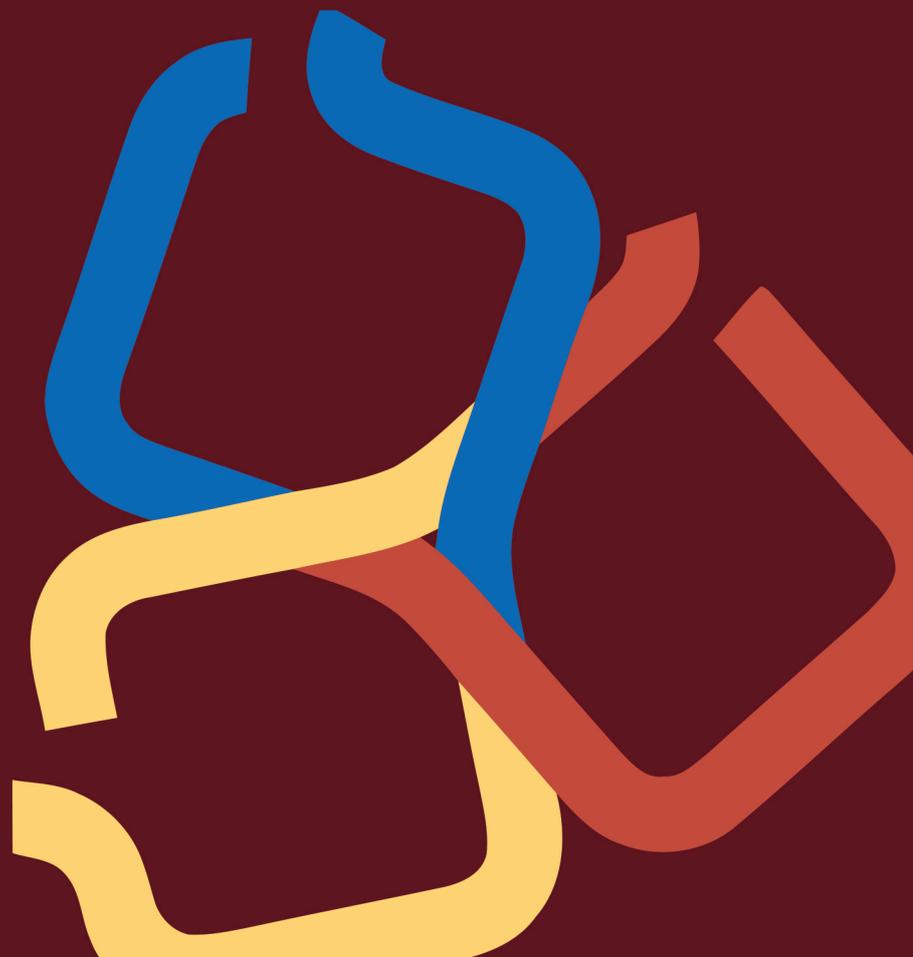




Petra Heißenberger

Berufsbild Schulleiter/in

Europäische Qualifizierungsimpulse





Petra Heißenberger

Berufsbild Schulleiter/in

Europäische Qualifizierungsimpulse



Diese Publikation entstand im Rahmen des ERASMUS+-Projektes INNOVITAS.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der/die Verfasser/in; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Die Autorin dankt dem Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovation & Entwicklung des österreichischen Schulwesens – BIFIE für die Unterstützung bei der Durchführung dieses Projektes.

Die Autorin dankt den Fliegenden Fischen (www.diefliegendenfische.at), die die Grafik für das Cover dieser Publikation unentgeltlich zur Verfügung gestellt haben.

IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden
www.ph-noe.ac.at



© 2019 by Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion, Gestaltung und Layout: Petra Heißenberger, Ernst Artner, Michaela Tscherne
Text: Petra Heißenberger

Umschlaggestaltung: Kurt Tutschek

Covergrafik: © Fliegende Fische

Druck: Janetschek GmbH, Gußhausstraße 24-26, 1040 Wien

Printed in Austria – 2019

ISBN 978-3-9519897-9-2



Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit.....	5
Eine Hinführung	7
1 Einleitung.....	9
2 Beschreibung der empirischen Erhebung	11
2.1 Methode.....	11
2.2 Methodenkritik.....	12
3 Zum Anforderungsprofil für Schulleitungen.....	13
3.1 Kriterien für die Unterscheidung des Anforderungsprofils.....	14
3.1.1 Zur geographischen Lage von Schulen als mögliches Kriterium.	14
3.1.2 Zur Größe von Schulen als mögliches Kriterium.	15
3.1.3 Zu weiteren möglichen Kriterien.....	16
3.2 Kriterien gegen die Unterscheidung des Anforderungsprofils	17
3.3 Kompetenzen für Schulleitung	18
3.3.1 Kommentare zu den aufgelisteten Kompetenzen.	18
3.3.2 Erweiterung des vorgegebenen Kompetenzkataloges.	19
4 Zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen	21
4.1 Erfüllende Aufgaben.....	23
4.2 Belastende Aufgaben	23
4.3 Systematische Qualitätssicherungssysteme (QS-Systeme) an Schulen	24
4.4 Unterrichtsverpflichtung versus Freistellung.....	26
4.5 Aufgabenbereiche der Schulleitung	27
4.5.1 Kommentare zu den aufgelisteten Aufgabenbereichen.....	27
4.5.2 Erweiterung der vorgegebenen Aufgabenbereiche.....	29
5 Zum möglichen Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen	31
5.1 Eckpunkte zur Auswahl	31
5.2 Kriterien für ein optimales Auswahlverfahren.....	33
6 Zum Begriff Führungskultur.....	35
6.1 Zur personalen Dimension	35
6.2 Zur sozialen Dimension	36
6.3 Zur sinnorientierten Dimension	37
6.4 Zur organisationalen Dimension	38
6.5 Zur systemischen Dimension.....	40



