



Freistaat



Sachsen

Staatsministerium für Kultus

- Inhaltsverzeichnis -

	Seite
Vorwort	5
Einleitung	7
Personalentwicklung im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus	11
Grundsätze und Ziele unserer Personalentwicklung.....	13
Personalbestand- und Personalbedarf.....	18
Teil 1 Anforderungsprofile	21
Erwartungen und Anforderungen an die Beschäftigten	23
Bereich Schule	24
Lehrer	24
Oberstufenberater.....	27
Fachberater.....	28
Fachleiter	30
Schulleitung.....	32
Bereich Administration	35
<i>Regionalschulämter</i>	36
Mitarbeiter (einschließlich Schreib- und Sekretariatsdienst).....	36
Sachbearbeiter.....	38
Referent.....	40
Referatsleiter.....	43
Abteilungsleiter.....	45
<i>Sächsisches Staatsministerium für Kultus</i>	46
Mitarbeiter/Sachbearbeiter.....	46
Referent.....	46
Referatsleiter.....	48
Bereich Unterstützersysteme	50
<i>Comenius-Institut</i>	50
Mitarbeiter/Sachbearbeiter.....	51
Referent.....	51
Abteilungsleiter	53
Direktor/Stellvertreter.....	55
<i>Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung</i>	57
Mitarbeiter/Sachbearbeiter.....	58
Referent.....	58
Direktor/Stellvertreter.....	60
<i>Staatliche Seminare für Lehrämter</i>	62
Mitarbeiter.....	63

Seminarleitung.....63

Teil 2 Maßnahmen der Personalentwicklung67

Arbeitsplatzwechsel.....70
Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung.....72
Aufstiegsförderung.....76
Beurteilungswesen.....79
Coaching.....82
Einführung neuer Beschäftigter.....85
Fort- und Weiterbildung.....86
Förderung der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen.....89
Frauenförderung.....92
Leistungsanreize.....95
Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarungen.....98
Mitarbeiterbefragung.....101
Kundenbefragung.....103
Potenzialanalyse.....105

Teil 3 Anlagen 109

Anlage 1 Überblick zum quantitativen Personalbestand im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus - Stand Oktober 2002.....111
Anlage 2 Funktionsübergreifende Kernkompetenzen (Konkretisierung/Operationalisierung der Kernkompetenzen.....125
Anlage 3 Arbeitsplatzwechsel (Begleitende Hinweise zur Durchführung von Arbeitsplatzwechseln).....133
Anlage 4 Einführung neuer Beschäftigter (Hinweise für Betreuer (Mentoren) neuer Beschäftigter).....137
Anlage 5 Einführung neuer Beschäftigter (Hinweise für Vorgesetzte zur Einführung und Einarbeitung neuer Beschäftigter).....139
Anlage 6 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (Leitfaden zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch) ...141
Anlage 6.1 Protokoll des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs...147
Anlage 6.2 Formblatt Fortbildungsmaßnahmen der/des Mitarbeiter(in/s).....149
Anlage 6.3 Formblatt „Schriftliche Bestätigung des Gesprächs“..151



Vorwort

Die zentrale Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus ist es, an der weiteren qualitativen Verbesserung der Schule mitzuwirken. Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitungen, Regional- schulämter, Ministerium, Comenius-Institut, Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung wie die Staatlichen Seminare für Lehrämter - alle wirken daran mit, dass Qualität und Leistungsfähigkeit der sächsischen Schulen ihren guten Ruf halten und weiter ausbauen können.

Grundprinzip jeder Personalentwicklung - und dies gilt für den staatlichen Bereich ebenso wie in der freien Wirtschaft - ist es, das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und auszubauen. Dabei geht es darum, die Leistungsfähigkeit des Einzelnen sowie seine persönlichen Ziele und Vorstellungen mit den Erfordernissen des Arbeitgebers - in unserem Fall also dem "System Schule" - in größtmöglichen Einklang zu bringen. Je besser dies gelingt, umso höher sind Motivation und Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten - und desto eher wird sich das entwickeln, was mit dem Fachbegriff "Corporate identity" umschrieben wird, also der Identifikation der Mitarbeiter mit der Gesamtorganisation. Dass eine solche sich auf allen Ebenen des "Systems Schule" positiv und fruchtbringend auswirkt, liegt auf der Hand.

Das Personalentwicklungskonzept für den Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus trägt diesen Erkenntnissen Rechnung. Auch in der öffentlichen Verwaltung bedient man sich für die Umsetzung der notwendigen Erneuerungs- und Veränderungsprozesse moderner Führungs- und Entwicklungsinstrumente. Vorliegendes Konzept ist ein Orientierungsrahmen für unser künftiges Handeln.

Unser Personalentwicklungskonzept ist maßgeschneidert auf den Organismus Schule. Kernstück sind die für verschiedene Funktionen im Kultusbereich formulierten Anforderungsprofile. Diese definieren, welche Anforderungen die Beschäftigten erfüllen müssen. Eine Reihe der hier aufgezeigten Anforderungsprofile wird in der vorliegenden Form erstmals dargestellt; sie könnte für Ressorts und Kultusverwaltungen anderer Bundesländer beispielgebend sein. Auf der Basis der Anforderungsprofile werden

im Rahmenkonzept Instrumente der Personalentwicklung beschrieben, mit deren Einsatz den Beschäftigten die erwarteten Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen vermittelt und so hohe Standards innerhalb des Geschäftsbereichs gesichert werden können.

Die Bedeutung stetiger Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, seien sie nun direkt in der Schule oder in der Schulaufsicht tätig, nimmt zu. Personalentwicklungs-Instrumente wie die Beurteilung oder das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarungen sind unverzichtbar. Wesentliche Elemente aktiver sächsischer Schulgestaltung sind aber auch die Kundenbefragung oder die Potenzialanalyse.

Das hier vorgelegte Personalentwicklungskonzept ist transparent. Die Darstellung bietet eine Gesamtschau, die jedem Mitarbeiter einen Überblick über seinen Geschäftsbereich gibt, und zwar sowohl hinsichtlich der personellen Strukturen als auch, was Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung betrifft.

Ich lade alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, sich mit dem wichtigen Thema Personalentwicklung inhaltlich auseinander zu setzen. Die im Konzept enthaltenen Handlungsempfehlungen für die Umsetzung einzelner Instrumente richten sich insbesondere an Vorgesetzte. Sie müssen die Bedeutung von Personalentwicklung erkennen und die einzelnen Maßnahmen verantwortlich und engagiert mit den Mitarbeitern umsetzen.

Ausgehend von den im Rahmkonzept der Sächsischen Staatsregierung genannten Zielsetzungen und personalwirtschaftlichen Instrumenten wird mit der vorliegenden Konzeption eine den spezifischen Bedingungen unseres Ressorts entsprechende Personalentwicklungsstrategie vorgelegt.

Personalentwicklung ist ein stetiger Prozess, keine kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Und es müssen alle Betroffenen sich aktiv daran beteiligen. Nur wenn Betroffene zu Beteiligten werden, kann Personalentwicklung erfolgreich sein. In diesem Sinne wünsche ich der Konzeption eine lebhaftige Resonanz.



Prof. Dr. Karl Mannsper
Sächsischer Staatsminister für Kultus

Einleitung

Im April 2001 wurde die Projektgruppe „Personalentwicklung“ ins Leben gerufen.

Die Gruppe, die sich aus Vertretern des Schul-, Schulaufsichts- und Unterstützungsbereiches sowie dem Direktor der Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen (AVS - als ressortübergreifend wirkende Fortbildungseinrichtung) zusammensetzte, hatte den Auftrag, ein Personalentwicklungs-Rahmenkonzept für den gesamten Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK) zu erarbeiten.

Ausgangspunkt der zurückliegenden Projektarbeit bildete die Erkenntnis, dass die erforderlichen Veränderungsprozesse im Geschäftsbereich des SMK eine zielgerichtete Personalentwicklung als Teil eines umfassenden Personalmanagements (Auswahl, Pflege und Organisation des Personals) erforderlich machen. Um unsere Anstrengungen für eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse im Sinne der Qualitätsentwicklung und die Etablierung und Evaluierung der Schulentwicklung zum Erfolg zu führen, brauchen wir Vorgesetzte, die sich ihrer Personalführungsverantwortung bewusst sind und dieser nicht delegierbaren Aufgabe gerecht werden.

Daneben benötigen wir motivierte und flexible Beschäftigte, die ihr Leistungspotenzial zur Erfüllung der Organisationsziele einbringen und ausschöpfen.

Wichtigstes Anliegen der Projektgruppe "Personalentwicklung" war es, die Erfordernisse der Aufgaben des gesamten Geschäftsbereiches des SMK mit den Bedürfnissen und Fähigkeiten aller Beschäftigten in Einklang zu bringen.

Bei der Konzepterarbeitung wurden insbesondere die Empfehlungen des Sächsischen Staatsministeriums des Innern (SMI) hinsichtlich der Personalentwicklung im Freistaat Sachsen, die ressortübergreifenden Erfahrungen der AVS und darüber hinaus die aus der Arbeit der letzten Jahre in unserem Geschäftsbereich gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen einbezogen.

Am Ende des Projektprozesses, der uns durch alle Höhen und Tiefen der Projektarbeit geführt hat und auch in dieser Hinsicht für alle Beteiligten ein Lernprozess war, steht ein Personalentwicklungs-Rahmenkonzept, das einvernehmlich von allen Vertretern der Projektgruppe mitgetragen wird.

Kernstück des vorliegenden Konzeptes sind die für verschiedene Funktionen im Kultusbereich formulierten Anforderungsprofile. Diese definieren, welche Anforderungen unsere Beschäftigten erfüllen müssen. Auf der Basis der Anforderungsprofile werden im dritten Teil des Rahmenkonzeptes Instrumente beschrieben, mit deren Einsatz den Beschäftigten die in den Anforderungsprofilen erwarteten Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen

vermittelt und so hohe Standards innerhalb des Geschäftsbereiches gesichert werden können.

Nahezu alle Bestandteile des Konzepts sind vor ihrer abschließenden Formulierung in der Projektgruppe kontrovers diskutiert worden. Dem hat sich ein Diskussionsprozess mit unseren Beschäftigten angeschlossen, der zahlreiche Anregungen erbracht hat, die weitgehend auch in der nun vorliegenden Endfassung des Rahmenkonzeptes eingearbeitet wurden. Wie wohl kaum anders zu erwarten, konnten nicht alle Fragen abschließend beantwortet und nicht alle Anregungen aufgegriffen werden. Während die einen immer noch Hürden auf dem Weg zur Karriere zu erkennen glauben, sehen die anderen im vorliegenden Konzept Hilfen, um zukünftigen Anforderungen besser gerecht zu werden.

Gleichwohl wird das Personalentwicklungskonzept nun von einer breiten Basis mitgetragen. Jetzt muss im gesamten Geschäftsbereich die Umsetzung beginnen. Nur dann kann das Personalentwicklungskonzept seine Wirkung als Teil der Qualitätsoffensive des SMK entfalten. Die Potenziale unserer Beschäftigten sind längst noch nicht ausgeschöpft. Die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen, die Auseinandersetzung mit neuen Konzepten und Ideen und nicht zuletzt die Verbesserung von Schule und Unterricht und den dafür erforderlichen Voraussetzungen sind die Ziele, zu denen dieses Rahmenkonzept beitragen soll. Im Verständnis des SMK als lernende Organisation bitten wir alle Beschäftigten um ihre Beteiligung an der Umsetzung und die Vorgesetzten um die Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten für ihren Verantwortungsbereich.

Dafür steht das Personalentwicklungs-Rahmenkonzept als verlässlicher Leitfaden für jeden Beschäftigten des Kultusbereiches - für Lehrer, Schulleiter und die Beschäftigten¹ in der Schulaufsicht und den Unterstützungssystemen - nunmehr zur Verfügung.



Bernd Krieger
Projektleiter

¹ Im gesamten Personalentwicklungskonzept haben wir uns bemüht, die männlichen und weiblichen Beschäftigten gleichermaßen anzusprechen. Wir haben dies in dem Vorwort dergestalt getan, dass wir jeweils auch beide Geschlechtsbezeichnungen aufgeführt haben. In dem Rahmenkonzept selber werden wir um der besseren Lesbarkeit Willen immer nur die männliche Form verwenden. Wir sind selbstverständlich weiter bemüht, den Ansprüchen des Gender Mainstreamings im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus nachzukommen.

Projektgruppe "Personalentwicklung"

Projektleitung: Bernd Krieger

Projektgruppe: Ralf Berger
Heinz Bienek
Martin Böhringer
Dr. Hans-Georg Clemens
Katja Edelmann
Andre Hanke
Gerald Heinze
Jörg Heynoldt
Anke Kahnt
Torsten Kammel
Dr. Angelika Miethe
Jenny Müller
Barbara Nagel
Petra Nollmeyer
Heiner Ridder
Andreas Runck
Dorit Stenke
Anne-Susann Vollstädt
Sven Venzmer
Angelika Wiesner

Gesamtredaktion: Katja Edelmann
Gerald Heinze
Torsten Kammel
Dorit Stenke

**Personalentwicklung
im Geschäftsbereich des SMK**

Grundsätze und Ziele unserer Personalentwicklung

Qualität und Leistungsfähigkeit von Schule stehen heute im weltweiten Wettbewerb. Diesen Wettbewerb will das SMK zur Qualitätsentwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Schulgestaltung und der Schulaufsicht im Freistaat Sachsen nutzen. Vor dem Hintergrund der Diskussion über den Qualitäts- und Leistungsstand an den Schulen in Deutschland und im internationalen Vergleich werden auch die heutigen Methoden des Personalmanagements² in den nächsten Jahren auf dem Prüfstand der inneren Schulreform stehen.

