbünde angesichts demografischer und geografischer Herausforderungen spielen?
- Sollte die Rollenklärung bezüglich Leitungsaufgaben durch Kontrakte festgeschrieben werden? Etc.

Im Verlauf der Tagung konnten Teilespekte von zahlreichen europäischen Praxismodellen kennen gelernt werden, darunter

- das von den Kollegien und der ANP favorisierte Karrieresystem (Italien)
- Übertragung von Personalverantwortung (Hamburg, Deutschland)
- Qualifizierung von Ständigen Vertretern/ Stellvertretern zur Etablierung eines mittleren Managements für programmatische Schulentwicklung (Niedersachsen/ Deutschland)

Die Teilnehmer sind sich einig, dass eine gelingende Differenzierung von Leitungsaufgaben, verbunden mit einer neuen Karrierestruktur, Vorbild sein kann für die wichtigste Herausforderung von Schule – die Individualisierung von Lernprozessen im Unterricht in Verbindung mit qualifiziertem pädagogischen Handeln.

Wenn dies gelingt, wird auch die Öffentlichkeit zunehmend wertschätzend die großen gesellschaftlichen Leistungen anerkennen, die in den Schulen von heute und morgen von einem engagierten Kollegium übernommen werden.

The Goldrain declaration

2. regional conference of the german speaking regions in ESHA in Goldrain/South Tyrol (October 12-14-2009)