7	Ergänzende Anmerkungen zum Fragebogen	43
8	Interpretative Zusammenfassung	45
8.1	Berufsbild versus Anforderungsprofil?	45
8.2	Schulentwicklung als Notwendigkeit?.....	46
8.3	Geld und administrative Unterstützung als Motivationsfaktoren?	46
8.4	Unterrichtsverpflichtung als Qualitätskriterium für Schulleitungen?.....	46
8.5	Führungskultur: Quo vadis?	47
9	Leitsätze zur Anregung des europäischen Diskurses	49
9.1	Leitsatz zum Anforderungsprofil für Schulleitungen	49
9.2	Leitsatz zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen	49
9.3	Leitsatz zum möglichen Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen	49
9.4	Leitsatz zum Begriff Führungskultur	49
	Quellenverzeichnis	51
	Mitwirkende	53
	Anhänge	55

Zum Geleit

Le roi est mort, vive le roi. Mit dieser Heroldsformel war bis ins 19. Jh. nicht nur der neue König ausgerufen worden, ihr Sinn war es vor allem, ungebrochene Kontinuität der Entwicklung zu signalisieren. Im Habsburgischen Kaiserreich wurde eine stark direktoriale Positionierung der Schulleitung gepflegt, bis schließlich mit dem Sturz der Monarchie und der Novemberrevolution 1918 eine Kollegialisierung der Leitungsfunktion eingeläutet worden ist, deren Entwicklung sich bis heute fortsetzt. So durchlebt dieses Berufsbild seit 100 Jahren einen Wandel von der Big-Boss-Hierarchie über ein stark am Management orientiertes Verständnis bis hin zur partizipativ-mitverantwortlichen Führung, verbunden mit dem Anspruch auf Ethos und Vision.

Eine weitere Prägung des Berufsbildes ist ohne Zweifel die seit 50 Jahren wie eine Sinuswelle wiederkehrende Diskussion um Schulautonomie, verbunden mit Demokratisierung der Schulgemeinschaft, Deregulierung durch Schulentwicklung und Dezentralisierung durch erhöhte Standort(mit)verantwortlichkeit.

Hinzu kommt als dritter Aspekt die europäische Herausforderung zur Transkulturalität, gefordert am Hotspot der aktuellen Migrationswellen. Europa ist kein bloßer schulischer Lerninhalt, sondern ein Tathorizont für seine Schulen, ein Kopf- und Herzprojekt nach dem (Marc Aurel zugeschriebenen) Motto: Wer nicht selbst brennt, kann bei anderen kein Feuer entfachen. Es braucht den Mut zur Tat und zu Gemeinsinn in kultureller Vielfalt.

Ein vierter Fokus, zeitgemäße Schulleitung zu illustrieren, ist zunehmend – um ein modernes Worthybrid aus global und lokal zu gebrauchen – die glokale Mitverantwortung der Schule im Anthropozän, jener Menschenzeit also, die als geologisches und kulturelles Konzept einen Denkrahmen insbesondere für Bildungsprozesse bietet, die sich mit der Mensch-Natur-Beziehung auseinandersetzen, und eine interdisziplinäre Zugangsweise fordert, die naturwissenschaftliche Methoden und kulturwissenschaftliche Konzepte verbindet.

Wenn aber Entscheidungsspielräume am Standort wachsen, so tun es auch die Zwischenräume, und ihre Vergleichbarkeit sinkt. Innovationen werden weniger in zentralen Schulversuchen als in dezentralen Versuchsschulen erprobt. Umso bedeutsamer ist der Anspruch dieser Broschüre, einen wenigstens im Kontext der Projektpartner europäischen Rahmen zu legen und entsprechende Vergleiche aus erbetenen Daten zu ziehen.

Schulleiter/innen, welche diesen Text nutzen, seien jene Tugenden dialogischer Solidarität gewünscht, die einen Fokus bilden auf autonome Gestaltung des Schullebens am Standort selbst:



mehr Freude und Geist als Neigung und Buchstaben, mehr Gelassenheit als Macht (und ihre Ausübung), mehr Toleranz als Pflichtbewusstsein, mehr Präzision in der Sache als Formalismen auf Papieren, mehr Freiheitsmut als Obrigkeitsgehorsam, mehr Dialog als Anweisung.

Denn die Entwicklung der lernenden Organisation Schule braucht nicht Ideologie, sondern Argumente, nicht Grundsatzdiskussionen, sondern Erprobungen und ernsthafte Fälle, nicht nur Wünsche, sondern vor allem Taten, also nicht die Solidarität des Wünschens, vielmehr die Solidarität des Tuns.

Univ.-Prof. HR MMag. DDr. Erwin Rauscher

Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

Eine Hinführung

Mein Dank gilt allen Personen, die den ausgesendeten Fragebogen im angegebenen Zeitraum ausgefüllt retourniert haben. Dadurch wurde ein wichtiger Beitrag für die Erstellung eines gesamteuropäischen Berufsbildes Schulleiter/in geleistet.

- ❖ Um das „Berufsbild Schulleiter/in“ anschaulich und verständlich darzustellen, wurde in diesem Beitrag ein entsprechender Schreibstil gewählt und auf wissenschaftliche Analyse weitgehend verzichtet.
- ❖ Im BMBWF wurde eine Arbeitsgruppe zur Thematik Schulleitungsauswahl und -entwicklung installiert. Zum Redaktionsschluss der Broschüre „Berufsbild Schulleiter/in“ stand ein Ergebnis selbiger noch nicht zur Verfügung und konnte daher nicht eingearbeitet werden.

HS-Prof. Mag. Dr. Petra Heißenberger, BEd MSc

Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

1

Einleitung

„Eine Schulleitung für selbstverantwortliche Schulen muss motivierende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse anschieben, fördern und begleiten – zumindest für eine überwiegende Akzeptanz in der Schule sorgen, um den vielfältigen Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden. Dazu muss sie entsprechende Strukturen aufbauen, Bedingungen schaffen und professionelle Management-Methoden einsetzen.“ (Regenthal, 2018, S. 127) Für eine erfolgreiche pädagogische Arbeit ist eine gute Kooperation mit allen am Schulleben beteiligten Personen, vor allem mit dem Kollegium, wichtig. Schulentwicklungsprozesse, Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und Teamentwicklung gelingen, wenn sie auf einem aufgabenorientierten Schulleitungskonzept aufbauen. Dann können sie anschließend durch eine Qualitätssicherung gefestigt werden (ebenda).