Die Herausforderungen, denen sich unser Geschäftsbereich bereits heute stellen muss, können nur mit ausreichend und in jeder Hinsicht qualifiziertem Personal bewältigt werden. Die ständige Förderung und Entwicklung des Personals einschließlich seiner Weiterqualifizierung ist eine wichtige Voraussetzung für Verbesserungen im System Schule. Personalentwicklung als ein wesentlicher Bereich des Personalmanagements ist somit Teil einer Gesamtstrategie zur Qualitätssicherung und -förderung.

Das Ziel der Personalentwicklung liegt ganz allgemein in der optimalen Nutzung der personellen Ressourcen unter Beachtung der Organisationsziele, des Personalbedarfs und unter Berücksichtigung individueller beruflicher Vorstellungen. Im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Anforderungen an seinen Geschäftsbereich will das SMK noch konsequenter und systematischer durch Maßnahmen der Personalentwicklung das Leistungs- und Lernpotenzial seiner Beschäftigten erkennen, erhalten und entsprechend dem Bedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen fördern.

Das oberste Ziel, welches das SMK als Gesamtorganisation mit diesem Entwicklungsprozess verfolgt, ist die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Unterricht. Für uns alle steht die Bildung und die Erziehung der Schüler im Mittelpunkt unseres Handelns. Mit Blick auf die Wissensgesellschaft und die wachsende internationale Vernetzung der Wirtschaft im Rahmen der Globalisierung nehmen wir eine besondere staatliche Verantwortung wahr, um die Zukunftsfähigkeit des Einzelnen wie der Gesellschaft auch vor dem Hintergrund der mit der demographischen Entwicklung verbundenen Folgen zu sichern.

² Das Management des Personals einer Organisation (Behörde/Unternehmen) orientiert sich an den Organisationszielen und vollzieht sich auf den Ebenen Personalbedarfsbestimmung und -bestandsanalyse, Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung), Personaleinsatz, Personalkostenmanagement und Personalführung (nach Christian Scholz, Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000, S. VI (Vorwort zur 5. Aufl.))

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, will das SMK mittels einer strategischen und systematischen Personalentwicklung die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Lehrer an den Schulen sowie die Beschäftigten in der Schulaufsicht und im Unterstützungsbereich einen qualitätsvollen Beitrag zur zeitgemäßen Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages leisten können.

Daraus abgeleitet ergeben sich folgende konkrete Zielstellungen:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft unserer Beschäftigten durch Vertiefung, Erweiterung oder Neuerwerb aller notwendigen Qualifikationen und damit Verbesserung der Arbeitsergebnisse;
- Bestmöglicher Einsatz unserer Beschäftigten entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten an der jeweils richtigen Stelle im Geschäftsbereich des SMK;
- Erhöhung der Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen;
- Flexibilisierung des Personaleinsatzes;
- Sicherung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften;
- Erhaltung/Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit unseres Geschäftsbereiches;
- Verstärkung der Dienstleistungsorientierung;
- Erhaltung/Verbesserung der Motivation und Arbeitszufriedenheit unserer Beschäftigten sowie des Betriebsklimas in den einzelnen Bereichen;
- Identifikation unserer Beschäftigten mit der Gesamtorganisation Kultus, Verbesserung der Integration in die Organisation.

Unsere **Beschäftigten** haben ihrerseits ein Interesse daran,

- ihre Leistungsfähigkeit im eigenen Arbeitsbereich zu erhalten und zu verbessern, ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhalten, ihr berufliches Selbstverständnis in diesem Prozess ggf. neu zu definieren;
- ihr vorhandenes Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten anforderungsgerecht einzusetzen, zu erhalten und zu verbessern;
- unterschiedliche und vielfältige Tätigkeiten auszuüben;

- ihre individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen aktiv zu verbessern.

Personalentwicklung ist ein fortdauernder Prozess und daher weder eine einmalige noch eine kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Sie muss darauf abzielen, die Interessen unseres Geschäftsbereiches als Gesamtorganisation und die unserer Kunden mit den Interessen unserer Beschäftigten soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen, d. h. zu einem Konsens über gemeinsam akzeptierte Ziele und daraus abgeleitete konkrete Maßnahmen führen. Es genügt daher nicht, dass Personalentwicklung von der Verwaltungsführung gewollt ist. Sie muss vielmehr von allen in ihrer Bedeutung erkannt und mitgetragen werden. Nur wenn Betroffene zu Beteiligten werden, verspricht Personalentwicklung erfolgreich zu sein. Damit liegt die Personalentwicklung im Interesse und beiderseitiger Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Die Personalentwicklung für die Beschäftigten im Geschäftsbereich des SMK muss dabei im Zusammenhang mit den schulpolitischen Leitlinien betrieben werden. Qualitätsverbesserungen sind mit Einzelmaßnahmen ohne Berücksichtigung des systemischen Gesamtzusammenhanges nicht zu realisieren. Orientierungsrahmen für die Umsetzung dieser wichtigen Aufgabe müssen zum einen die wesentlichen Zielvorstellungen der sächsischen Schulpolitik und zum anderen die Eckpunkte der Qualitätssicherung und -entwicklung des sächsischen Schulsystems sein. Eine wesentliche Grundlage hierfür bieten die Ausführungen des Leitbildes für Schulentwicklung und des schulpolitischen Programms der Sächsischen Staatsregierung.

Die Personalentwicklung bekommt damit im Rahmen der Qualitätsdebatte eine neue Aktualität. Personalentwicklung hat für die Schulentwicklung hohe Bedeutung, wenn man bedenkt, dass motivierte und qualifizierte Beschäftigte der Schlüssel zur Qualitätsentwicklung sind. Sie tragen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, gestalten über Interaktionen die Schnittstellen und sichern damit die Qualität von Bildung und erreichten Leistungen.

Mit dem vorliegenden **Rahmenkonzept zur Personalentwicklung** bieten wir Lösungen an, wie aus den Zielen der sächsischen Schulpolitik Anforderungen für die Personalentwicklung abgeleitet werden können. Dabei wurden die Elemente und Faktoren, welche die Qualität des Systems Schule in starkem Maße bestimmen, zu Grunde gelegt.

Mit den in diesem Konzept entwickelten **Anforderungsprofilen** werden die Aufgaben unserer Beschäftigten definiert und die uns leitenden Vorstellungen und Werte erläutert. Gleichzeitig formulieren wir Ansprüche an unsere Kompetenzen und Professionalität, an denen sich unser Handeln messen lassen muss. Die in den Anforderungsprofilen beschriebenen Schlüsselqualifikationen bzw. Kernkompetenzen dienen der Orientierung, auf welche Anforderungen es zur Verbesserung der Handlungskompetenz am Arbeitsplatz bzw. innerhalb des Ressorts ankommt.

Durch **Maßnahmen der Personalentwicklung** soll das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten so gefördert werden, dass diese sich für gegenwärtige und künftige Aufgaben innerhalb des Geschäftsbereichs weiter qualifizieren.

Zur Entwicklung und Sicherung schulischer Qualität ist erforderlich, dass sich jede Einzelschule, die Schulaufsicht und die Unterstützungssysteme in diesem Gesamtsystem als *lernende und selbstwirksame Organisation* begreifen. Innerhalb und zwischen den einzelnen Ebenen sowie mit außerschulischen Partnern sind *Kooperationen* notwendig, die sowohl die Qualität der jeweiligen Schule als auch des Schulsystems sichern und weiter befördern.

Grundlage für unsere Überlegungen zum Personalmanagement sind die fünf Elemente, anhand derer Entwicklung und Sicherung schulischer Qualität in Sachsen beschrieben wird:

- Lehren und Lernen³
- Professionalität⁴
- Schulkultur⁵
- Kooperation⁶ und

³ Qualitätsbereich, der sich mit den Interaktionen im Unterricht befasst. Entsprechend sind die Kriterien auf Lehrer und Schüler zugeschnitten. Die Kriterien sollen alle Aspekte der Person(en) und Prozesse erfassen, die für das Lehren und Lernen relevant sind.

⁴ Professionalität zielt auf die beruflich-fachliche, persönliche und soziale Einstellung und Entwicklung des einzelnen Beschäftigten. Professionalität bestimmt sich durch einen hohen Grad an Realisierung von ⇔ Kernkompetenzen. Professionalität ist als lebenslanger Lernprozess zu begreifen, der Lernen durch die ständige Reflexion des eigenen Handelns ermöglicht.

⁵ Bedingung für erfolgreiche schulische Bildung und Erziehung aber gleichzeitig auch Ergebnis von einer solchen ist eine Schulkultur, die Schule als einen gestalteten und gestaltbaren Raum versteht. Gute Schulkultur umfasst dabei ein anregungs- und erfahrungsreiches Schulleben, das eng mit dem Lehren und Lernen verknüpft ist und über den Unterricht hinaus vielfältige Angebote einschließt. Unter Berücksichtigung der Gegebenheiten vor Ort und durch die Pflege von Traditionen entwickeln Schulen ein unverwechselbares schulisches Profil. Zugleich beinhaltet gute Schulkultur vertrauensvolle und von gegenseitiger Achtung und Toleranz geprägte Beziehungen, ein Schulklima, das Konsensbildung, Identitätsentwicklung und Kooperation ermöglicht und zugleich Freude am Lernen und Zusammenleben fördert.

- Management⁷

Unter Berücksichtigung dieser fünf Elemente konzentrieren sich die Ausführungen zur Personalentwicklung auf folgende vier verschiedene Ebenen des Systems Schule:

Zunächst auf die Ebene der **Lehrer**, die unmittelbar für Unterricht und Erziehung in der Alltagspraxis einer Schule Gestaltungs-, Durchführungs- und Ergebnisverantwortung tragen. Hinzu kommt die Ebene der **Schulleitung** in ihrer Wirkung auf die jeweilige Schule. Schließlich wird Bezug genommen auf das Schulsystem und die spezifischen Beziehungen zwischen den für die Leitung der Einzelschule Verantwortlichen und den Personen aus **Schulaufsicht** und **Unterstützungssystemen**.

Deren unmittelbarer staatlicher Auftrag ist es, die Einhaltung von Standards, Ziel- und Rahmenvorgaben zu sichern und Schulen bei der Erreichung ihrer Ziele zu beraten.

Dieses Konzept ist ein Orientierungsrahmen für unser künftiges Handeln. Es muss immer wieder auf seine Tragfähigkeit überprüft und fortgeschrieben werden, damit es uns, das heißt die Einzelschule, die Schulaufsicht und die Unterstützungssysteme, auf dem Weg hin zu einer lernenden und selbstwirksamen Organisation unterstützt.

⁶ Qualitätsbereich, der die Beziehungen aller an Schule Beteiligten umfasst. Diese Dimension berücksichtigt die Kooperation

- der Lehrkräfte untereinander
- der Schüler untereinander
- zwischen Lehrern und Schülern
- zwischen Lehrern, Schülern, Eltern
- zwischen Schule, Schulaufsicht, Schulträger, Unterstützungssystemen
- zwischen Schule und Außenpartnern im In- und Ausland (Wirtschaft, Wissenschaft, Vereinen, anderen Schulen).

⁷ Das Schulmanagement stellt einen Qualitätsbereich dar, der die Leitung und Führung, Organisation und Administration der Schule sowie den Umgang mit Ressourcen erfasst. Der Schulleitung kommt eine besondere Rolle bei der Steuerung schulischer Entwicklungsprozesse zu.

Personalbestand und Personalbedarf

Die Basis für eine systematische, strategisch orientierte Personalentwicklung, die sich immer an den jeweiligen Bedingungen vor Ort orientieren muss, bilden differenzierte und systematisch erhobene Daten über den gegenwärtigen sowie zukünftigen Personalbestand in quantitativer und qualitativer Hinsicht (*Personalbestandsanalyse*).

Eine solche Bestandsanalyse bildet ihrerseits die Grundlage für die notwendige Feststellung, welcher Personal-Sollbestand in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu welchen Zeitpunkten bzw. für welchen Zeitraum erforderlich ist, um die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben zu erfüllen (*Personalbedarfsbestimmung*).

Der qualitative Personalbedarf wird dabei im jeweiligen \Rightarrow *Anforderungsprofil* ausgedrückt, mit dem erfasst wird, welche Soll-Qualifikationen zur Erfüllung der mit der jeweiligen Stelle verbundenen Aufgabenstellung und Arbeitssituation erforderlich sind.

In der Anlage 1 ist der quantitative Personalbestand für den Schulbereich (Schulleiter, stellv. Schulleiter, Fachberater/Fachleiter, Lehrer), für den Bereich der Schulaufsicht (SMK, Regionalschulämter) sowie für den Unterstützungsbereich (SALF, CI, SLpB) dargestellt. Diese Bestandsaufnahme quantifiziert die aktuelle Personalsituation hinsichtlich Laufbahnzuordnung und Art des Beschäftigungsverhältnisses, Geschlecht sowie nach Funktionen und Altersgruppen.

Zum Personalbestand in qualitativer Hinsicht ist generell festzustellen, dass dieser unverändert in erheblichem Maße inhomogen ist, wenn man die hergebrachten beamten- und tarifrechtlichen Vorgaben der öffentlichen Verwaltung als Maßstab anlegt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass beim Aufbau der öffentlichen Verwaltung im Freistaat Sachsen nicht auf die klassischen Muster zurückgegriffen werden konnte. In der jüngsten Vergangenheit wird allerdings versucht, diese bestehende Verwaltungsstruktur durch zahlreiche Anpassungen an das bestehende Beamten- bzw. Tarifrecht zum einen homogener auszugestalten und zum anderen durchlässiger zu machen. Gerade im Hinblick auf diese Situation kommt der Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes eine besondere Bedeutung zu.

