

Führen–Leiten–Zukunft gestalten
in Schulen für Gesundheitsfachberufe

Ein Anforderungsprofil für Schulleitungen



Senator für Arbeit, Frauen,
Gesundheit, Jugend und Soziales

Freie Hansestadt Bremen



Herausgeber: Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales

Für Informationen: Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, Abteilung Gesundheit, Referat 33, Bahnhofplatz 29, 28195 Bremen

Gestaltung: Bfw Friedehorst-Bremen

Der Text wurde von einer Arbeitsgruppe der Schulleitungen der Bremer Schulen für Gesundheitsfachberufe unter federführung des fachreferats beim Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales erstellt.

Wir danken dem Landesinstitut für Schule für die Erlaubnis, Elemente der dort erschienenen Broschüre „Anforderungsprofil für Schulleitungen“ übernehmen zu dürfen.

Bremen 2005





VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Gesundheitswesen in Deutschland erfährt Bewegung in allen Bereichen und den damit verbundenen Arbeitsfeldern. Ausbildung, Qualifizierung und Professionalisierung der Lernenden und Beschäftigten in den vielfältigen Tätigkeitsfeldern haben einen hohen Stellenwert in der gesundheitlichen Versorgung unserer Bevölkerung.

Die Schulen für Gesundheitsfachberufe sind eine wichtige Säule dieses Systems und stehen ebenfalls vor neuen Anforderungen und Herausforderungen. Mit zunehmender Verantwortung und Autonomie nicht nur für die originären Lehraufgaben, sondern für Kooperation und Vernetzung mit Praxisfeldern, Hochschulen und Behörden, haben sich Handlungsfelder, Aufgaben und Kompetenzen, insbesondere von Schulleitungen, verändert.

Das vorliegende Anforderungsprofil wurde in erfolgreicher Zusammenarbeit von Vertreterinnen und Vertretern der Schulleitungen der Bremer Schulen für Gesundheitsfachberufe und dem zuständigen Fachreferat meiner Behörde entwickelt. Trotz unterschiedlicher Berufsfelder wurden die vielen Gemeinsamkeiten hinsichtlich der zunehmenden Führungs- und Managementkompetenzen deutlich.

Ich hoffe, dass das entstandene Anforderungsprofil gelebt, diskutiert und immer wieder geschärft wird, nicht nur von den Schulleitungen selbst, sondern von allen, die an der anspruchsvollen Aufgabe der Berufsausbildung beteiligt sind. Für Lehrerinnen und Lehrer, die sich perspektivisch für Leitungspositionen interessieren, soll es Orientierung und Motivation sein.

Ich danke allen Beteiligten für ihr Engagement.

Karin Röpke

Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales

INHALT

1. Warum ein Anforderungsprofil?

2. Wer hat mitgewirkt an der Erstellung?

3. Aufgaben der Schulleitung

4. Handlungsfelder

- Schulentwicklung
- Kooperation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Personalführung und –entwicklung
- Organisation und Verwaltung

5. Schulleitungskompetenz

- Fachliche Kompetenz
- Methodenkompetenz
- Sozial-kommunikative und personale Kompetenz
- Ökonomische Kompetenz
- Ökologische Kompetenz

1. Warum ein Anforderungsprofil?

Das vorliegende Anforderungsprofil beschreibt Aufgaben, Handlungsfelder und Kompetenzen von Schulleitungen in Schulen für Gesundheitsfachberufe. Im Gegensatz zu den zahlreichen Berufsschulen im dualen Berufsbildungssystem sind die Schulen für Gesundheitsfachberufe nicht einheitlich strukturiert und verfügen über sehr unterschiedliche Anzahlen von Ausbildungsplätzen. Dennoch stehen sie häufig vor den gleichen zentralen Fragestellungen:

- der Gewinnung von sozialkompetenten Schülerinnen und Schülern,
- der Erhaltung von Ausbildungsplätzen,
- der Vernetzung von Theorie und Praxis,
- der Einbeziehung von Bezugswissenschaften,
- der Gewinnung von hochqualifizierten Lehrkräften und Dozenten und Dozentinnen,
- der Anpassung der Lerninhalte an sich rasant veränderndes Wissen und neue Lernformen,
- der kooperativen Zusammenarbeit mit Behörden und Institutionen,
- der wirtschaftlichen Schulorganisation und –verwaltung.