Im Rahmen des Erasmus+-Projektes „INNOVITAS“, das vom Stadtschulrat für Wien in Zusammenarbeit mit zehn weiteren Projektpartnerinnen und Projektpartnern in Österreich, Deutschland und Italien durchgeführt wird, werden ein (a) Anforderungsprofil für Schulleitungen und ein (b) europäisches Berufsbild der Schulleitungen autonomer Schulen sowie ein (c) mögliches Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen erstellt. Weiters werden die Dimensionen des Begriffes Führungskultur im europäischen Kontext diskutiert. Die federführende Verantwortung in diesem Teilprojekt hat Frau Dr. Petra Heißenberger an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. In diesem Kontext wurden von den Projektverantwortlichen die zurzeit aktuellen schriftlichen Präferenzen, Positionierungen, Vereinbarungen usw. gesichtet, um daraus Informationen und Hilfen anbieten sowie Ideen ableiten und weitergeben zu können.

Zum Aufbau der vorliegenden Arbeit: Nach der Einleitung und der Beschreibung der empirischen Erhebung folgen im dritten Kapitel Kriterien für und gegen die Unterscheidung des Anforderungsprofils und eine Beschreibung der Kompetenzen für die Schulleitung. Im vierten Kapitel wird das europäische Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen thematisiert, es werden erfüllende und belastende Aufgaben ebenso zusammengefasst wie die systematische Implementierung von Qualitätssicherungssystemen an Schulen. Die Themenbereiche Unterrichtsverpflichtung versus Freistellung und Aufgabenbereiche der Schulleitung sind ebenfalls Teil des vierten Kapitels. Im fünften Kapitel geht es um ein mögliches Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen. Das sechste Kapitel befasst sich mit den fünf Dimensionen der



Führungskultur. Im siebenten Kapitel werden ergänzende Anmerkungen zu Berufsbild, Anforderungsprofil und Auswahlverfahren zusammengefasst. Im abschließenden achten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden nach der interpretativen Zusammenfassung Ideen für einen europäischen Diskurs eingebracht.

Manche Begrifflichkeiten und Aussagen, die den ausgefüllten Fragebögen entnommen wurden, sind aus Sicht der Autorin des vorliegenden Beitrages nicht klar verständlich, sie wurden aber, um die Vollständigkeit zu wahren und die Rückmeldungen und darin enthaltenen Botschaften nicht zu reduzieren, wortident in den Text übernommen.

Begriffe, die in den Fragebögen länderspezifisch verwendet wurden, beispielsweise Schulleitung und Schulführungskräfte oder Berufsleitbild und Berufsbild wurden im Sinne der besseren Lesbarkeit und der Entwicklung eines gesamteuropäischen Bildes vereinheitlicht.

2

Beschreibung der empirischen Erhebung

2.1 Methode

Im Oktober 2018 wurde an alle (im Vorfeld genannten) Ansprechpersonen der neun Bildungsdirektionen in Österreich und an die Ansprechpartner der ebenfalls am Projekt teilnehmenden Länder Deutschland und Italien ein Fragebogen (siehe Anhang) geschickt mit der Bitte, diesen in Hinblick auf die Erarbeitung eines gesamteuropäischen Bildes schulartenübergreifend zu beantworten und per Mail zu retournieren. Im Zeitraum Oktober bis Dezember 2018 wurden 34 Fragebögen aus Österreich, Deutschland und Italien ausgefüllt übermittelt: Aus Österreich kam pro Bildungsdirektion ein akkordierter Fragebogen retour, vier Fragebögen kamen von der Lehrervertretung verschiedener Schularten. Aus Südtirol kam ein akkordierter Fragebogen, aus Hessen zwei akkordierte Fragebögen retour. Aus Bayern wurden 18 Fragebögen retourniert.

Der Fragebogen wurde an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich erstellt. Er gliedert sich in vier inhaltliche Bereiche. Im ersten Bereich geht es um Fragen zum Anforderungsprofil für Schulleitungen und um die Gewichtung von Kompetenzen in diesem Zusammenhang. Der zweite Teil des Fragebogens befasst sich mit dem europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen und mit der Gewichtung von Aufgabenbereichen der Schulleitung. Der dritte Teil thematisiert ein mögliches Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen. Im vierten und letzten Teil wird der Begriff Führungskultur vorgestellt und anhand von fünf Dimensionen werden Stellungnahmen und Meinungen eingeholt, um den pädagogischen Diskurs anzuregen.

Bei der Auswertung der Daten wurden in einem ersten Schritt die erhobenen Argumente inhaltlich deskriptiv dargestellt. Dabei kommt es naturgemäß zu widersprüchlichen Aussagen. Die Interpretation zur Beschreibung der Wirklichkeit erfolgt unter kriterienorientierter transparenter Nutzung aller Rückmeldungen. Weiters werden ergänzende Anmerkungen zu Berufsbild, Anforderungsprofil und Auswahlverfahren sowie Konsequenzen für den europäischen Diskurs, die aus den Rückmeldungen zu ziehen sind, erläutert. Alle oben genannten Themenfelder werden für alle be-



teiligten Länder gemeinsam ausgeführt, es handelt sich um ein europäisches Projekt, daher werden Gemeinsamkeiten in den Mittelpunkt gestellt, Konsequenzen gelten für den gesamten europäischen Diskurs.

So wichtig es ist, einzelne Bereiche herauszugreifen und zu diskutieren, so wichtig ist es, das Ganze im Auge zu behalten. Deshalb ist der Beruf Schulleitung anspruchsvoll und voraussetzungsreich, weil es immer um das Ganze geht. Es muss berücksichtigt werden, dass Schulleitungen aufgrund unterschiedlicher, sich teilweise widersprechender Interessen nicht immer allen Erwartungen gerecht werden können (VSLCH, 2015, S. 3).