Der quantitative Personalbedarf wird im Wesentlichen durch die Festlegungen des Haushaltsgesetzgebers und der Sächsischen Staatsregierung vorgegeben. Dabei hat der Haushaltsgesetzgeber ein Stellenanpassungskonzept vorgegeben, das die Sächsische Staatsregierung umzusetzen hat. Dieses beinhaltet bis zum Jahre 2008 eine Reduzierung der Anzahl der Staatsbediensteten auf

88.500 Stellen, wobei der Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus als personalintensivstes Ressort bei der Erreichung dieses Zieles eine besondere Aufgabe zu erfüllen hat. Diese umfasst zum einen, bedingt durch die stark zurückgehenden Schülerzahlen, eine Stellenanpassung bei den Lehrerstellen und zum anderen durch die notwendige Straffung und Neuorientierung in der Schulaufsicht und den Unterstützersystemen eine entsprechende Stellenanpassung auch in diesen Bereichen.

Da die Schülerzahlen seit der politischen Wende im Freistaat Sachsen einen drastischen Rückgang zu verzeichnen haben, sind bereits seit 1993 bis heute über 8000 Lehrerstellen abgebaut worden. Die gleiche Zahl ist bis zum Jahre 2008 nach den haushalterischen Vorgaben abzubauen. Dabei lässt sich das Sächsische Staatsministerium für Kultus zum einen davon leiten, dass dieses Ziel durch sozialverträgliche Maßnahmen erreicht wird und zum anderen ein möglichst hoher Beschäftigungsumfang erhalten bleibt. Auch für die Lehrer an Grundschulen wird perspektivisch eine Erhöhung des Beschäftigungsumfanges angestrebt. Beide Grundsätze können aber nur dann erreicht werden, wenn die Abfindungs-, Vorruhestands- und Altersteilzeitangebote des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus im Umfang der abzubauenen Stellen auch tatsächlich angenommen werden.

Gleichzeitig muss versucht werden, durch eine weitsichtige Planung und durch die Schaffung eines angemessenen Einstellungskorridors nicht nur die Altersstruktur in der Lehrerschaft zu verjüngen, sondern auch den zu erwartenden Bedarf an Lehrern ab dem Jahre 2008 abzusichern.

Durch die Straffung des Schulnetzes kommt auf das Sächsische Staatsministerium für Kultus auch die besondere Aufgabe zu, durch eine vorausschauende Planung die verbleibenden Funktionsstellen sachgerecht zu besetzen.

Für den Bereich der Schulaufsicht und der Unterstützersysteme ist der Abbau von insgesamt 271 Stellen bis zum Jahre 2008 festgelegt worden. Um den Stellenabbau mit sozialverträglichen Maßnahmen realisieren zu können, müssen mittels intensiver Aufgabenkritik entsprechende Einsparpotenziale erschlossen werden.

Vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus und von den Regionalschulämtern wird trotz des zu erbringenden Stellenabbaus auch in Zukunft angestrebt, den Auszubildenden zumindest eine befristete Übernahme nach Beendigung der Ausbildung anzubieten. Als Kriterien für eine Übernahme werden - wie bisher bereits praktiziert - das Prüfungsergebnis, die Beurteilungen während der Ausbildungszeit sowie die zum Zeitpunkt der Beendigung der Ausbildung vorhandenen haushaltsrechtlichen Möglichkeiten zugrunde gelegt.

Aus einem Abgleich zwischen vorhandenem quantitativen und qualitativen Personalbestand und voraussichtlichem quantitativen und qualitativen Personalbedarf in den verschiedenen Bereichen, Ebenen, Positionen und Funktionen und vor dem Hintergrund des Stellenabbaus ist letztlich der konkrete Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

Teil 1
Anforderungsprofile

Erwartungen und Anforderungen an unsere Mitarbeiter (Funktionsübergreifende Kernkompetenzen)

Die im Folgenden beschriebenen Anforderungsprofile bilden das Kernstück des vorliegenden Personalentwicklungskonzeptes. Mit ihnen wird definiert, welche Anforderungen unsere Mitarbeiter erfüllen müssen.

Unabhängig von der konkreten Tätigkeit werden bestimmte Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale funktionsbezogen vorausgesetzt, um hohe Standards innerhalb des Kultusbereichs zu sichern.

Unter Kernkompetenzen verstehen wir - im Konsens mit der umfangreichen Literatur und mit bestehenden Konzepten innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung - **Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz (persönliche Kompetenz), Methodenkompetenz** und **Fachkompetenz**.

Die Fachkompetenz unserer Beschäftigten setzen wir voraus. Sie ist durch zielgerichtete fachspezifische Fortbildung anzupassen bzw. zu erweitern.

Hinsichtlich der Definition und Untersetzung der Kernkompetenzen wird auf **Anlage 2** verwiesen.

Lehrer
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Lehrer sind Experten für Lehr- und Lernprozesse.

Im Mittelpunkt des beruflichen Handelns der Lehrer steht die Arbeit mit den ihnen anvertrauten Schülern, d.h. das Ziel, diese im Rahmen ihrer Individualität zu einem selbstbestimmten und verantwortungsvollen Leben und zum gesellschaftlichen Mitwirken auf der Grundlage der freiheitlich-demokratischen Grundordnung zu befähigen.

Bei der Erfüllung ihres verfassungsmäßig verankerten Erziehungs- und Bildungsauftrag müssen sie einerseits Wertegebundenheit zeigen, sich andererseits auf den Pluralismus von Wertevorstellungen und Normen, welche die Schüler aus ihrem persönlichen Umfeld mitbringen, einstellen. Ihr pädagogisches Handeln muss sich deshalb im Spannungsfeld zwischen Verpflichtung zu wertebbezogener Erziehung und dem Gebot zur weltanschaulichen Neutralität bewegen.

Die Gestaltung einer für alle Schüler förderlichen Lehr- und Lernkultur ist das Kerngeschäft der Lehrer.

Der Unterricht ist dabei ihr Hauptarbeitsfeld.

Im Rahmen des Unterrichts haben sie die Aufgabe,

- Lernvoraussetzungen und -fortschritte der Schüler festzustellen,
- Lernprozesse zu initiieren und zu steuern,
- Schüler als handelnde, lernende und selbstbestimmte Individuen zu akzeptieren und auf dieser Grundlage den Unterricht zu planen und zu gestalten,
- die Balance zwischen Lern- und Leistungssituationen zu bewahren.

Um neue Entwicklungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse in ihrer beruflichen Tätigkeit zu berücksichtigen und zu nutzen sowie ihr didaktisch-methodisches Repertoire zu vervollkommen, nehmen Lehrer kontinuierlich Fort- und Weiterbildungsangebote wahr.

Lehrer motivieren, fordern und fördern ihre Schüler, beurteilen und bewerten deren Leistungen und befähigen sie zur Übernahme von Verantwortung für sich und andere durch die Vermittlung von intelligentem, anwendungsorientiertem Wissen, durch die Ausprägung ihrer Methoden-, Lern- und Sozialkompetenz sowie durch die Erziehung der Schüler zur Selbstständigkeit.

Im Unterricht legen die Lehrer die wesentlichen Grundlagen für ein selbst organisiertes lebenslanges Lernen ihrer Schüler. Als verlässliche Bezugspersonen geben sie den Heranwachsenden Orientierung sowie erzieherische Unterstützung und lehren sie,

ihr eigenes Handeln und dessen Folgen mit ethisch-moralischem Bewusstsein zu beurteilen. Der verantwortliche Umgang mit Schülern erfordert deshalb von Lehrern ein Berufsethos, das Wertmaßstäbe für die Ausprägung einer entsprechenden pädagogisch-erzieherischen Haltung beinhaltet.

Bildung und Erziehung bilden in der pädagogischen Praxis der Lehrer eine Einheit.

Vor dem Hintergrund von Pluralisierungs- und Individualisierungsprozessen in der Gesellschaft müssen sich Lehrer bei der Erfüllung ihres Erziehungsauftrages darauf einstellen, eine entsprechend heterogene Schülerschaft vorzufinden.

In der Verantwortung der Lehrer liegt es, dazu beizutragen, eine lebendige Schulkultur mit Gelegenheiten zum Erfahrungshandeln, zu Eigenverantwortlichkeit und zu Gemeinschaftserlebnissen zu gestalten, um in aktiver Auseinandersetzung demokratische Grundwerte zu handlungsrelevanten Einstellungen werden zu lassen und möglichen Orientierungsproblemen von Schülern zu begegnen.

Lehrer müssen dabei das elterliche Erziehungsrecht und den schulischen Erziehungsauftrag sinnvoll aufeinander beziehen, um Schüler in ihrer Entwicklung zu mündigen und eigenverantwortlichen Persönlichkeiten zu fördern. Das bedeutet für sie, die Wahrnehmung der elterlichen Erziehungsverantwortung nicht nur anzuerkennen, zu respektieren und zu fordern, sondern auch aktiv zu unterstützen.

In diesem Prozess müssen sich Lehrer auf eine ausgeprägte Vielschichtigkeit von möglichen Problemlagen und Konfliktsituationen einstellen. Zur erfolgreichen Bewältigung von Konflikten suchen sie Unterstützung bei staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen und Partnern. Besonders aus der Zusammenarbeit mit Kollegen, mit Beratungsstellen und der Schulaufsicht, aber auch mit anderen Schulen, Organisationen und Vereinen holen sie sich Hilfe und neue Impulse.

Im Förderschulbereich erhalten die Lehrkräfte Unterstützung durch Pädagogische Unterrichtshilfen.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Lehrkraft erfordert ein erfolgreich abgeschlossenes fachwissenschaftliches und pädagogisches Studium oder einen vergleichbaren, vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus anerkannten Abschluss.

Schulentwicklung bedeutet kontinuierliche Veränderung. Deshalb gilt die Herausforderung zum lebenslangen Lernen in besonderem Maße für Lehrer.

Pädagogische Unterrichtshilfen sollten über eine Fachschulqualifikation verfügen.

Stellenspezifische Kompetenzen

Lehrer verfügen neben solidem, fachlich-inhaltlichem Wissen über umfangreiche pädagogische, didaktisch-methodische und psychologische Kompetenzen.

Sie sehen Erreichtes immer als Resultat innerhalb eines Prozesses an. Im Rahmen dieses Prozesses erkennen sie Wirkungszusammenhänge, verfolgen Teilziele und werden bei Bedarf initiativ. Dies verlangt von ihnen auch, Unsicherheiten und Instabilitäten anzunehmen, sich neuen Bedingungen anzupassen, Chancen zu erkennen und für deren Nutzung mit Durchsetzungsvermögen zu arbeiten.

Lehrer müssen kontinuierlich Lerninhalte und Arbeitsmethoden an das Alter, den Entwicklungsstand und die Lernbedürfnisse ihrer Schüler anpassen können, um einen erfolgreichen Unterricht zu gestalten. Dazu gehört auch, ein angemessenes Verhältnis zwischen fachsystematischem Lernen und praktischem Umgang mit lebensbezogenen Problemen zu finden.

Gesetzte oder vereinbarte Ziele vergleichen Lehrer permanent mit den erreichten Ergebnissen. Sie nehmen dazu auch Rückmeldungen aus ihrem Umfeld auf und evaluieren Bildungs- und Erziehungsprozesse durch interne und externe Maßnahmen.

Sie haben das soziale Bewusstsein sowie das Geschick, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen. Sie besitzen einen hohen Grad an Bewusstheit beim Umgang mit eigenen Gefühlen und mit den Emotionen anderer.

Diese emotionale Intelligenz nutzen Lehrer für erfolgreiche Teamarbeit und bei der Bewältigung von Konflikten.

Oberstufenberater - Anforderungsprofil -

Aufgaben

Oberstufenberater im Freistaat Sachsen sind unterrichtende Lehrer, die an Gymnasien für die besondere Betreuung der Schüler in der gymnasialen Oberstufe eingesetzt werden.

Nach § 21 Oberstufen-/ Abiturprüfungsverordnung (OAVO) sind sie für die Organisation der gymnasialen Oberstufe verantwortlich und haben Beratungsaufgaben zu erfüllen.

Auf der Grundlage der *Information* über Ziele, Inhalte und Struktur der gymnasialen Oberstufe und deren rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgt die *Beratung* der Schüler während der gesamten gymnasialen Oberstufe bei Kurswahl, Notenauswertung, Abiturprüfungsangelegenheiten sowie Studien- und Berufswahl. In Zusammenarbeit und Absprache mit der Schulleitung ist der Oberstufenberater für alle mit der *Organisation* des Schuljahresablaufes verbundenen Belange der gymnasialen Oberstufe verantwortlich.

Darüber hinaus obliegt dem Oberstufenberater die *Kontrolle* der Einhaltung aller Vorschriften der OAVO, insbesondere hinsichtlich Kurswahl, Belegpflicht und Bestehen des Abiturs.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Oberstufenberater setzt einen Hochschulabschluss mit Lehrbefähigung sowie eine mehrjährige Unterrichtserfahrung im Schuldienst des Freistaates Sachsens, insbesondere in der Sekundarstufe II voraus.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die Anforderungen an Lehrkräfte müssen vom Oberstufenberater in besonderer Weise erfüllt werden.

Um die Zusammenarbeit mit Schülern und Tutoren, Erziehungsberechtigten und Kursfachlehrern erfolgreich zu gestalten, muss der Oberstufenberater über ausgeprägte soziale Kompetenzen verfügen. Diese sind - neben überdurchschnittlichen Kenntnissen in der Anwendung der OAVO - auch Voraussetzung für eine verantwortungsvolle Beratung von Schülern in der gymnasialen Oberstufe und die Zusammenarbeit mit externen Einrichtungen wie Hochschulen.

Abstraktionsvermögen, strukturelles Denken und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern sind notwendige Voraussetzungen, um die Planung der gymnasialen Oberstufe sowohl hinsichtlich des verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen als auch bzgl. eines breiten Kursangebotes zu optimieren.

Fachberater
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Funktion, Stellung und Aufgaben des Fachberaters sind in der Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus über Fachleiter und Fachberater an öffentlichen Schulen vom 20. Dezember 1996 beschrieben.