Dies bedeutet, dass Schulleitungen zunehmend Aufgaben außerhalb der Lehre übernehmen, zusätzliches Know-how erwerben müssen und vor anspruchsvolle Führungs- und Motivationsaufgaben gestellt sind, die durch das Anforderungsprofil intern und extern transparent dargestellt werden.

Ähnlich wie in einem Leitfaden wurden von den Schulleitungen eigene Erwartungen, Tätigkeitsprofile, Ziele und Kompetenzen für das professionelle Handeln in Leitungsfunktionen formuliert. Die Ausgestaltung des nun vorliegenden Rahmens erfolgte von den Schulen selbst unter Berücksichtigung spezieller Bedingungen der einzelnen Schulen.

2. Wer hat mitgewirkt bei der Erstellung

Das vorliegende Anforderungsprofil wurde in konstruktiver Zusammenarbeit von Vertreterinnen und Vertretern aller Bremer Schulen für Gesundheitsfachberufe und dem Fachreferat des Senators für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales erstellt. Die Schulen sind verantwortlich für die Ausbildungen zu:

- Gesundheits- und Krankenpflegerinnen und -pflegern
- Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerinnen und -pflegern
- Altenpflegerinnen und -pflegern
- Technischen Assistentinnen und Assistenten in der Medizin (MTA)
- Physiotherapeutinnen und -therapeuten
- Logopädinnen und Logopäden
- Hebammen und Entbindungspflegern.

3. Aufgaben der Schulleitung

Die Aufgaben von Schulleitungen in Gesundheitsfachschulen sind vielfältig und umfassend:

⇒ **initiativ werden**

Entwicklung von Zukunftsentwürfen, Vorgaben und Arbeitshilfen für die schulische Arbeit, Kooperation mit schulischen und außerschulischen Partnern

⇒ **Qualität sichern**

Implementierung geeigneter Qualitätsmanagementverfahren und Nutzung von Vergleichsuntersuchungen für die Entwicklung der eigenen Schule

⇒ **planen**

Abstimmung zeitlicher, personeller, materieller und finanzieller Ressourcen

⇒ **entscheiden**

Pädagogisches Profil und dessen Umsetzung, Einwerben und Verwenden regulärer und außerordentlicher Haushaltsmittel, Erlass verbindlicher Vorgaben für Einzelfälle und Handlungsabläufe

⇒ **delegieren und koordinieren**

Teilaufgaben definieren, delegieren, planen und zusammenführen; zielorientierte Moderation des Arbeits- und Entwicklungsprozesses in Gruppen

⇒ **informieren**

Aufnahme, Bewertung, Auswahl und Weitergabe von Informationen unter Nutzung von externen Informationsquellen und modernen Medien

⇒ **kooperieren**

Zusammenarbeit mit schulinternen und schulexternen Partnern, Kunden und Trägern

⇒ **kontrollieren und intervenieren**

Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht in der Schule, Sicherung der schulinternen Abläufe, Personalaufsicht, Einhaltung der Zielvorgaben und der Ausbildungspläne
Absicherung der Einhaltung der Beschlüsse relevanter Gremien, der gesetzlichen Vorgaben und Haushaltsbestimmungen

⇒ **Personal führen**

Zielgerichtete Personalauswahl, effizienter Personaleinsatz, Erstellung dienstlicher Beurteilungen, Personalentwicklung

⇒ **repräsentieren**

Sicheres, verlässliches und eindeutiges Auftreten gegenüber der Schülerschaft, Behörden, Schulträgern, der Bundesagentur für Arbeit, anderen Kooperationspartnern und in der Öffentlichkeit

⇒ **unterstützen und beraten**

der Schülerinnen und Schüler; Unterstützung aller an der theoretischen und praktischen Ausbildung Beteiligten

4. Handlungsfelder

Schulleitungen in Gesundheitsfachschulen sind mit Tätigkeiten in unterschiedlichsten Handlungsfeldern befasst.

Schulentwicklung

(intern)

- ⇒ Leitbildentwicklung
- ⇒ methodisch-didaktische Weiterentwicklung
- ⇒ disziplinierte Zusammenarbeit
- ⇒ Gestaltung und Weiterentwicklung des Curriculums
- ⇒ Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

(extern)

- ⇒ interdisziplinäre Zusammenarbeit
- ⇒ Umsetzung rechtlicher Grundlagen zur Organisation der Ausbildung

Kooperation mit ...