2.2 Methodenkritik

Zur angewendeten Methode muss kritisch angemerkt werden, dass Antworten, die sich auf größere oder kleinere Schulen beziehen, nicht aussagekräftig erscheinen, da es zum Zeitpunkt der Erhebung keine Definition der Begriffe Groß und Klein gab. Manche Personen unterscheiden in ihren Ausführungen noch zusätzlich zwischen großen, größeren und sehr großen Schulen. Das macht die Interpretation mancher Aussagen schwierig oder gar unmöglich. Definitionen der Begriffe wären bei der Interpretation der Aussagen dienlich gewesen.

Es wird weiters festgestellt, dass bei der Auswertung der Fragebögen deutlich wurde, dass es trotz der schriftlich formulierten Bitte, den Fragebogen schulartenübergreifend im Hinblick auf die Erarbeitung eines gesamteuropäischen Bildes auszufüllen, in einzelnen Fällen klar zum Ausdruck kam, zu welcher Schulart die ausfüllende Person den größten Bezug hat.

Im dritten Teil des Fragebogens wurden Eckpunkte und Kriterien zu einem möglichen Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen vermischt. Dies macht deutlich, dass auch hier eine klare Definition hilfreich gewesen wäre.

Von den befragten Personen wurde rückgemeldet, dass die Fragen des gesamten Fragebogens sehr komplex sind und einer intensiven Abhandlung in den Details bedürfen.

3

Zum Anforderungsprofil für Schulleitungen

Im Verordnungsblatt des Landesschulrates für Niederösterreich (1993) sind in Bezug auf Schulleiter/innen folgende Anforderungen aufgelistet: „Führungspersönlichkeit mit Managementqualifikation, Generalist/in mit hoher Verantwortungsbereitschaft, Zielorientierung und Belastbarkeit, Entscheidungsstärke, Mitarbeiterorientierung, Bereitschaft, andere zu fördern und sich selbst weiterzubilden, treffsichere Beurteilungsfähigkeit, motivationsstarke Persönlichkeit mit hoher kommunikativer Kompetenz und sozialer Sensibilität, Konsensbereitschaft und Verhandlungsgeschick, kooperationsbereite, begeisterungsfähige, teamorientierte Persönlichkeit, aufgeschlossene, kreative und flexible Persönlichkeit, die in visionärem Denken und Durchsetzungsstärke keine Gegensätze sieht, aktuelle Trends frühzeitig erkennt und auch unpopuläre Ansichten zu vertreten versteht, Freude an Repräsentation und Kontaktpflege, Gesprächsführungskompetenz, Initiative, Organisationsstärke, ökonomisches Denken, Genauigkeit, Fähigkeit zur Selbstorganisation, schulische Führungserfahrung und Kenntnisse in Schulrecht und Schulverwaltung.“ (S. 62)

Eine Anforderung an Schulleitungen besteht darin, dass sie Ausbildungen absolvieren müssen: Der seit 01.09.1996 für im Dienst stehende ernannte Schulleitungen verpflichtende Hochschullehrgang Schulmanagement im Ausmaß von 12 European Credit Transfer System- Anrechnungspunkten (12 ECTS-AP) setzt sich zum Ziel, „die pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen der pädagogischen Führungskräfte zu entwickeln und zu fördern und somit die Qualität der Bildungseinrichtungen zu steigern.“ (Curriculum der Pädagogischen Hochschule NÖ, S. 3) Weiters werden Reflexionskompetenz, Wissensmanagement, Handlungskompetenz und professionelle Haltung als Kernpunkte des Hochschullehrganges für den Erwerb eines professionellen Habitus beschrieben (ebenda).

Seit Beginn des Studienjahres 2018/19 wird in Österreich der Hochschullehrgang Schulen professionell führen – Vorqualifikation (20 ECTS-AP) an einigen Pädagogischen Hochschulen angeboten. Die positive Absolvierung dieses Hochschullehrganges stellt ab dem 01.01.2023 die Voraussetzung für eine Bewerbung für eine schulische Führungsfunktion (Schulleitung, mittleres Management) in Österreich dar. Zum Leitbild für schulische Führungskräfte wird im Curriculum des



genannten Hochschullehrganges formuliert: „Grundlage des Führungsverständnisses österreichischer schulischer Führungskräfte ist ein positives Bild von Menschen, Gesellschaft und Umwelt. Schulische Führungskräfte begreifen Schule als Teil von und Motor für gesellschaftliche/n Entwicklungen. Sie haben Stabilität und Wandel gleichermaßen im Blick. Ihre Visionen, Leitvorstellungen und Ziele sind darauf ausgerichtet, die bestmöglichen Lernbedingungen für alle Schüler/innen im Sinne der Selbst, Sozial- und Sachkompetenz zu schaffen. Schulische Führungskräfte nehmen in aller Regel eine systemische Perspektive ein, sie verknüpfen die Ziele und Regeln des Schulsystems mit den Ansprüchen, Wünschen und Bedürfnissen am Standort. Sie sind sich ihrer Verantwortung für die Qualität der Lern- und Lehrprozesse an der Schule bewusst. Sie sorgen für Verbindlichkeit, Transparenz sowie professionelle Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Schulische Führungskräfte sind sich ihrer Führungsrolle & Verantwortung bewusst. Sie sind selbstreflexiv und glaubwürdig, treffen klare und zeitnahe Entscheidungen und gehen nötigenfalls auch Konflikte ein. Ihre Führungshaltung ist grundsätzlich von Vertrauen, Wertschätzung und Erfolgszuversicht geprägt, ihr Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Partnerinnen und Partnern ist dialogisch, partizipativ und gendergerecht.“ (S. 1) Vorausgesetzt wird, dass schulische Führungskräfte über die nötigen Kompetenzen verfügen, um die Einhaltung und Anwendung gesetzlicher Vorgaben und Regelungen sicherzustellen.