Der Fachberater berät danach die Schulen und die Schulaufsichtsbehörden in methodisch-didaktischen, fachlichen und gegebenenfalls schulartspezifischen Angelegenheiten sowie den Schulträger zur Ausstattung der Schulen.

Eine Voraussetzung für seine Beratungstätigkeit ist immer die Erstellung oder Mitwirkung bei der Erstellung von Analysen und Konzepten zu methodisch-didaktischen und fachlichen Angelegenheiten der Schulen, des Faches bzw. der Schulart.

Er analysiert die Ergebnisse und Leistungen seines Faches an den Schulen und berät auf dieser Grundlage die einzelnen Lehrkräfte in methodisch-didaktischen und fachlichen Fragen sowie bei der weiteren Ausgestaltung des Faches, des Bildungsganges oder der jeweiligen Schulart.

Er ist beteiligt an der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von qualitätssichernden Maßnahmen (so z.B. Abschlussprüfungen, Orientierungsarbeiten), bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen, und unterstützt die Schulen bei der Zusammenarbeit zwischen den Schularten.

Der Fachberater unterstützt die Schulen und die Schulaufsicht bei der Planung, Vorbereitung, Auswertung sowie bei der Durchführung von lokalen und regionalen Fortbildungsveranstaltungen. Er berät die Schulaufsicht im Hinblick auf den festgestellten Fortbildungsbedarf der Lehrkräfte und unterstützt die Schulaufsicht insoweit bei der Fortbildungsplanung und die Schulleiter bei der Personalentwicklung der Lehrkräfte.

Er wirkt ggf. mit bei Lehrerkonferenzen, insbesondere bei Fachkonferenzen, bei der Begleitung von Schul- und Modellversuchen, bei der Evaluation, Überarbeitung und Erstellung von Lehrplänen sowie deren Einführung und Umsetzung.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Fachberater setzt einen Hochschulabschluss mit Lehrbefähigung für das entsprechende Fach sowie eine mehrjährige Unterrichtserfahrung im Schuldienst des Freistaates Sachsen voraus.

Der Fachberater zeichnet sich durch ein besonderes fachliches oder methodisch-didaktisches Engagement aus sowie durch Kenntnisse, die über das im Rahmen des Hochschulstudiums Vermittelte hinausgehen.

Er sollte über eigene konzeptionelle Vorstellungen zur Entwicklung des Faches im Rahmen der Schulart verfügen und Interesse an wissenschaftsnaher Beschäftigung haben. Darüber hinaus wird eine umfangreiche Fortbildung erwartet.

Erwünscht sind Erfahrungen in der Lehrerfort- und Lehrerweiterbildung.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die Tätigkeit als Fachberater verlangt insbesondere überdurchschnittliche Kenntnisse und Fähigkeiten in der jeweiligen Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Schulpädagogik.

Erforderlich sind ausgeprägte Fähigkeiten zur analytischen und konzeptionellen Arbeit und zur Koordination seiner Aktivitäten in der Region und überregional.

Unabdingbar ist Beratungskompetenz hinsichtlich der Professionalisierung der Lehre im Sinne der Unterrichtsentwicklung und zur Unterstützung der Schulaufsicht bei der Unterrichtsentwicklung.

Motivationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit sind in besonderem Maße erforderlich.

Erforderlich ist auch eine kontinuierliche eigene - auch wissenschaftliche - Fortbildung und die Auseinandersetzung mit bildungspolitischen Entwicklungen im Freistaat Sachsen.

Fachleiter
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Funktion, Stellung und Aufgaben des Fachleiters sind in der Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus über Fachleiter und Fachberater an öffentlichen Schulen vom 20. Dezember 1996 beschrieben.

Der Fachleiter übernimmt im Auftrag des Schulleiters fachbereichs- und fachbereichsübergreifende Aufgaben und trägt dazu bei, den inneren Schulbetrieb zu organisieren und die Schule nach außen zu vertreten. Er handelt eigenverantwortlich im Rahmen der ihm übertragenen Aufgaben.

Der Fachleiter organisiert und koordiniert den Unterricht im Fachbereich, indem er unterrichtsorganisatorische Probleme erfasst und klärt, beim Einsatz von Lehr- und Lernmitteln berät und bei der Erstellung von Prüfungsaufgaben sowie bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Prüfungen mitwirkt. An berufsbildenden Schulen koordiniert er darüber hinaus den fachpraktischen und fachtheoretischen Unterricht und stimmt ihn mit den Ausbildungs- und Praktikumsbetrieben ab.

Der Fachleiter unterstützt die Schulleitung in Angelegenheiten der Leitung und Verwaltung, indem er bei fachbereichsübergreifenden organisatorischen Planungen mitwirkt, Vorschläge für die Lehrauftragsverteilung unterbreitet, die Aufsicht über die Einhaltung der Lehrpläne führt, schulinterne Maßnahmen der Lehrerfortbildung koordiniert, außerunterrichtliche Veranstaltungen und Kontakte vor allem mit Vertretern der Wirtschaft und den Partnern der beruflichen Bildung unterstützt.

Der Fachleiter engagiert sich in der Klärung der Angelegenheiten der Schüler und arbeitet mit den entsprechenden Fachbereichen anderer Schulen zusammen.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Fachleiter setzt einen Hochschulabschluss mit Lehrbefähigung sowie mehrjährige Unterrichtserfahrung im Schuldienst des Freistaates Sachsen voraus. Fortbildungen im Bereich der Organisations- und/oder Schulentwicklung und/oder der Prozessmoderation werden erwartet.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die Tätigkeit als Fachleiter erfordert vergleichbare Kompetenzen wie die Tätigkeit als Schulleiter. Die Leitung eines Fach-

bereiches ist ebenso eine komplexe Herausforderung an den Funktionsträger und bedingt eine große Spannbreite an Fähigkeiten zwischen Mitarbeiterführung, Verwaltungskompetenz und Befähigung zu konzeptioneller, organisatorischer und pädagogischer Führung.

Notwendig sind Bereitschaft und Fähigkeit zur Fremd- und Selbsteinschätzung im Sinne des Qualitätsmanagements sowie zur Mitwirkung bei der Entwicklung und Gestaltung von Bildungsprozessen.

Die Lösung von Problemen pädagogischer, rechtlicher und organisatorischer Art erfordern ausgewiesene Fach- und Sozialkompetenz.

Der Fachleiter ist bereit und in der Lage, in seinem Fachbereich Bedingungen zu schaffen, die ein Höchstmaß an Motivation aller Beteiligten garantieren.

Eine überdurchschnittliche Fähigkeit zur Gestaltung kommunikativer Prozesse und zur Leitung von Gruppenprozessen wird ebenfalls erwartet.

Der Fachleiter entwickelt sein Wissen und seine Kompetenzen ständig weiter. Er nutzt geeignete Fort- und Weiterbildungsangebote, um die neuen Entwicklungen in der Fachwissenschaft, Fachdidaktik, Pädagogik, sowie gesellschaftliche und bildungspolitische Entwicklungen einzubinden.

Schulleitung - Anforderungsprofil -

Die folgende Profilbeschreibung gibt die verallgemeinerbaren Anforderungen an Schulleitungen im Freistaat Sachsen wieder. Da der Stellvertreter gegebenenfalls über einen längeren Zeitraum die Aufgaben des Schulleiters vollständig zu erfüllen hat, werden die Funktionen nicht unterschieden. Im Regelfall arbeiten Schulleiter und Stellvertreter teamorientiert zusammen und verständigen sich auf eine Aufgabenteilung, die eigenständige Verantwortung für Teilbereiche (z. B. die Stundenplanung) auf den Stellvertreter überträgt. Dabei ist eine verlässliche Einsicht in alle schulischen Belange für beide Führungskräfte unverzichtbar.

Aufgaben

Das Sächsische Schulgesetz (SchulG) beschreibt in § 42 die Aufgaben des Schulleiters. Aus § 42 SchulG ergibt sich eine Gesamtverantwortlichkeit des Schulleiters für seine Schule einschließlich der ihm unterstellten Beschäftigten und anvertrauten Sachmittel.

Führung und Leitung

Auf Grund seiner Gesamtverantwortung für die Schule obliegen dem Schulleiter alle erforderlichen Leitungs- und Führungsaktivitäten im administrativen, pädagogischen und organisatorischen Bereich.

Insbesondere ist er in erster Instanz gemeinsam mit seinem Kollegium für die Klärung und Umsetzung des pädagogischen Anspruchs verantwortlich.

Bei seiner Führungs- und Leitungstätigkeit hat der Schulleiter ein Höchstmaß an Mitarbeit und Beteiligung zuzulassen und zugleich Transparenz seiner Entscheidungen zu gewährleisten.

Pädagogische Aufgaben

Schulleiter im Freistaat Sachsen sind zugleich unterrichtende Lehrer. Insofern müssen alle an Lehrkräfte gestellte Anforderungen auch vom Schulleiter erfüllt werden.

Wachsende und sich schnell verändernde gesellschaftliche Anforderungen verlangen in hohem Maße Handlungskompetenz von der Einzelschule.

Aus dem Ziel, den Erziehungs- und Bildungsauftrag an seiner Schule zu erfüllen, folgt die Aufgabe des Schulleiters, in Zusammenarbeit mit der Lehrerschaft auf der Grundlage gesetzlicher Vorgaben und in Verständigung mit der Schulaufsicht das Gefüge zur Gestaltung einer lernfördernden Schulkultur ständig kritisch zu analysieren sowie zu generieren bzw. aufrecht zu erhalten.

Dazu gehören insbesondere die Organisation und Bewertung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit sowie die Sicherung einer unterstützenden Beratung für die Lehrkräfte.

Administration und Organisation

Dem Schulleiter obliegt es, einen geregelten, ordnungsgemäßen Schul- und Unterrichtsablauf an seiner Schule zu gewährleisten. Das betrifft die Organisation und Administration seiner Schule und alle hiermit im Zusammenhang stehenden Prozesse einschließlich einer umfassenden Ressourcen- und Budgetverantwortung.

Der Schulleiter ist berechtigt, Teilaufgaben im Rahmen seiner Führungsverantwortung auf weitere Lehrkräfte der Schule zu delegieren.

Personalmanagement

Der Schulleiter ist in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht für die Personalplanung, Personalführung und systematische Personalentwicklung an seiner Schule verantwortlich.

Schulentwicklung

Der Schulleiter trägt, im Rahmen der gesetzlichen und bildungspolitischen Vorgaben, die Verantwortung für den Unterricht und das Schulleben an seiner Einrichtung.

Schulprogrammatische Arbeit sowie deren interne und externe Evaluation hat das Ziel, Handlungsspielräume zu erschließen und zu engagierter Mitwirkung zu motivieren. Der Schulleiter übernimmt hierbei vor allem die anregende, koordinierende und kontrollierende Funktion zwischen den Beteiligten - Schülern, Lehrern, Eltern und außerschulischen Partnern.

Kooperation

Der Schulleiter vertritt die Schule nach innen und außen. Er ist dafür verantwortlich, dass die Mitwirkungsorgane, insbesondere Schulkonferenz sowie Eltern- und Schülervertretungen, aktiv in die schulische Arbeit einbezogen werden. Durch die Gestaltung von Außenbeziehungen, das heißt die Kooperation mit dem Schulträger, der Wirtschaft, weiterführenden Bildungseinrichtungen sowie mit Verbänden und Vereinen, definiert der Schulleiter die Rolle seiner Schule in der Region und beeinflusst den Realitätsbezug beim Lernen der Schüler. Erfüllung von Zielen sucht der Schulleiter die konstruktive Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht.

Berufliche Qualifikation

Die Übertragung einer Funktion als Schulleiter oder als stellvertretender Schulleiter setzt ein abgeschlossenes fachwissenschaftliches und pädagogisches Hochschulstudium oder einen vergleichbaren, vom SMK anerkannten Abschluss voraus. Mehrjährige schulpraktische Erfahrungen, Erfahrungen in der Wahrnehmung von Leitungs- und/oder Funktionsstellen (z. B. als

Fachleiter oder Fachberater) sowie eine vorbereitende und begleitende funktionsbezogene Qualifizierung im Rahmen von Fortbildungskursen sind in der Regel Voraussetzung für die Übernahme in eine Schulleitungsfunktion.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die Tätigkeit als Schulleiter ist in besonderer Weise eine komplexe Herausforderung an den Funktionsträger, weil die Unterschiedlichkeit der unmittelbar beteiligten und betroffenen Personen auch eine Vielschichtigkeit der möglichen Problemlagen und Konfliktsituationen bewirkt.

Die Lösung von Problemen pädagogischer, rechtlicher und organisatorischer Art erfordern vom Schulleiter deshalb insbesondere ausgewiesene Fach- und Sozialkompetenz.

Als Leiter muss er sich bewusst sein, dass seine Bildungseinrichtung ein großes öffentliches Interesse genießt. Er ist aufgefordert, vor Ort ein gemeinsames Verständnis von guter Schule als konsensfähiger Vision aller Beteiligten zu erarbeiten. Notwendig sind deshalb seine Bereitschaft und seine Fähigkeit zur Fremd- und Selbsteinschätzung im Sinne des Qualitätsmanagements sowie zur Verantwortungsübernahme und Steuerung bei der Entwicklung und Gestaltung von Bildungsprozessen.

Administration (Regionalschulämter und SMK)

Nach Artikel 30 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland ist die Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung der staatlichen Aufgaben, wozu auch das gesamte Schulwesen gehört, Sache der Länder. Dieser Föderalismus ermöglicht Vielfalt in der Einheit.

Auf der Grundlage der Sächsischen Verfassung und des Sächsischen Schulgesetzes garantiert der Freistaat Sachsen allen Schülern des Freistaates **gleiche Bildungschancen**. Im Vergleich mit anderen Ländern ist es Aufgabe des Freistaates, die **Qualität von Unterricht und Erziehung** an den Schulen zu sichern und zu fördern.