- ⇒ der zuständigen senatorischen Behörde
- ⇒ Kooperationspartnern für die praktische Ausbildung
- ⇒ Hochschulen, Universitäten und Fachhochschulen
- ⇒ der Agentur für Arbeit und der Bremer Arbeitsgemeinschaft für Integration und Soziales (BagIS)
- ⇒ anderen Gesundheitsfachschulen

Öffentlichkeitsarbeit

- ⇒ disziplinäre und interdisziplinäre Kooperation mit Gesundheitsfachschulen
- ⇒ Außendarstellung der Schule
- ⇒ Beratung zur Berufsfindung
- ⇒ Zusammenarbeit mit Berufsverbänden, Interessenverbänden, Beiräten auf Landes- und Bundesebene
- ⇒ Erfahrungsaustausch mit Ausbildungsstätten für Gesundheitsfachberufe im Ausland
- ⇒ Nachwuchswerbung
- ⇒ Erstellung von Informationsmaterialien

Personalführung und -entwicklung

- ⇒ Mitarbeiterentwicklung und -förderung
- ⇒ Vermittlung von Zielen und Aufgaben
- ⇒ Delegation von Schulentwicklungsaufgaben nach persönlicher Eignung
- ⇒ Konfliktmoderation
- ⇒ Unterstützung von Teamstrukturen
- ⇒ Personalauswahl und Beurteilung

Organisation und Verwaltung

- ⇒ von Unterricht und Schulleben
- ⇒ schulischer Ressourcen, ggf. nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen
- ⇒ der Personalverantwortung in Abhängigkeit vom Schulträger

5. Schulleitungskompetenz

Schulleitungen in Gesundheitsfachschulen benötigen eine komplexe Handlungskompetenz. Sie basiert auf unterschiedlichen Teilkompetenzen:

- ⇒ **Fachliche Kompetenz**
- ⇒ **Methodenkompetenz**
- ⇒ **Sozial-kommunikative und personale Kompetenz**
- ⇒ **Ökonomische Kompetenz**
- ⇒ **Ökologische Kompetenz**

In der täglichen Arbeit wie im grundsätzlichen Herangehen an die Aufgaben werden diese ziel- und handlungsorientiert realisiert.

Die **fachliche Kompetenz** beinhaltet spezifische Kenntnisse aus Wissenschaft und Praxis des jeweiligen Ausbildungs- und Berufsfeldes sowie aus Erziehungswissenschaft und Berufspädagogik.

Es ist die Fähigkeit

- ⇒ die erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mit dem Ziel einzusetzen, Menschen zu beraten, zu unterstützen und anzuleiten,
- ⇒ Rahmenbedingungen zu schaffen für eine an Qualitätsmaßstäben orientierte Ausbildung,
- ⇒ im Umgang mit Menschen die Persönlichkeit des Einzelnen unter Berücksichtigung seiner physischen, psychischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Voraus-

setzungen und Bedürfnisse zu schützen, zu fördern und zu fordern,

- ⇒ an zukunftsorientierten Entwicklungen mitzuarbeiten und sie auszuwerten sowie
- ⇒ die Qualität der eigenen Arbeit zu reflektieren und zu gewährleisten.

Methodenkompetenz ist die Fähigkeit und der Sachverstand, bestimmte aufgabenbezogene Ziele durch systematische und konsequente Vorgehens- und Verfahrensweisen zu erreichen.

Methodenkompetenz erfordert, erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten gezielt einzusetzen, d. h. Ziele systematisch und planmäßig anzustreben und geeignete Methoden und Techniken zur Lösung praktischer und theoretischer Arbeiten zu entwickeln.

Methodenkompetenz bezieht sich immer auf einen komplexen Prozess, der in seinen einzelnen Schritten und Aktivitäten folgerichtig und zielstrebig ausgeführt wird.

Gefordert sind folgende Fähigkeiten:

- ⇒ Organisations- und Planungsfähigkeit
- ⇒ Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit
- ⇒ Fähigkeit, Projekte zu initiieren und zu leiten
- ⇒ Fähigkeit, Lerntechniken und geistige Arbeitstechniken im Sinne von "Lernen lernen" anwenden zu können
- ⇒ Fähigkeit zur effektiven Gestaltung von Zeitmanagement

Sozial-kommunikative und personale Kompetenz

ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen in Beziehung zu treten und Sorge für sich selbst zu tragen, innerhalb rechtlicher und beruflicher Rahmenbedingungen neue Ideen zu entwickeln und die eigene berufliche Entwicklung zu gestalten. Damit verbunden ist die Verantwortung für die Anderen und sich selbst.