In diesem Kapitel geht es um die Frage, ob sich das Anforderungsprofil, das fachliche und menschliche Kompetenzen beschreibt, für Schulleitungen grundsätzlich hinsichtlich verschiedener Kriterien unterscheiden sollte. Im Schulalltag gibt es zahlreiche Herausforderungen für Schulleitungen, die bewältigt werden müssen. Sind beispielsweise die geographische Lage von Schulen oder die Schulgröße Indikatoren für differenzierte Anforderungsprofile? Oder sollte es grundsätzlich ein für alle Schulleitungen gültiges Anforderungsprofil geben?

3.1 Kriterien für die Unterscheidung des Anforderungsprofils

3.1.1 Zur geographischen Lage von Schulen als mögliches Kriterium.

Die Unterscheidung hinsichtlich der geographischen Lage ermöglicht die Berücksichtigung standortspezifischer Bedingungen. Anforderungen an die Schulleitung an einer Stadt- beziehungsweise Brennpunktschule sind andere als die an einer Schule in einem kleinen Ort: Die Anforderungen in einer Großstadt, beispielsweise in Wien, unterscheiden sich von denen in einer Schule im Waldviertel oder in einem Tiroler Tal. Gesellschaftliches Teilhaben, beispielsweise die Teilnahme am regionalen Geschehen sind am Land unbedingt notwendig und werden im städtischen Bereich meist nicht erwartet. Schulen im städtischen Bereich müssen sich anderen Herausforderungen stellen als Schulen im ländlichen Raum.

In den Städten ist oftmals der Anteil der Schüler/innen mit Migrationshintergrund höher als auf dem Land. Daraus ergeben sich Förderbedarfe vor allem im Bereich der Sprachen. Zudem muss besonders auf das kulturelle Zusammenleben geachtet werden, Toleranz und respektvoller Umgang müssen thematisiert werden. Darauf sollte die Schulleitung vorbereitet sein.

Es wird angeführt, dass an städtischen Schulen oftmals die Kinder beziehungsweise die Elternhäuser größere Herausforderungen an die Schule an sich darstellen. Es ergeben sich außerdem unterschiedliche Netzwerke aufgrund der geografischen Lage (Elternschaft, regionale Ansprechpartner etc.). Einerseits sollte das Bestreben dahin gehen, das Anforderungsprofil an Schulleitungen nicht grundsätzlich zu unterscheiden, andererseits müssen regionale Gegebenheiten berücksichtigt werden.

3.1.2 Zur Größe von Schulen als mögliches Kriterium.

Ein Spezifikum von Kleinschulen besteht darin, dass in diesen Schulen die Schulleitungen auch unterrichten müssen. Im Bereich der allgemeinbildenden Pflichtschulen in Österreich haben Schulleitungen im alten Dienstrecht, die eine Schule mit mehr als sieben Klassen leiten (oder weniger Klassen und die entsprechende Anzahl von Nachmittagsbetreuungsgruppen), keine Unterrichtsverpflichtung. Schulleitungen von Schulen mit weniger als acht Klassen müssen im Bereich der allgemeinbildenden Pflichtschulen in Österreich bis zu 18 Wochenstunden unterrichten. Im neuen Dienstrecht in Österreich werden Schulleitungen bei bis zu 4,99 Vollbeschäftigtenäquivalenten sechs Wochenstunden von der Unterrichtsverpflichtung abgezogen. Zwischen fünf und 9,99 Vollbeschäftigtenäquivalenten werden zwölf Wochenstunden abgezogen. Schulleitungen benötigen daher ein sehr gutes Zeitmanagement.

Bei größeren Schulen kann delegiert werden, strategisches Denken und Selbstorganisation müssen stark ausgeprägt sein. An großen Schulen gibt es oft ein mittleres Management und administrative Unterstützung. Es wird angeführt, dass Führung in größeren Organisationseinheiten eine noch höhere Professionalität erfordert. An großen Schulen werden vonseiten der Schulleitung sehr gute Konfliktfähigkeit und Krisenmanagement gefordert. Auch Management- Expertise ist an größeren Schulen oder Clustern öfter gefragt als an kleineren Schulen.

Das Anforderungsprofil von Schulleiterinnen und Schulleitern sollte sich hinsichtlich der Schulgröße bedingt unterscheiden. Selbstverständlich sollten die gleichen Grundvoraussetzungen bei allen Schulleiterinnen und Schulleitern gegeben sein und hier keinerlei Abweichungen vorliegen, allerdings sind insbesondere bei sehr großen Schulen andere Persönlichkeitsmerkmale bei Schulleiterinnen und Schulleitern vorteilhaft als dies in gleicher Weise bei kleineren Schulen wichtig wäre, zum Beispiel Organisationsgeschick und Stressmanagement betreffend.

Mit der Schulgröße steigt auch die Anzahl der Schülerinnen und Schüler, der Lehrkräfte und des sonstigen Personals und damit auch die Verantwortung der Schulleitung: Je größer die Schule, desto wichtiger wird die Fähigkeit zu organisieren und zu delegieren. Eine kleine Schule kann gegebenenfalls auch leiten, wer sich gerne selbst um alles kümmert. Der organisatorische Aufwand nimmt mit der Schulgröße zu. Gleichzeitig muss betont werden, dass (nur) in großen Schulen administratives Personal zur Verfügung steht. Organisieren und Delegieren sind zentrale Kompetenzen. Die Mitarbeiterführung verlangt stets viel Fingerspitzengefühl, besonders bei einer großen



Schule/einem großen Kollegium ist selbige jedoch höher auf der Prioritätenliste der Schulleitung anzusiedeln.

Bei einer großen Schule steigt die Anzahl der Aufgaben in Bezug auf Personalführung, Schulverwaltung und die Kontaktpflege zu Schülerinnen und Schülern und zu den Eltern. Die spezifischen Anforderungen an Schulleitungen sind in großen Schulen anders als in kleinen Schulen: Der hohe Organisationsgrad als Spezifikum einer großen Schule steht dem hohen Improvisationsvermögen, das eine Schulleitung einer kleinen Schule braucht, entgegen. Budget- und Personalverantwortung sind ebenso unterschiedlich wie die Herausforderungen an Schulentwicklung.