Die dafür notwendige inhaltliche, organisatorische und planerische Gestaltung hat die Schulaufsicht zu gewährleisten.

Das Sächsische Schulgesetz (SchulG) beschreibt in § 58 die Aufgaben der Schulaufsicht. Aus § 58 SchulG ergeben sich beratende, kontrollierende und unterstützende Aufgaben, welche die Schulaufsicht verantwortlich wahrzunehmen hat.

Funktionen in den Regionalschulämtern

Mitarbeiter im allgemeinen Verwaltungsdienst (einschließlich Sekretariats- und Schreibdienst) - Anforderungsprofil -

Aufgaben

Die Mitarbeiter eines Referates erledigen ihre Aufgaben nach Anweisung ihrer Vorgesetzten. Die Vorgesetztenfunktion kann dabei, neben dem Referatsleiter, auch durch Referenten oder Sachbearbeiter ausgeübt werden.

Dem **Schreibdienst** zugehörig sind die Beschäftigten, die überwiegend (mindestens die Hälfte der Arbeitszeit) mit reinen Schreibarbeiten betraut sind.

Zum **Sekretariatsdienst** zählen die Beschäftigten, die (mindestens die Hälfte der Arbeitszeit) mit reinen Sekretariatsarbeiten betraut sind.

Hierzu zählen zum Beispiel Posteingangs- und Postausgangsbearbeitung, Terminkoordinationen, Vorbereitung von Beratungen und Besprechungen, wiederkehrende Schreiben eigenständig verfassen (z.B. Eingangsbestätigungen etc.), Schreiben nach Diktat bzw. vom Band u.ä..

Der Schwerpunkt der Tätigkeit von **Mitarbeitern** liegt grundsätzlich in der Unterstützung bei der Bearbeitung von Einzelfällen.

Der Aufgabenzuschnitt umfasst im Allgemeinen Tätigkeiten, deren Inhalt die Bearbeitung von dem Wesen nach gleichgearteten Einzelfällen (oder Teilaspekten davon) unterhalb einer verantwortlichen Sachbearbeitung im engeren Sinne ist.

Neben der Mitwirkung unter Anleitung kann der Mitarbeiter dabei auch mit der eigenständigen Ausarbeitung und Unterbreitung von Lösungsvorschlägen bis hin zur selbstständigen Aufgabewahrnehmung (z. B. Erstellung von Bescheiden) betraut sein.

In Ausnahmefällen kann der Mitarbeiter auch Vorgesetzter der ihm ggf. zugeteilten Hilfskräfte sein.

Berufliche Qualifikation

Für den Sekretariats- und Schreibdienst wird in der Regel eine Ausbildung als Fachkraft für Bürokommunikation oder geprüfte Sekretärin gefordert.

Im Mitarbeiterbereich ist grundsätzlich eine Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten oder eine Laufbahnausbildung im mittleren Dienst erforderlich.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die Beschäftigten im Schreibdienst verfügen über entsprechende schreibtechnische Kenntnisse und Fertigkeiten und erbringen die erforderliche Schreibleistung.

Die Mitarbeiter und Beschäftigten des Sekretariatsdienstes besitzen die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kenntnisse. Dies schließt Kenntnis der inneren und äußeren Strukturen, Zuständigkeitsregelungen, Verwaltungsabläufe und Organisationskenntnisse ein.

Für die Tätigkeit als Mitarbeiter ist darüber hinaus die Kenntnis rechtlicher Zusammenhänge unverzichtbar.

Vorausgesetzt werden darüber hinaus von allen Mitarbeitern vor allem Belastbarkeit, soziale und kommunikative Kompetenzen sowie Teamfähigkeit.

Sachbearbeiter im allgemeinen Verwaltungsdienst - Anforderungsprofil -

Nachstehend werden die Anforderungen an Sachbearbeiter des allgemeinen Verwaltungsdienstes beschrieben.

In der heutigen Verwaltung werden auch eine Vielzahl von Fachkräften benötigt, die nicht dem allgemeinen Verwaltungsdienst zuzuordnen sind. Beispielhaft hierfür sind die EDV-Sachbearbeiter. Die Tätigkeitsmerkmale dieser fachspezifischen Arbeitsaufgaben finden sich, wie auch die anderer Fachbereiche (Med. Hilfsberufe, Sozial- und Erziehung, Landwirtschaft etc.) in der Allgemeinen Vergütungsordnung für Angestellte des Bundes und der Länder, Anlage 1 a zum Bundesangestelltentarifvertrag-Ost (BAT-O), Teil II.

Aufgaben

Der Sachbearbeiter unterstützt in einem Referat den Referatsleiter und/oder einen bzw. mehrere Referenten.

Im allgemeinen Verwaltungsdienst obliegt dem Sachbearbeiter generell die unterschriftsreife Bearbeitung von Sachvorgängen. Das Aufgabenspektrum reicht von der Bearbeitung des Wesens nach gleichgearteter Einzelfälle (primär ausführende Aufgaben) bis zur Erarbeitung genereller Handlungsweisen, Richtlinien, Verfahrensvorschläge etc. (primär konzeptionelle Aufgaben). Grundsätzlich liegt dabei der Schwerpunkt der Tätigkeit auf der Detailebene, wobei - mit zunehmender konzeptioneller Aufgabenstellung - koordinierende Tätigkeiten das Aufgabengebiet prägen können.

Der Sachbearbeiter bearbeitet die ihm nach dem Geschäftsverteilungsplan zugewiesenen Aufgaben selbstständig, sachgerecht und in eigener Verantwortung.

Der Sachbearbeiter nimmt Vorgesetztenfunktionen gegenüber den ihm zugeteilten Mitarbeitern wahr.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Sachbearbeiter im allgemeinen Verwaltungsdienst setzt in der Regel ein abgeschlossenes Fachhochschulstudium (Studium als Diplom-Verwaltungswirt FH oder Verwaltungsfachwirt) voraus.

Die Ausbildungsanforderungen in den übrigen Sachbearbeiterbereichen (z. B. EDV) ergeben sich aus dem entsprechenden Teilbereich der Allgemeinen Vergütungsordnung für Angestellte des Bundes und der Länder, Anlage 1a zum BAT-O, Teil II.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die differenzierten Arbeitsaufgaben im Sachbearbeiterbereich können nur dann angemessen bearbeitet werden, wenn der Sachbearbeiter über gründliche und umfassende Fachkenntnisse der Verwaltung verfügt, die über die bloße Kenntnis der maßgeblichen Gesetzestexte und ihrer Kommentierung hinaus gehen. Vom Sachbearbeiter wird verlangt, dass er Sachverhalte und Probleme eigenständig erfasst, subsumiert und ggf. nach fehlerfreier Ermessensausübung unterschriftsreif vorbereitet. Hierbei ist es unentbehrlich, dass der Sachbearbeiter rechtliche Zusammenhänge erkennt und wichtige gerichtliche Entscheidungen nicht nur übernimmt, sondern in eigener Gedankenarbeit auch verwertet. Der Sachbearbeiter muss stets in der Lage sein, die Auswirkungen seiner Arbeit und seiner Entscheidungsvorschläge zu überblicken.

Einzelfallbearbeitung und konzeptionelle Aufgabenwahrnehmung setzen insbesondere die Fähigkeit zum selbstständigen und sorgfältigen Arbeiten, entsprechendes Planungs- und Organisationsvermögen sowie Entschluss- und Urteilsfähigkeit voraus.

Der Sachbearbeiter ist belastbar und insbesondere in der Lage, auch unter Zeitdruck ziel- und ergebnisorientiert zu handeln.

Vor allem im verwaltungstechnischen Bereich arbeitet er eng mit Referenten sowie mit ihm zugeteilten Mitarbeitern zusammen und weist dabei soziale und kommunikative Kompetenzen sowie Teamfähigkeit nach.

Eine regelmäßige Fortbildung auf rechtlichem und verwaltungstechnischen Gebiet ist für den Sachbearbeiter selbstverständlich.

Referent am Regionalschulamt
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Der **Schulreferent** führt die Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht in einem ihm zugewiesenen Bereich. Die notwendigen Kontroll- und Bewertungsaufgaben übt er in den fünf Aufgabenfeldern aus, anhand derer Entwicklung und Sicherung schulischer Qualität in Sachsen beschrieben wird:

- Lehren und Lernen,
- Professionalität,
- Schulkultur,
- Kooperation und
- Management.

Referenten am Regionalschulamt sorgen durch ihre Tätigkeit dafür, dass Schulen ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag erfüllen und sich entwickeln können und dass Probleme in der Regel vor Ort gelöst werden.

In diesem Sinne ist ein Schulreferent zuerst Berater für die Schulleitungen. Zur Erfüllung gemeinsamer Ziele schafft er ein Vertrauensverhältnis, das auf einem sachbezogenen und respektvollen Umgang aller Beteiligten miteinander beruht.

Unterstützung gibt der Schulreferent den ihm zugewiesenen Schulen durch:

- seine Präsenz als kompetenter Berater,
- Beratung auf der Grundlage einer fundierten Analyse,
- die Schaffung von Planungssicherheit durch bedarfsgerechte Personalzuweisungen,
- seinen Überblick über alle Unterstützungssysteme für Schule und das Vermitteln von Experten sowie
- die Wahrnehmung von Koordinierungsaufgaben.

Innerhalb des Amtes bereitet der Schulreferent als der Experte aller von ihm betreuten Schulen diese betreffende Entscheidungen und Maßnahmen vor.

Jeder Schulreferent ist in der Regel auch noch für bestimmte Unterrichtsfächer bzw. für Querschnittsaufgaben zuständig.

Als direkter Ansprechpartner für die Schulleiter und Fachberater erfasst er mit deren Hilfe die Qualität von Unterricht und leitet gemeinsam mit ihnen Maßnahmen für Schulen und Lehrkräfte ab.

Die **Rechts- und Verwaltungsreferenten** bearbeiten Rechts-, Personal- und Verwaltungsangelegenheiten ihrer Abteilung. Sie beraten die Schulleiter in Verfahrensfragen, begleiten schulrechtliche Verwaltungsverfahren, führen verwaltungsrechtliche Widerspruchsverfahren durch und beantworten Einzelanfragen von Eltern, Schülern, Lehrkräften und Schulträgern, soweit diese

nicht im Verantwortungsbereich der Schule oder durch den Schulreferenten geklärt werden können.

Rechts- und Verwaltungsreferenten sind für die beamten-, disziplinar- und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten verantwortlich. Unter ihrer Mitwirkung erfolgen die Planung und der Vollzug der Lehrerzuweisungen, Funktionsstellenbesetzungsverfahren sowie die Gestaltung des Vorbereitungsdienstes der Lehramtsanwärter und Studienreferendare.

In diesem Zusammenhang haben sie - soweit erforderlich - für die ordnungsgemäße Beteiligung der Personalvertretungen Sorge zu tragen.

Die Rechts- und Verwaltungsreferenten vertreten den Freistaat Sachsen vor den Verwaltungsgerichten und bereiten arbeitsrechtliche Prozessangelegenheiten auf.

Die **Schulpsychologen** am Regionalschulamt beraten Schüler, Eltern, Lehrer und Beschäftigte der Schulaufsicht bei Problemen im Schulalltag, der Schullaufbahn sowie bei der Gestaltung und Entwicklung von Schule. Sie nehmen präventive, beratende, diagnostische und intervenierende Aufgaben wahr.

Wesentliche Aufgaben der Schulpsychologen sind die Fort- und Weiterbildung der Pädagogen zu psychologischen Themen, Supervision sowie die Erstberatung in Krisensituationen z. B. bei traumatischen Ereignissen an Schulen.

Darüber hinaus sind Schulpsychologen als Gutachter für Entscheidungen der Schulaufsicht tätig und können zur wissenschaftlichen Begleitung von Schulversuchen hinzugezogen werden.

Berufliche Qualifikation

Die Wahrnehmung einer Funktion als **Schulreferent** setzt ein abgeschlossenes fachwissenschaftliches oder pädagogisches Hochschulstudium bzw. einen vergleichbaren, vom SMK anerkannten Abschluss voraus.

Mehrjährige Erfahrungen als Lehrkraft, die Ausübung von Führungsfunktionen an einer Schule sowie eine vorbereitende und begleitende funktionsbezogene Qualifizierung im Rahmen von Fortbildungskursen sind in der Regel Voraussetzung für die Übernahme in eine Referententätigkeit.

Die **Rechts- und Verwaltungsreferenten** verfügen in der Regel über eine abgeschlossene juristische Hochschulausbildung und die Befähigung zum Richteramt (2. Juristisches Staatsexamen).

Als **Schulpsychologen** werden Diplompsychologen eingesetzt, die auf dem Gebiet der Pädagogischen Psychologie spezialisiert sind, über entsprechende Erfahrungen oder eine zusätzliche pädagogische Qualifikation verfügen.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die erfolgreiche Tätigkeit als Referent verlangt ein sicheres Verständnis der bildungspolitischen Vorgaben, erfordert umfangreiche Erfahrungen aus der Schulpraxis und setzt regelmäßige Absprachen mit Schulleitungen und anderen Referenten voraus. Aufsicht und Unterstützung müssen stets den Zusammenhang zwischen dem Wohl der Einzelschule und den Erfordernissen der Region beachten. Die dafür notwendigen Handlungsweisen in den Bereichen Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht greifen ineinander über.