Dies erfordert die Entfaltung unterschiedlicher Kompetenzaspekte:

⇒ **Kommunikationsfähigkeit**

Fähigkeit, sich im gesamten Spektrum der Kommunikationsmittel auszutauschen und mitzuteilen – empathisch und angemessen entsprechend der Situation im jeweiligen Umfeld; insbesondere sind auch diplomatische und repräsentative Fähigkeiten gefordert

⇒ **Kritikfähigkeit**

Fähigkeit, sachliche und fachliche Kritik zu üben und anzunehmen sowie unangemessener Kritik entgegen zu treten und diese im Prozess versachlichen zu können

⇒ **Konfliktfähigkeit**

Fähigkeit, Schwierigkeiten und Konflikte wahrzunehmen, gegensätzliche Meinungen und Positionen auszuhalten und auf konstruktive Weise den Konflikt zu beenden

⇒ **Frustrationstoleranz**

Fähigkeit, Situationen auszuhalten, auch wenn eigene Bedürfnisse und Erwartungen nicht oder nicht direkt erfüllt werden

⇒ **soziale Sensibilität und Integrationsfähigkeit**

Fähigkeit, im Umgang mit Menschen die Persönlichkeit des Einzelnen unter Berücksichtigung seiner physischen, psychischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Voraussetzungen und Bedürfnisse zu schützen und zu fördern

⇒ **Rollenakzeptanz und Teamfähigkeit**

Fähigkeit, die eigene Rolle wahrzunehmen und mit den Erwartungen anderer in Übereinstimmung zu bringen oder sich kritisch damit auseinander zu setzen und in diesem Sinne seine Person und Fähigkeiten ins Team zu integrieren

⇒ **Vertrauenswürdigkeit und Authentizität**

Fähigkeit, den Personen im Wirkungsbereich die Sicherheit eigener Unvoreingenommenheit zu vermitteln und das Vertrauen in die Einhaltung der Schweigepflicht sowie auf die Verlässlichkeit getroffener Entscheidungen und Aussagen zu schaffen und zu sichern

⇒ **Führungskompetenz**

Fähigkeit, in Verhandlungen, Diskussionen und Gesprächen selbstbewusst, zielsicher und mit strategischem Weitblick die gegenwärtige und zukünftige Situation des Ausbildungsinstituts zu gestalten und dabei Entscheidungen zu treffen und diese zu verantworten sowie Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu delegieren

⇒ **Identifikation mit dem Beruf**

Fähigkeit, die eigene Person mit dem Beruf als Lehrerin oder Lehrer wie auch mit dem Ausbildungsberuf in eine positive Übereinstimmung zu bringen unter Einbeziehung allgemeiner und berufsorientierter ethischer Grundlagen

Ökonomische Kompetenz ist die Fähigkeit, die Ziele der Ausbildungsstätte unter Beachtung von personellen, finanziellen und organisatorischen Rahmenvorgaben kostengünstig und effizient im eigenen Verantwortungsbereich durchzusetzen unter Beachtung ethischer und rechtlicher Wertmaßstäbe.

Dies umfasst

- ⇒ die Fähigkeit zur Beachtung von Wirkungszusammenhängen und Rahmenbedingungen im System der Ausbildung
- ⇒ die Fähigkeit zu effektivem und effizienten ressourcenbewussten Handeln
- ⇒ die Fähigkeit, kurz-, mittel- und langfristig Arbeits- und Organisationsabläufe unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsgebots zu planen bzw. neu zu gestalten
- ⇒ die Fähigkeit, ein Qualitätsmanagementsystem für den Bildungsbereich kontinuierlich umzusetzen

Ökologische Kompetenz richtet sich auf den pfleglichen und sparsamen Umgang mit möglichst umweltfreundlichen Verbrauchsgütern und Energien.

Ökologische Kompetenz ist die Fähigkeit,

- ⇒ Verantwortung für ökologische Forderungen und Ziele innerhalb der Ausbildung zu übernehmen,
- ⇒ Zusammenhänge und Wechselwirkungen des Einsatzes und Verbrauchs von Arbeitsmitteln im Hinblick auf deren Wirkung auf die Umwelt zu verstehen und kritisch zu überprüfen,
- ⇒ bei allen Planungen die Erhaltung der natürlichen Umwelt mitzudenken, z.B. durch Abfallvermeidung, korrekte Abfallentsorgung, sparsamen Umgang mit Ressourcen wie Papier, Fotokopien, Wasser, Strom.