3.1.3 Zu weiteren möglichen Kriterien.

Das Anforderungsprofil für Schulleitungen sollte sich hinsichtlich der zu leitenden Schulart unterscheiden, es wird hervorgehoben, dass es deutliche Unterschiede in der Leitung einer Volksschule im Vergleich zur Leitung einer weiterführenden Schule gibt. Weiters sind spezielle Anforderungen zu formulieren für Sonderschulen mit schwer erziehbaren Kindern oder mit Körperbehinderungen. Dies betrifft auch die Aus- und Weiterbildung dieser Schulleitungen, die sich deutlich von anderen Schultypen unterscheiden muss. Im jeweils spezifischen Anforderungsprofil sollten deutlich die Schwerpunkte einer Schule aufgezeigt werden, beispielsweise Inklusion, Diversität oder Mehrsprachigkeit. Schulleitungen obliegt die Dienst- und Fachaufsicht über deren Lehrer/innen. Daher sollten sie die Herausforderungen der jeweiligen Schulart kennen. Wenig sinnvoll wäre eine Volksschullehrperson, die die Schulleitung an einer Höheren Technischen Lehranstalt (HTL) übernimmt oder eine HTL-Lehrperson, die sich für die Schulleitung an einer Volksschule bewirbt. Die verschiedenen Schularten und deren unterschiedliche Aufgaben und Herausforderungen stellen ein wesentliches Kriterium für ein differenziertes Anforderungsprofil dar. Hinsichtlich der Schularten soll daher eine Unterscheidung im Anforderungsprofil für Schulleitungen zwischen Primarstufe, Sekundarstufe und berufsbildende Schulen vorgenommen werden, da sich die Aufgabengebiete klar unterscheiden. Es gibt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Pädagogik (in der Methodik und Didaktik) und es muss auch hinsichtlich der Verwaltung und der administrativen Aufgaben (zum Beispiel Labors und Werkstätten, Zusatzkurse, Kontakte zur Wirtschaft etc. bei den berufsbildenden Schulen, Lehrgangsunterricht und Schülerwohnheime bei den Berufsschulen) unterschieden werden.

Es wird rückgemeldet, dass möglicherweise Unterschiede in der Besoldung zur Steigerung der Attraktivität von Schulleitungsstellen insbesondere bei sehr großen Schulen in Ballungszentren führen könnten und es wird administratives Unterstützungspersonal für Schulleitungen aller Schularten gefordert.

Auch die Tatsache, dass eine Schule zum Beispiel als Veranstaltungsort für Fort- und Weiterbildungen zur Verfügung steht oder andere spezielle Aufgaben zu erfüllen hat, sollte im Anforderungsprofil ersichtlich sein, da sich in diesem Falle die Aufgaben deutlich von anderen Schulen



unterscheiden können. Sollte die Schule Verantwortung für die Ausbildung herangehender Lehrkräfte haben – dies stellt eine große Herausforderung dar – sind für diese Schulleitung besondere Qualifikationen unabdingbar.

Als wichtiges Kriterium wird der Ist-Stand der Schule angegeben. Die Verfasstheit der Schule bezüglich der Persönlichkeit der Vorgängerin/des Vorgängers kann neue Schulleitungen vor besondere Herausforderungen stellen. Wenn daher bekannt ist, dass es an Klarheit und Führung an einem Standort fehlte, sollte dies explizit im Anforderungsprofil erwähnt werden.

3.2 Kriterien gegen die Unterscheidung des Anforderungsprofils

Ein Anforderungsprofil für Schulleitungen soll einen großen Bogen für alle spannen, die Anforderungen an Schulleitung sollten so definiert sein, dass es für die Ausübung des Amtes nur eine untergeordnete Rolle spielt, welche Schule geleitet wird. Die Anforderungen an eine Schulleitung dürfen sich nicht grundsätzlich unterscheiden. Die geforderten Kompetenzen für Schulleitungen sind bei jeder Schule gleich. Daher sollten an alle Schulleitungen vergleichbare Anforderungen gestellt werden, insbesondere hinsichtlich des Führungsverhaltens, des Entscheidungsvermögens und der Berufskennnisse. Aufgabenbereiche und Führungsqualitäten einer Schulleitung müssen unabhängig von der Größe oder der geographischen Lage einer Schule definiert sein. Die grundsätzlichen Anforderungen an eine Schulleitung, beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und Führung, sind an jedem Schulstandort gleich. Leadership-Kompetenzen sind für Schulleitungen aller Schultypen unumgänglich. Würde sich das Anforderungsprofil beispielsweise nach der geographischen Lage oder der Schulgröße ausrichten, dann gäbe es plötzlich Schulleitungen mit abgestufter Profession in unterschiedlichen Kategorien. Ein flexibler Einsatz und gegebenenfalls ein Schulwechsel müssen bei Schulleitungen möglich sein. Das Berufsbild sollte einheitlich sein und eine uneingeschränkte Mobilität zwischen den verschiedenen Schularten und Schulstandorten ermöglichen. Es muss vermieden werden, dass es Schulleitungen unterschiedlicher „Güte“ gibt.

Es wäre außerdem rechtlich zu klären, ob individuelle Ausschreibungen für Schulleitungen EU-konform wären. Eine Abgrenzung hinsichtlich etwaiger Kriterien erscheint schwierig und sollte daher nur in extremen Ausnahmefällen formuliert werden, zum Beispiel bei Brennpunktschulen.

In Zukunft werden Schulleitungen für größere Verbände, sogenannte Cluster gesucht. Eine Idee wäre, dass sich eine Schulleitung auch einmal versetzen lassen könnte, um in einer anderen Region eine Schule zu leiten. Eine grundsätzliche Differenzierung hinsichtlich der geografischen Lage wird nicht als notwendig erachtet. Führen und Leiten sind in der Haltung und im Kompetenzprofil der Leitungsperson verankert. Dies bedingt im Wesentlichen, ob die Funktion Schulleitung gelingend wird oder nicht. Prioritätensetzung, Motivation, Förderung der Mitarbeiter/innen, Konfliktlösung und vieles mehr sind von Schulstandort und Schulgröße unabhängig. Die Schulleitung als Führungskraft muss eine Schule leiten können unabhängig von der Lage und der Größe derselben. Eine Führungskraft sollte per se die Fähigkeiten haben, auf unterschiedliche Gegebenheiten einzugehen.