Dies verlangt vom **Schulreferenten** eine Balance bei der Wahrnehmung der gegenüber Schulleitungen notwendigen Kontroll-, Bewertungs- und Unterstützungsaufgaben sowie ein entwicklungsbezogenes und fallspezifisches Handeln, weil sich Schulen zu selbstwirksamen Organisationen entwickeln sollen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Funktionsstelleninhabern, insbesondere Fachberatern, betrachtet er als erforderliche Voraussetzung und Schwerpunktaufgabe, um Entscheidungen fundiert treffen zu können. Dabei helfen ihm ausgeprägte analytische Fähigkeiten, seine kommunikative Kompetenz und organisatorisch-planerisches Vermögen.

Der **Rechts- und Verwaltungsreferent** verfügt über die erforderliche Fachkompetenz, welche für die Bewältigung vielfältiger und komplexer Probleme Voraussetzung ist. Er zeichnet sich durch Urteilsfähigkeit, Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit aus.

Vor allem im verwaltungstechnischen Bereich arbeitet er eng mit Sachbearbeitern zusammen und weist dabei soziale und kommunikative Kompetenzen nach.

Von einem **Schulpsychologen** werden neben einer fundierten psychologischen Ausbildung Kenntnisse in Pädagogik sowie der schulischen Organisation einschließlich der damit verbundenen gesetzlichen Vorschriften verlangt. Ein wesentlicher Aspekt seiner schulpsychologischen Arbeit ist die Ausprägung sozialkommunikativer, diagnostischer und intervenierender Fähigkeiten.

Schulpsychologen arbeiten eng mit allen im Bereich Schule Tätigen, insbesondere mit den Beratungslehrern sowie mit anderen Beratungs- und Therapieeinrichtungen, medizinischen Einrichtungen und dem Jugendamt zusammen.

Eine intensive Fortbildung auf pädagogischem, rechtlichem und verwaltungstechnischem Gebiet ist für alle Referenten selbstverständlich.

Referatsleiter am Regionalschulamt
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Ein Referatsleiter im Regionalschulamt trägt die Verantwortung für die Umsetzung von normativen Vorgaben und schulpolitischen Richtlinien in einem ihm zugewiesenen Bereich. An Teilaufgaben wie bspw. der Gestaltung und Durchführung von Modellversuchen ist er auch konzeptionell beteiligt.

Als Vorgesetzter bestimmt er innerhalb des Referates die Zuständigkeiten, Aufgabengebiete sowie Querschnittsaufgaben seiner Referenten und Sachbearbeiter. Der Referatsleiter verantwortet, kontrolliert und bewertet deren Arbeit und ist dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse rechtzeitig, sachgerecht und koordiniert zusammengeführt werden.

Der Referatsleiter hat den Überblick über alle Vorgänge, die in Verbindung mit seinem Referat stehen. Für alle unmittelbar vom Referat fachlich zu verantwortenden Aufgaben setzt er die Schwerpunkte.

Grundsatzentscheidungen werden von den Referaten im Regionalschulamt gemeinsam vorbereitet. Der Referatsleiter sorgt dafür, dass bei der Entscheidungsfindung die entsprechenden fachlichen Aspekte, interne wie externe, beachtet und die vielfältigen Wirkungszusammenhänge erkannt und beurteilt werden.

Er achtet auf eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Referaten und vertritt die fachlichen Positionen seines Referates gegenüber diesen sowie seinen Vorgesetzten.

Der Referatsleiter wirkt im Rahmen des Referates mit bei der Personalauswahl, bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen, bei der Beratung der Bediensteten im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung sowie bei der Gewinnung und Förderung von neuen Beschäftigten.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Referatsleiter im Regionalschulamt setzt ein abgeschlossenes fachwissenschaftliches oder pädagogisches Hochschulstudium bzw. einen vergleichbaren, vom SMK anerkannten Abschluss voraus.

Mehrjährige Berufs- und Leitungserfahrungen werden erwartet.

Stellenspezifische Kompetenzen

Als Führungskraft muss der Referatsleiter im Regionalschulamt ganzheitlich denken. Sein Handeln ist von hohem Verantwortungsbewusstsein geprägt, weil seine Entscheidungen innerdienstlich bzw. für die Allgemeinheit wesentliche Auswirkungen haben.

Verlangt werden ein sicheres Verständnis der bildungspolitischen Vorgaben, umfangreiche Erfahrungen aus der Schulpraxis sowie ein entwicklungsbezogenes und fallspezifisches Handeln. Überdurchschnittliche Fachkenntnisse, ausgeprägte Fähigkeiten in Planung und Organisation sowie ein sicheres Urteilsvermögen sind persönliche Voraussetzungen, um ggf. auch unter Zeitdruck ziel- und ergebnisorientiert zu handeln.

Entscheidungsfähigkeit und Entschlusskraft gehören zu den Stärken eines Referatsleiters, ebenso Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit. Die Vielschichtigkeit der möglichen Problemlagen und Konfliktsituationen erfordern eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz in der Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Einrichtungen.

Abteilungsleiter im Regionalschulamt
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Dem Abteilungsleiter obliegen alle Leitungsaufgaben im administrativen und organisatorischen Bereich zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Abteilung.

Er trägt Sorge für die Koordinierung und Steuerung der Arbeit der Referate seiner Abteilung. Dabei berücksichtigt er die bildungspolitischen Vorgaben des SMK. In diesem Rahmen trägt er die Verantwortung für die Aufgabenplanung, Schwerpunktsetzung und Prozessabläufe in der Abteilung.

In Zusammenarbeit mit dem Direktor und den anderen Abteilungsleitern obliegt ihm die strategische Planung im Regionalschulamt und deren Umsetzung.

Daneben trägt er die Verantwortung für die Personalentwicklung in seiner Abteilung.

Der Abteilungsleiter 1 ist zusätzlich noch ständiger Vertreter des Direktors und organisiert mit diesem gemeinsam das Zusammenspiel aller Abteilungen als weitgehend selbstständige und eigenverantwortliche Einheiten.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Abteilungsleiter im Regionalschulamt erfordert ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium oder einen vergleichbaren Abschluss sowie Berufserfahrung in leitender Funktion an der Schule bzw. in der Bildungsverwaltung.

Stellenspezifische Kompetenzen

Der Abteilungsleiter benötigt im regionalen Management zwischen dem SMK und den Schulen in erheblichem Umfang analytische und konzeptionelle Fähigkeiten.

Notwendig sind Kenntnisse auf dem Gebiet der Schulentwicklung, Organisationsentwicklung sowie des Qualitäts- und Projektmanagements. Überdurchschnittliche Fachkenntnisse für die jeweiligen Schularten sind wünschenswert, Grundkenntnisse im Personal- und Personalvertretungsrecht erforderlich.

Der Abteilungsleiter verfügt über strategische Fähigkeiten, Innovationsvermögen sowie Planungs- und Organisationskompetenz. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit hat für den Abteilungsleiter einen hohen Stellenwert. Als Leiter einer weitgehend selbstständigen Organisationseinheit verfügt der Abteilungsleiter über Initiative, Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Entscheidungsfähigkeit in besonderem Maße.

Funktionen im Sächsischen Staatsministerium für Kultus

Für **Mitarbeiter** (einschließlich Schreib- und Sekretariatsdienst) und **Sachbearbeiter** im Allgemeinen Verwaltungsdienst des SMK finden die für die Mitarbeiter und Sachbearbeiter der Regionalschulämter formulierten Anforderungsprofile entsprechende Anwendung.

Referent im Sächsischen Staatsministerium für Kultus - Anforderungsprofil -

Aufgaben

Nach § 59 Sächsisches Schulgesetz führt das SMK die Dienst- und Fachaufsicht über die Regionalschulämter und für alle Angelegenheiten der Schulaufsicht in Sachsen, die nicht durch Gesetz einer anderen Behörde zugewiesen sind.

Aufgabe der Referenten aus den Fachabteilungen sowie der Verwaltungsabteilung des SMK ist es, die normativen Vorgaben und schulpolitischen Richtlinien der Staatsregierung auszufüllen und umzusetzen sowie konzeptionelle Vorlagen für Richtungsentscheidungen zu entwickeln.

Innerhalb der Behörde werden dafür Zuständigkeiten erklärt, Aufgabengebiete sowie Querschnittsaufgaben festgelegt und durch einen Geschäftsverteilungsplan transparent gemacht.

Berufliche Qualifikation

Die Wahrnehmung einer Funktion als **Referent** im SMK setzt eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulausbildung voraus. Mehrjährige Erfahrungen als Führungskraft im Bildungsbereich, in der Schulaufsicht oder aus einer Referententätigkeit in einer anderen Behörde sind in der Regel Voraussetzung für die Übernahme in eine Referententätigkeit am SMK.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die sich aus den Arbeitsaufgaben ergebenden Anforderungen sind komplex und erfordern – in unterschiedlicher Ausprägung – sowohl administrativ-organisatorische als auch pädagogisch-schulfachliche Fähigkeiten.

Ein Referent im SMK arbeitet mit an der Durchsetzung von bildungspolitischen Vorgaben. Die umfangreiche Außenwirkung, die mit seiner Tätigkeit verbunden ist, verlangen von ihm große Kompetenz und ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein. Er muss im Voraus die Folgewirkungen seiner Arbeit, die sich innerdienstlich oder für die Allgemeinheit ergeben, abschätzen

und zum Erreichen eines Ziels unterschiedliche Vorgehensweisen entwickeln und bewerten.

Im zugewiesenen Verantwortungsbereich handelt der Referent eigenverantwortlich.

Auf der Grundlage erreichter, unter seiner Beteiligung analysierter und beurteilter Ergebnisse leitet er die Entwicklung von Konzepten, plant und koordiniert er Aufgaben und trifft Entscheidungen. Bei der Ableitung von notwendigen Handlungsweisen berücksichtigt er auch wirtschaftliche Erwägungen und den Zeitfaktor.

Unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg der Tätigkeit eines Referenten sind deshalb vernetztes Denken, das Kennen und Beachten von Wirkungszusammenhängen und die Fähigkeit zum begründeten Urteilen nach kritischer Analyse.

Unterstützung im Arbeitsprozess sucht sich der Referent aus der Zusammenarbeit mit dem Comenius-Institut (CI), der Sächsischen Akademie für Lehrerfortbildung (SALF) und weiteren externen Einrichtungen (z. B. der SLpB).

Die Ausübung der Dienst- und Fachaufsicht über die Regionalschulämter und die anderen nachgeordneten Einrichtungen verlangt ein entwicklungsbezogenes und fallspezifisches Handeln, weil es sich bei diesen Einrichtungen um selbstwirksame Organisationen handelt.

Vom Referenten im SMK wird ein sachbezogener, konstruktiv-kritischer Umgang mit den Mitarbeitern dieser Einrichtungen verlangt. Er kontrolliert und berät diese bei der Steuerung schulischer Entwicklungsprozesse, setzt Ziele und beaufsichtigt deren Erreichung. Dafür benötigt er vor allem Kompetenz, die sich auf ein umfangreiches systematisch geordnetes und souverän beherrschtes Wissen gründet sowie Überzeugungskraft, Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit.

Die Zusammenarbeit mit anderen Referenten betrachtet er als erforderliche Voraussetzung, um Entscheidungen fundiert treffen zu können.

Eine zielgerichtete Fort- und Weiterbildung ist für einen Referenten selbstverständlich.

An einem Arbeitsplatzwechsel mit dem Ziel, sein Wissen, seine Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen zu erweitern, ist er interessiert.

Referatsleiter im Sächsischen Staatsministerium für Kultus
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Ein Referatsleiter im SMK trägt die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung von normativen Vorgaben und schulpolitischen Richtlinien in einem ihm zugewiesenen Bereich. Er vertritt die unter seiner Leitung entwickelten konzeptionellen Vorlagen gegenüber den Entscheidungsgremien.

Als Vorgesetzter bestimmt er innerhalb des Referates die Zuständigkeiten, Aufgabengebiete sowie Querschnittsaufgaben seiner Referenten, Sachbearbeiter und Mitarbeiter. Der Referatsleiter veranlasst, kontrolliert und bewertet deren Arbeit und ist dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse rechtzeitig, sachgerecht und koordiniert zusammengeführt werden. Er setzt die erforderlichen Schwerpunkte.

Der Referatsleiter hat den Überblick über alle Vorgänge, die in Verbindung mit seinem Referat stehen. Er veranlasst, dass die anderen Referate und nachgeordneten Einrichtungen auf geeignete Weise und im notwendigen Umfang informiert, einbezogen, ggf. kontrolliert bzw. um sachbezogene Mitarbeit gebeten werden.

In der Hand des Referatsleiters liegen die Personalplanung, Personalführung und Personalentwicklung im Rahmen des Referates.

Er wirkt mit bei der Personalauswahl, bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen, bei der Beratung der Bediensteten im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung sowie bei der Gewinnung und Förderung von neuen Beschäftigten.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Referatsleiter im SMK setzt eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulausbildung sowie mehrjährige Berufs- und Leitungserfahrung voraus.

Stellenspezifische Kompetenzen

Als Führungskraft hat der Referatsleiter im SMK in besonderem Maße ganzheitlich zu denken. Sein Handeln muss von überdurchschnittlichem Verantwortungsbewusstsein geprägt sein, weil seine Entscheidungen innerdienstlich bzw. für die Allgemeinheit erhebliche Auswirkungen haben.

Der Referatsleiter ist unmittelbar an der Entwicklung und Durchsetzung von bildungspolitischen Vorgaben beteiligt. Das erfordert von ihm, frühzeitig Entwicklungen zu erkennen und

den notwendigen Wandel zu initiieren, zu steuern sowie zu bewerten.

Unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg seiner Tätigkeit sind Innovationsvermögen, strategische Kompetenz, vernetztes Denken sowie die Fähigkeit zur Analyse und Bewertung von Konzepten auf der Basis eines überdurchschnittlichen Wissens.

Entscheidungsfähigkeit und Entschlusskraft gehören zu den Stärken eines Referatsleiters, ebenso Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit.