Eine umfassende Ausbildung für die Aufgabe Schulleitung ist notwendig. Das Aufgabenprofil und das Anforderungsprofil sollen sich möglichst decken. Eine schulartenübergreifende Vorqualifikation wird an manchen Pädagogischen Hochschulen in Österreich bereits angeboten, es gibt großes Interesse an dieser Ausbildung. Die Ausbildung der Schulleitungen soll nicht auf eine bestimmte Schulart, sondern auf ein Bildungssystem als Ganzes ausgerichtet sein und die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für einen guten Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler sicherstellen.

In einer von Bott (o. J.) formulierten Beschreibung wird angemerkt, dass sich „aus dem Anforderungsprofil ergeben muss, welche spezifischen Anforderungen fachlicher, persönlicher und sonstiger Art ein/e Bewerber/in erfüllen muss, um die dem zu besetzenden Dienstposten zugewiesenen Aufgaben erfüllen zu können, soweit sich dies nicht bereits unmittelbar aus gesetzlichen oder anderen Regelungen ergibt. Mit der Ausschreibung sind also nicht nur die vom jeweiligen Stelleninhaber wahrzunehmenden Aufgaben zu beschreiben (Stellenprofil), was lediglich eine Dienstpostenbeschreibung darstellen würde, sondern vorrangig die vom Bewerber/von der Bewerberin erwarteten persönlichen Befähigungs- und Eignungsmerkmale wie Vorbildung, Fertigkeiten und Erfahrungen (Anforderungsprofil). Dabei darf dieses Anforderungsprofil nur solche Kriterien enthalten, die sich mindestens schwerpunktmäßig auf den zu besetzenden Dienstposten beziehen.“ (S. 3)

3.3 Kompetenzen für Schulleitung

Im ausgegebenen Fragebogen wurden folgende Kompetenzen in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet mit der Bitte, diese als sehr wichtig, wichtig oder nicht wichtig einzustufen: Delegieren, Empathie, Entscheidungsstärke, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Innovationen einbringen, Kommunikationskompetenz, Konfliktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kreativität fördern, Leistungsbereitschaft, Mitarbeiterorientierung, Optimismus, Organisationskompetenz, Personalentwicklung und -führung, Repräsentation der Schule nach außen, Sachorientierung, Selbstvertrauen, Weiterentwicklung der eigenen Professionalität, Verantwortung für die Qualität des Unterrichts und visionäres Denken. Zusätzlich gab es die Möglichkeit, die vorgegebenen Kompetenzen zu kommentieren und den Katalog an Kompetenzen zu erweitern.

3.3.1 Kommentare zu den aufgelisteten Kompetenzen.

Alle angeführten Kompetenzen wurden als sehr wichtig oder wichtig eingestuft. Bei der Kompetenz Delegieren wurde angemerkt, dass bei Schulleitungen, die alles selber machen wollen, das Problem besteht, dass diese aufgrund der dauernden Belastungen Burnout gefährdet sind. Die Bedeutung des Delegierens hängt von der Schulgröße ab: je größer die Schule, umso wichtiger das Delegieren. Delegieren steht immer in Verbindung mit guter Selbstorganisation. Kommunikationskompetenz wird als besonders wichtig hervorgehoben. Die Bedeutung der Kooperationsbereitschaft steigt mit der zunehmenden Autonomie der Schulen. Die Organisationskompetenz hängt



immer mit einer guten Selbstorganisation zusammen. Es wird angemerkt, dass diese von der Größe und Struktur einer Schule abhängt: An kleinen Schulen gibt es kein administratives Unterstützungspersonal und eine flache Hierarchie, während an größeren Schulen ein mittleres Management vorhanden ist. Die Kompetenz der Repräsentation der Schule nach außen hängt von den Schülerzahlen ab. Dort, wo die Schülerzahlen sinken, ist diese Kompetenz sehr wichtig. Möglicherweise kann an der Schule ein/e Pressesprecher/in installiert werden, um die Schulleitung zu entlasten. Das Einbringen von Innovationen muss stets mit der Situation vor Ort abgestimmt werden und hängt mit dem Schulprofil zusammen. Kooperationsbereitschaft wird sowohl mit außerschulischen Partnern als auch im Rahmen der Arbeit mit dem Schulleitungsteam erwähnt. Leistungsbereitschaft als wichtige Kompetenz meint einerseits die Vorbildwirkung der Schulleitung und andererseits muss auf die Lehrgesundheit hingewiesen werden. Im Bereich Optimismus werden Humor und Gelassenheit betont. Die Verantwortung für die Qualität des Unterrichts kann an manchen Schulen durch die Mitglieder der erweiterten Schulleitung wahrgenommen werden, wobei die Letztverantwortung immer bei der Schulleitung bleibt.

Die aufgelisteten Kompetenzen sind sowohl mit kleinen als auch mit großen Kollegien eine Voraussetzung für gelingende Führung: Wer beispielsweise keine Kooperationsbereitschaft aufweist, wird sowohl mit einem kleinen als auch mit einem großen Kollegium die Konsequenzen erleben müssen.

3.3.2 Erweiterung des vorgegebenen Kompetenzkataloges.

Der vorgegebene Kompetenzkatalog wird um folgende Kompetenzen erweitert: Humor, wirtschaftliches Denken, Effizienz und Offenheit. Diese Ergänzungen wurden nicht näher beschrieben.