Indem er seine Mitarbeiter ziel- und ergebnisorientiert anleitet, andere Referate und nachgeordnete Einrichtungen einbezieht und dabei auch wirtschaftliche Erwägungen sowie den Zeitfaktor beachtet, beweist er Führungsstärke und schafft die Grundlagen für erfolgreiches Handeln

**Sächsisches Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung -
Comenius-Institut**

Das Comenius-Institut (CI) ist eine dem SMK unmittelbar nachgeordnete nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Vornehmliche Aufgabe des CI ist die Unterstützung des SMK bei der Gestaltung eines leistungsfähigen, zukunftsorientierten Schulwesens im Freistaat.

Dazu sucht es nach Möglichkeiten, Entwicklungen in Wissenschaft, pädagogischer und fachdidaktischer Praxis, in Wirtschaft und Technik sowie im Arbeitsleben für die Anwendung im allgemein bildenden und berufsbildenden Schulwesen angemessen umzusetzen. Das CI strebt an, Netzwerke in den Regionen zur Unterstützung des Transfers von pädagogischen Innovationen zu unterstützen.

Das CI wirkt bei der Fortschreibung der Schulentwicklung mit, indem es bildungspolitische Prioritäten und Entwicklungen der Schul- und Unterrichtspraxis unter pädagogischen, didaktischen, fachwissenschaftlichen und organisatorisch-strukturellen Aspekten beobachtet, analysiert und dokumentiert und für das sächsische Schulwesen relevante Schlussfolgerungen zieht.

Nach Maßgaben des SMK ist es verantwortlich für die Weiterentwicklung der Lehrpläne aller Schularten.

(Rechtliche Grundlagen: VwV Organisationsstatut des Sächsischen Staatsinstituts für Bildung und Schulentwicklung (Comenius-Institut) vom 15. Oktober 1997.)

Funktionen im Comenius-Institut

Für **Mitarbeiter** (einschließlich des Schreib- und Sekretariatsdienstes) und **Sachbearbeiter** im Allgemeinen Verwaltungsdienst des Comenius-Institutes finden die für die Mitarbeiter und Sachbearbeiter der Regionalschulämter formulierten Anforderungsprofile entsprechende Anwendung.

Referent am Comenius-Institut - Anforderungsprofil -

Aufgaben

Der Referent am CI leistet konzeptionelle Arbeiten zu grundsätzlichen und schulartübergreifenden Fragen von Bildung und Erziehung.

Er erarbeitet Konzeptionen zu inhaltlichen und methodisch-didaktischen Arbeiten für das Fach/die Fachrichtung/das Berufsfeld/den Bereich mit den Schwerpunkten:

- Entwicklung der Schularten
- Strategien und Modelle zur Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen
- Entwicklung von Lehrplänen
- Begleitung, Koordinierung und Transfer von Modell- und Schulversuchen

Er erarbeitet Analysen, leitet Schlussfolgerungen ab und gibt Stellungnahmen zu verschiedenen nationalen, aber auch internationalen Entwicklungen verschiedener Bildungssysteme und -landschaften.

Er erstellt eigenverantwortlich und in Kooperation mit Anderen Publikationen zu bildungsrelevanten Fragestellungen und fertigt Gutachten für das SMK an.

Er erarbeitet im Rahmen des Geschäftsverteilungsplanes Prüfungsaufgaben selbstständig und begutachtet Prüfungsaufgaben von Prüfungskommissionen. Dabei trägt er die Verantwortung für die Endredaktion der Prüfungen.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Referent des CI erfordert ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium oder einen vergleichbaren Abschluss sowie Berufserfahrung in der Erziehungswissenschaft (Lehrer, Fachberater, Stufenleiter usw.), sowie ggf.

der Bildungsplanung und/oder Bildungsverwaltung. Wissenschaftliche und methodische Fähigkeiten sind Voraussetzungen.

Stellenspezifische Kompetenzen

Der Referent ist mit den bildungspolitischen Entwicklungen im Land vertraut und vermag diese für seine Arbeit einzuschätzen. Er verfügt über umfangreiches Wissen zu nationalen und internationalen fachlichen, pädagogischen, didaktisch-methodischen, soziologischen und psychologischen Entwicklungen sowie über Strukturen und Regelungen im Bildungswesen, die über die Hochschulausbildung und die im Studium vermittelten Kenntnisse erheblich hinaus gehen. Die Bearbeitung grundsätzlicher Fragestellungen erfordert ein hohes Maß an Beurteilungs-, Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz.

Seine Tätigkeit verlangt Kompetenzen zum Aufbau von Kommunikations- und Kooperationssystemen, um systemisches Denken und Handeln zu gewährleisten.

Er verfügt über einen hohen Grad an Organisationsfähigkeit sowie über Kompetenzen im Projektmanagement. Er leitet Projekt- und Arbeitsgruppen selbstständig und nutzt die Arbeitsergebnisse für die konzeptionelle Arbeit.

Eine hohe Kompetenz in mündlichen und schriftlichen Ausdrucksformen ermöglicht ihm, Gutachten und Konzeptionen professionell zu erstellen. Ein sicheres Anwenden von wissenschaftlichen Arbeitsmethoden ist Basis für seine Arbeit.

Abteilungsleiter am Comenius-Institut
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Dem Abteilungsleiter obliegen alle Leitungsaufgaben im fachlichen, administrativen und organisatorischen Bereich zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Abteilung.

Er ist verantwortlich für die Koordinierung und Steuerung der Arbeit der einzelnen Referenten seiner Abteilung. Dabei sind die bildungspolitischen Vorgaben des SMK sowie die Entwicklungen der Wissenschaften zu berücksichtigen. In diesem Rahmen ist er für die Aufgabenplanung und Schwerpunktsetzung in der Abteilung zuständig.

Er unterstützt den Direktor in Fachfragen sowie in Fragen der Bildungsplanung und Schulentwicklung. Er hat die Verantwortung - im Zusammenwirken mit der Leitung - für die Personalentwicklung in seiner Abteilung.

Eine wesentliche Aufgabe ist die Koordinierung der Lehrplanelentwicklung in der Abteilung. Er hat dafür Sorge zu tragen, dass Erkenntnisse der Bildungsforschung, der Fachwissenschaften und der Erziehungswissenschaft in allen Arbeitsvorhaben seiner Abteilung berücksichtigt werden. Dabei sind sowohl schulartspezifische als auch schulartübergreifende oder fachübergreifende Aspekte zu berücksichtigen.

Der Abteilungsleiter ist in Zusammenarbeit mit dem SMK, der SALF und den Regionalschulämtern für die Implementierung von Ergebnissen der Bildungs- und Qualitätsforschung in die Gestaltung der Schularten verantwortlich.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Abteilungsleiter des CI erfordert ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium oder einen vergleichbaren Abschluss sowie Berufserfahrung in der Erziehungswissenschaft, der Bildungsplanung oder der Bildungsverwaltung. Notwendig sind Interesse an erziehungswissenschaftlicher bzw. bildungsplanerischer Forschung und Kenntnisse auf dem Gebiet der Schulentwicklung bzw. der Unterrichtsgestaltung. Überdurchschnittliche Fachkenntnisse für die jeweiligen Schularten sind wünschenswert, aber nicht zwingende Voraussetzung.

Stellenspezifische Fachkompetenzen

Der Abteilungsleiter benötigt in den Bereichen Bildungsplanung und Schulentwicklung in erheblichem Umfang analytische und konzeptionelle Fähigkeiten. Überdurchschnittliche Anforderun-

gen werden bei der Beherrschung verschiedener wissenschaftlicher Arbeits- und Forschungsmethoden gestellt. Strategische Kompetenz, Planungs- und Organisationskompetenz sowie Innovationskompetenz sind ebenfalls unverzichtbar. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit hat für den Abteilungsleiter einen hohen Stellenwert. Unabdingbar für die aktive Gestaltung der Schulentwicklung ist darüber hinaus neben pädagogischem Know-how eine bildungspolitische Kompetenz, die ihn zur Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen befähigt. Als Führungskraft muss er über die Fähigkeit zur Personalentwicklung im Rahmen seines Aufgabenbereiches verfügen.

Direktor am Comenius-Institut
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Dem Direktor obliegen zunächst die Leitungsaufgaben im administrativen und organisatorischen Bereich zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Einrichtung.

In Zusammenarbeit mit dem SMK ist er für die Personalplanung, Personalführung und Personalentwicklung am CI verantwortlich. Ein zielgerichtetes Personalmanagement ist erforderlich, um die notwendige Kompetenz des Personals und damit die Funktionsfähigkeit der Einrichtung sicher zu stellen.

Der Direktor wirkt mit bei der Personalauswahl, bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen für die Bediensteten, bei der Beratung der Bediensteten im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung sowie bei der Gewinnung und Förderung von Führungsnachwuchskräften und von neuen Beschäftigten.

Aufgrund seiner Verantwortung für die innerbehördliche Organisation des CI ist der Direktor zuständig für die Festlegung der Geschäftsverteilung.

In fachlicher Hinsicht koordiniert und steuert er die Arbeit der einzelnen Fachabteilungen. Er ist verantwortlich für die Aufgabenplanung und setzt die erforderlichen Schwerpunkte in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern und im Einvernehmen mit dem SMK.

Eine wesentliche Aufgabe ist die Steuerung der Lehrplanarbeit, die Fortschreibung der Schulentwicklung und die sachgerechte Bewertung von Ergebnissen der Bildungs- und Qualitätsforschung.

Der Direktor berät das SMK in allen Fragen der Bildungsplanung und Schulentwicklung.

Er kooperiert mit schulischen und außerschulischen Partnern im In- und Ausland und pflegt die entsprechenden Außenbeziehungen.

Er repräsentiert die Einrichtung nach außen und gestaltet - im Benehmen mit dem SMK - die Öffentlichkeitsarbeit.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Direktor des CI erfordert ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium, mehrjährige Berufserfahrung sowie Leitungserfahrung (z. B. als Referatsleiter oder Schulleiter). Ausgeprägte Kenntnisse bzw. Erfahrungen mit erziehungswissenschaftlicher Forschung sind ebenfalls Voraussetzung.

Stellenspezifische Kompetenzen

Analytische und konzeptionelle Kompetenzen sind für die zentralen Aufgaben des Direktors im überdurchschnittlichen Umfang erforderlich.

Überdurchschnittliche Anforderungen werden auch bei der Beherrschung verschiedener wissenschaftlicher Arbeits- und Forschungsmethoden gestellt.

Strategische Kompetenz, Planungs- und Organisationskompetenz sowie Innovationskompetenz sind ebenfalls unverzichtbar.

Die Führungs- und Leitungsaufgaben in den administrativen und organisatorischen Bereichen erfordern eine ausgeprägte Führungs- und Managementkompetenz.

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit nach innen und nach außen nimmt für den Direktor des CI zudem einen hohen Stellenwert ein.

Unabdingbar für die aktive Entwicklung des CI in Sachsen ist für den Direktor darüber hinaus neben pädagogischem Know-how bildungspolitisches Wissen und Erfahrungen, die ihn zur Zusammenarbeit mit bildungspolitischen Organisationen im In- und Ausland befähigen. Dies schließt insbesondere die Kenntnis bildungspolitischer Konzepte der anderen Bundesländer und des Auslands sowie die Fähigkeit zu deren Analyse mit ein.

Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung

Die Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung (SALF) ist eine dem SMK unmittelbar nachgeordnete nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts.

Sie trägt Verantwortung für Qualifizierung und Professionalisierung von Führungskräften, Fachberatern, Fortbildnern und Lehrern mit besonderen Aufgaben mit dem Ziel, Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung zielgerichtet im Sinne der „Lernenden Organisation“ zu fördern sowie Innovation und Kreativität der Einzelschule durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen.

Die Akademie hat darüber hinaus die Aufgabe, als Innovationsplattform zur vertikalen und horizontalen Vernetzung des Systems Schule in Sachsen beizutragen.

Im Rahmen von Modellversuchen des SMK begleitet und unterstützt sie Lern- und Entwicklungsprozesse, fördert Kommunikation und Kooperation, befähigt zu Evaluations- und Konfliktlösungsprozessen.

Die Fortbildung soll dazu beitragen, zukunftsorientiertes und systemisches Handeln auf allen Ebenen zu erreichen. Dabei sind auch die inhaltliche und organisatorische Koordination für die regionale Fortbildung und die Synergiesicherung der Erfahrungen aus zahlreichen Modellversuchen von großer Bedeutung.

Funktionen in der Sächsischen Akademie für Lehrerfortbildung

Für **Mitarbeiter** (des Sekretariatsdienstes - ein Schreibdienst ist nicht eingerichtet) und **Sachbearbeiter** im Allgemeinen Verwaltungsdienst der Staatlichen Akademie für Lehrerfortbildung finden die für die Mitarbeiter und Sachbearbeiter der Regionalschulämter formulierten Anforderungsprofile entsprechende Anwendung.

Referent an der SALF - Anforderungsprofil -

Aufgaben

Die Aufgaben des Referenten an der SALF (Akademiereferent) bestehen vor allem in der Entwicklung von Konzeptionen zur Gestaltung der zentralen Fortbildung unter Berücksichtigung der regionalen und schulinternen Ebene (fachspezifische und fächerübergreifende sowie schulartspezifische und schulartübergreifende Fortbildung).

Damit verbunden ist die Lehrgangsleitung und die eigene Vortragstätigkeit, Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Projekten sowie die Beratung und ggf. die Übernahme von Moderationen bei Veranstaltungen des SMK und des CI. Eine Gutachtertätigkeit (vor allem zur Beratung des SMK) und die Herstellung von Publikationen - auch im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit der SALF - sind ebenfalls Bestandteil der Aufgaben.

Das Gestalten von innovativen Projekten im Zusammenwirken mit dem SMK, dem CI, dem LTBZ, den Universitäten oder anderen Bildungsträgern zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen wird zu einer zunehmend wichtigeren Aufgabe der Akademiereferenten, ebenso wie die Aufgabe, mit den Fortbildungseinrichtungen anderer Bundesländer konzeptionell und organisatorisch zusammen zu arbeiten.

Die inhaltliche Koordinierung von zentraler und regionaler Fortbildung und die Erarbeitung von Qualifizierungsprogrammen für die regionale Fortbildung gehören zu den Aufgaben ebenso wie die Realisierung von Distance Learning unter Anwendung geeigneter E-Learning-Systeme.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Referent der SALF erfordert ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium, mehrjährige Berufserfahrung sowie Erfahrungen in der Fort- oder Weiterbildung, Interesse für die systemische Entwicklung des Bildungswesens und die Fähigkeit zu konzeptioneller Arbeit.

Stellenspezifische Kompetenzen

Der Akademiereferent ist mit den bildungspolitischen Entwicklungen des Freistaates Sachsen vertraut. Darüber hinaus verfügt er souverän über Wissensbestände nationaler und internationaler fachlicher, pädagogischer und didaktisch-methodischer Entwicklungen und Erkenntnisse.

Kenntnisse zu Organisations-, Unterrichts-, Personal- und Schulentwicklung sowie über die daraus resultierenden Zusammenhänge kann er sowohl in den zu erarbeitenden Konzeptionen als auch in der Tätigkeit als Leiter bzw. Referent in Fortbildungen umsetzen und ermöglicht so, dass systemisches Handeln und Denken zentrale Schwerpunkte der Fortbildung sind.

Er besitzt in hohem Maße Analysefertigkeiten, kann - gemessen am Praxisbedarf und an bildungspolitischen Anforderungen - Konzeptionen für Fortbildungen entwickeln.

Er vermag mit hoher Kompetenz in mündlichen und schriftlichen Ausdrucksformen Veröffentlichungen, Ausschreibungen und Dokumentationen zu entwickeln.

Er verfügt im überdurchschnittlichen Maß über Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, beherrscht Moderationsmethoden und vermag zieladäquat Gruppenprozesse zu führen. Er trägt zu einer Kultur des Lernens, des vernetzten Denkens, der Offenheit und Zusammenarbeit, die von Toleranz und Akzeptanz geprägt ist, bei.

Der Referent hat die Fähigkeit, seine Medienkompetenz im Sinne der Erstellung eigener Medieninhalte (Online-Lernmaterialien) anzuwenden.

Direktor/stellvertretender Direktor der SALF
- Anforderungsprofil -

Aufgaben

Der Behördenleitung obliegen zunächst die Leitungsaufgaben im administrativen und organisatorischen Bereich zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Einrichtung.

Sie trägt Sorge dafür, dass eine Kultur des Lernens, des vernetzten Denkens, der Offenheit und Zusammenarbeit herrscht, die von Toleranz und Akzeptanz geprägt ist.

In Zusammenarbeit mit dem SMK obliegt ihr die Personalplanung, Personalführung und Personalentwicklung für die Bediensteten der Einrichtung. Ein zielgerichtetes Personalmanagement ist erforderlich, um die notwendige Kompetenz des Personals und damit die Funktionstüchtigkeit der Einrichtung sicher zu stellen.

Die Behördenleitung wirkt mit bei der Personalauswahl, bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen für die Bediensteten, bei der Beratung der Bediensteten im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung sowie bei der Gewinnung und Förderung von neuen Beschäftigten und Führungsnachwuchskräften.

Aufgrund ihrer Verantwortung für die innerbehördliche Organisation der SALF ist die Behördenleitung zuständig für die Festlegung der Geschäftsverteilung.

In fachlicher Hinsicht koordiniert und steuert die Behördenleitung die Arbeit in den einzelnen Aufgabenbereichen der Lehrerfortbildung. Sie trägt Sorge für die Aufgabenplanung und setzt die erforderlichen Schwerpunkte in den einzelnen Fachbereichen.

Sie ist verantwortlich für die Entwicklung und Fortschreibung konzeptioneller Ansätze zur Gestaltung der Lehrerfortbildung in Sachsen ebenso wie für die praktische Umsetzung der bildungspolitischen Schwerpunktsetzung des SMK für die Lehrerfortbildung.

Die Behördenleitung berät das SMK, kooperiert mit schulischen und außerschulischen Partnern im In- und Ausland und pflegt die entsprechenden Außenbeziehungen.

Sie repräsentiert die Einrichtung nach außen und gestaltet - im Benehmen mit dem SMK - die Öffentlichkeitsarbeit.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Direktor bzw. stellvertretender Direktor der SALF erfordert ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium, mehrjährige Berufserfahrung sowie Leitungserfahrung (z.B. als Referatsleiter oder Schulleiter). Ausgeprägtes

Interesse an bzw. Erfahrungen mit erziehungswissenschaftlicher Lehrtätigkeit und Kenntnisse erziehungswissenschaftlicher Forschung sind gewünscht.

Stellenspezifische Kompetenzen

Der Behördenleitung obliegen auf dem Gebiet der Lehrerfortbildung in erheblichem Umfang analytische und konzeptionelle Tätigkeiten, die entsprechend ausgeprägte Kompetenzen erfordern. Strategische Kompetenz, Planungs- und Organisationskompetenz sowie Innovationskompetenz sind ebenfalls unverzichtbar.

Die Führungs- und Leitungsaufgaben in den administrativen und organisatorischen Bereichen erfordern eine ausgeprägte Führungs- und Management-Kompetenz.

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit nach innen und nach außen nimmt für die Leitung der SALF zudem einen hohen Stellenwert ein.

Unabdingbar für die weitere Gestaltung der Lehrerfortbildung in Sachsen ist für die Leitung der SALF darüber hinaus neben pädagogischem Know-how das bildungspolitische Wissen, die sie zur Zusammenarbeit mit bildungspolitischen Organisationen im In- und Ausland befähigt. Dies schließt insbesondere die Kenntnis bildungspolitischer Konzepte aus dem In- und Ausland sowie die Fähigkeit zu deren Analyse und Umsetzung für die Lehrerfortbildung im Freistaat Sachsen mit ein.

Staatliche Seminare für Lehrämter

Der Vorbereitungsdienst an den Staatlichen Seminaren für Lehrämter leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Professionalität des Lehramtsanwärters/Studienreferendars (im folgenden Anwärter) und soll dazu befähigen, den Anforderungen an schulische Bildung und Erziehung wie Wissenserwerb, Kompetenzentwicklung und Werteorientierung gerecht zu werden. Das Lernen in den Studienseminaren ist als handlungsorientiertes und exemplarisches Lernen auf die Schulpraxis orientiert. Durch die Seminarleitung oder durch Lehrbeauftragte (Lehrer mit Lehrauftrag am Seminar) werden Kenntnisse in Schulrecht und in der Didaktik und Methodik eines Faches sowie Pädagogik/Pädagogischer Psychologie, die den Anwärter zur Anwendung der im universitären Studium erworbenen Kenntnisse in der Schulpraxis befähigen sollen, vermittelt. Die Lehrbeauftragten unterstützen den Anwärter v.a. durch Hospitationen im Unterricht und stehen dem Anwärter insoweit beratend zur Seite. Es werden Voraussetzungen zur aktiven Mitwirkung an der Schulgestaltung und an Schulentwicklungsprozessen gefördert. Für ihre Tätigkeit als Lehrer erwerben die Anwärter Fähigkeiten, die Schüler durch eine Erziehung zur Selbstständigkeit zur Übernahme von Verantwortung für sich und andere zu befähigen.

Mit dem Bestehen der Zweiten Staatsprüfung erwirbt der Anwärter die Lehramtsbefähigung für das von ihm studierte Lehramt.

Funktionen an den Staatlichen Seminaren für Lehrämter

Für **Mitarbeiter** (einschließlich des Schreib- und Sekretariatsdienstes) im Allgemeinen Verwaltungsdienst der Staatlichen Seminare für Lehrämter finden die für die Mitarbeiter der Regionalschulämter formulierten Anforderungsprofile entsprechende Anwendung.

Seminarleitung - Anforderungsprofil -

Die folgende Profilbeschreibung gibt die verallgemeinerbaren Anforderungen an Seminarleitungen im Freistaat Sachsen wieder.

Da der stellvertretende Seminarleiter gegebenenfalls über einen längeren Zeitraum die Aufgaben des Seminarleiters vollständig zu erfüllen hat, werden die Funktionen nicht unterschieden. Im Regelfall arbeiten Seminarleiter und stellvertretender Seminarleiter teamorientiert zusammen und verständigen sich auf eine Aufgabenteilung, die eigenständige Verantwortung für Teilbereiche auf den stellvertretenden Seminarleiter überträgt. Dabei ist eine verlässliche Einsicht in alle Belange des Seminars für beide Führungskräfte unverzichtbar.

Aufgaben

Auf Grund seiner Gesamtverantwortung für das Seminar obliegen dem Seminarleiter alle erforderlichen Leitungs- und Führungsaktivitäten im administrativen, pädagogischen und organisatorischen Bereich. Bei seiner Führungs- und Leitungstätigkeit hat der Seminarleiter ein Höchstmaß an Mitarbeit und Beteiligung zuzulassen und zugleich Transparenz seiner Entscheidungen zu gewährleisten.

Der Seminarleiter ist verantwortlicher Ausbildungsleiter für die gesamte Ausbildung im Vorbereitungsdienst. Er trägt die Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der Lehrveranstaltungen am Seminar sowie für eine enge Verbindung zwischen Seminar, Schulverwaltung und Ausbildungsschulen und überwacht und überprüft die Ausbildungsorganisation. Ihm obliegt die Bearbeitung und Überprüfung von Ausbildungsinhalten und Prüfungsgegenständen zu den Lehrgebieten am Seminar sowie die entsprechende Anleitung und Beratung der Lehrbeauftragten.

Der Seminarleiter leitet die Dienstberatungen am Seminar.

Der Seminarleiter trägt für alle organisatorischen und administrativen Maßnahmen, die ein geregelter, ordnungsgemäßer Seminar- und Lehrbetrieb erfordert, Sorge und zeichnet für diese

verantwortlich. Neben einer Vielzahl an Verwaltungsaufgaben obliegt ihm insbesondere die Koordination der Zweiten Staatsprüfung in Zusammenarbeit mit den Schulen und den Prüfungsämtern.

Der Seminarleiter vertritt das Seminar nach innen und außen. Er ist Vorgesetzter der Verwaltungsangestellten seines Seminars sowie der Anwärter und zeichnet in dieser Eigenschaft - in Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus insbesondere für die Fach- und Dienstaufsicht, für die Einhaltung und Umsetzung aller Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie für die Personalplanung, Personalführung und systematische Personalentwicklung an seinem Seminar verantwortlich.

Er hat für die Gestaltung der Außenbeziehungen seines Seminars, insbesondere für eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus, mit den Regionalschulämtern (einschließlich Prüfungsämtern für Lehramtsprüfungen), den Universitäten sowie mit sonstigen Behörden, Einrichtungen und Unternehmen Sorge zu tragen.

Der stellvertretende Seminarleiter ist zugleich unterrichtender Lehrer in der Schulpraxis sowie in der Ausbildung am Seminar tätig.

Alle an die Lehrbeauftragten gestellten Anforderungen müssen auch von der Seminarleitung erfüllt werden.

Berufliche Qualifikation

Die Tätigkeit als Seminarleiter oder stellvertretender Seminarleiter erfordert eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulausbildung mit Bestehen der Ersten und Zweiten Staatsprüfung für das Lehramt, für welches er am Seminar eingesetzt wird oder einen vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus als gleichwertig anerkannten Bildungsabschluss. Darüber hinaus wird eine mehrjährige Erfahrung als Lehrkraft in den entsprechenden Fächern und Schularten vorausgesetzt. Fortbildungen auf dem Gebiet der Schulentwicklung und/oder der speziellen Unterrichtsentwicklung sind ebenso Voraussetzung wie Erfahrungen als Multiplikator in der Lehrerfortbildung.

Stellenspezifische Kompetenzen

Die Leitung eines Staatlichen Seminars ist in besonderer Weise eine komplexe Herausforderung an den Funktionsträger und bedingt eine große Spannweite an Fähigkeiten zwischen Mitarbeiterführung, Verwaltungskompetenz und Befähigung zu konzeptioneller, organisatorischer und pädagogischer Führung einer Bildungseinrichtung.

Notwendig sind Bereitschaft und Fähigkeit zur Fremd- und Selbsteinschätzung im Sinne des Qualitätsmanagements sowie zur Verantwortungsübernahme und Steuerung bei der Entwicklung und Gestaltung von Bildungsprozessen.

Die Lösung von Problemen pädagogischer, rechtlicher und organisatorischer Art erfordern vom Seminarleiter ausgewiesene Fach- und Sozialkompetenz.

Der Seminarleiter ist bereit und in der Lage, an seinem Seminar Bedingungen zu schaffen, die ein Höchstmaß an Motivation aller am Seminarleben Beteiligten garantieren. Eine überdurchschnittliche Fähigkeit zur Gestaltung kommunikativer Prozesse und zur Leitung von Gruppenprozessen wird ebenfalls erwartet.

Der Seminarleiter entwickelt sein Wissen und seine Kompetenzen ständig weiter. Er nutzt geeignete Fort- und Weiterbildungsangebote, um die neuen Entwicklungen in der Fachwissenschaft, -didaktik, Pädagogik, Psychologie sowie gesellschaftliche und bildungspolitische Entwicklungen in die Seminausbildung einzubinden.

Zum Aufbau und zur Pflege guter Beziehungen mit den Universitäten, Wirtschaftsunternehmen in der Region und zur Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Schulen, Regionalschulämtern, der Sächsischen Akademie für Lehrerfortbildung und dem Comenius-Institut ist insbesondere ein ausgeprägtes Kooperationsvermögen sowie ein sicheres Auftreten erforderlich.