4

Zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen

Im Verordnungsblatt des Landesschulrates für Niederösterreich (1993) werden unter anderem in Bezug auf Schulleiter/innen aufgelistet: „Verantwortliche Leitung und Koordination der gesamten Schule hinsichtlich pädagogischer, innovativer, repräsentativer und administrativer Aufgaben, Verwirklichung personeller Führungsaufgaben hinsichtlich Personalauswahl, -einsatz, Beurteilung und Entwicklung, Beratung und motivierende Steuerung von Lehrerinnen und Lehrern und Schülerinnen und Schülern, Schnittstelle zwischen Schule und Erziehungsberechtigten, Förderung von Initiative und Selbstverantwortung, offene Informationsweitergabe an alle am Schulgeschehen Mitwirkenden, Umsetzung von Erneuerungen bezüglich neuer Lehr- und Lernformen, aktive Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen zur repräsentativen Mitwirkung der Schule in der Öffentlichkeit, Kooperation mit Schulerhaltern und die Steuerung sämtlicher Verwaltungsaufgaben.“ (S. 62)

In Österreich regelt § 56 Schulunterrichtsgesetz (SchUG) die Angelegenheiten der Schulleitung: „(1) Der Schulleiter ist für die Besorgung aller Angelegenheiten nach diesem Bundesgesetz zuständig, sofern dieses nicht die Zuständigkeit anderer schulischer Organe oder der Schulbehörden festlegt. (2) Der Schulleiter ist der unmittelbare Vorgesetzte aller an der Schule tätigen Lehrer und sonstigen Bediensteten. Ihm obliegen die Leitung der Schule und die Pflege der Verbindung zwischen der Schule, den Schülern und den Erziehungsberechtigten, bei Berufsschulen auch den Lehrberechtigten. Seine Aufgaben umfassen insbesondere Schulleitung und -management, Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Führung und Personalentwicklung sowie Außenbeziehungen und Öffnung der Schule. (3) Der Schulleiter hat die Lehrer in ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit (§ 17) zu beraten und sich vom Stand des Unterrichtes und von den Leistungen der Schüler regelmäßig zu überzeugen. (4) Außer den ihm obliegenden unterrichtlichen, erzieherischen und administrativen Aufgaben hat er für die Einhaltung aller Rechtsvorschriften und



schulbehördlichen Weisungen sowie für die Führung der Amtsschriften der Schule und die Ordnung in der Schule zu sorgen. Für die Beaufsichtigung der Schüler im Sinne des § 51 Abs. 3 hat er eine Diensterteilung zu treffen. Er hat dem Schulerhalter wahrgenommene Mängel der Schulliegschaften und ihrer Einrichtungen zu melden. (5) Pflichten, die dem Schulleiter auf Grund von anderen, insbesondere von dienstrechtlichen Vorschriften obliegen, bleiben unberührt. (6) In Schulen, an denen ein ständiger Stellvertreter des Schulleiters bestellt ist, hat dieser den Schulleiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen. (7) In Schulen, in denen ein Lehrer zur Unterstützung des Schulleiters bestellt wird, obliegt ihm die Wahrnehmung jener Verwaltungsaufgaben, die in engem Zusammenhang mit der pädagogischen Arbeit in der Schule stehen. (8) An ganztägigen Schulformen, in denen ein Lehrer oder Erzieher zur Unterstützung des Schulleiters bezüglich des Betreuungsteiles bestellt wird (Leiter des Betreuungsteiles), obliegt ihm die Wahrnehmung jener Verwaltungsaufgaben, die in engem Zusammenhang mit diesem Bereich der Schule stehen; die diesem Lehrer einzeln obliegenden Pflichten können generell durch Diensterteilung des zuständigen Bundesministers oder im Einzelfall durch den Schulleiter festgelegt werden.“

Durch das Inkrafttreten des 138. Bundesgesetzes (BGBl. I Nr. 138/2017) wird geregelt, dass weiterhin § 56 SchUG (Abs. 1 bis 8) gilt und durch Abs. 9 erweitert wird: „An Schulen, die im organisatorischen Verbund mit anderen Schulen als Schulcluster geführt werden, gelten die Abs. 1 bis 8 für den Leiter oder die Leiterin des Schulclusters. Dieser oder diese kann bestimmte Angelegenheiten im Einzelfall allenfalls bestellten Bereichsleitern oder Bereichsleiterinnen übertragen“. Auch die autonome Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern (Lehrkräften) kommt als neuer Aufgabenbereich dazu (§ 203h Abs. 3). In diesem Zusammenhang wird derzeit in Österreich intensiv an der Implementierung des Konzeptes „Get Your Teacher“ gearbeitet.

Der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH, 2015) betont in seinem Berufsbild Schulleitung, dass dieses das Selbstverständnis der Profession wiedergeben muss. „Berufsbildbilder klären, orientieren und stärken: Sie schärfen den Blick für zentrale Aufgaben und Haltungen, sie stecken langfristige Perspektiven und Horizonte ab, sie bündeln Energien der Verantwortlichen in der Schule, die sonst verzettelt würden. All dies trägt dazu bei, die Kommunikation, Vernetzung und Kooperation unter den verschiedenen Akteuren in der Bildungslandschaft weiter zu qualifizieren.“ (S. 3)

Ein europäisches Berufsbild von Schulleiter/innen muss alle erwähnten Punkte berücksichtigen. Es setzt Verständnis für europäische Politik voraus. Die vergleichende Betrachtung von Bildungssystemen in Europa anhand ausgewählter Beispiele und die Reflexion und Arbeit an den eigenen Schulkonzepten und Strategien zur Europabildung kann zur Weiterentwicklung dienen. Diese Aspekte müssen in ein Curriculum für die Ausbildung von Schulleitungen eingearbeitet werden.

4.1 Erfüllende Aufgaben

Es wird angemerkt, dass es schwierig erscheint, konkrete Angaben darüber zu machen, welche Aufgaben Schulleitungen als erfüllend erleben, da dies von der Persönlichkeit der Schulleitung abhängt. In der Regel haben Schulleitungen Freude daran, ihre Schule weiterzuentwickeln und neue Ideen umzusetzen.

Die empathische Führung von Menschen wird als besonders wichtiges Kriterium genannt. Hospitationen von (guten) Unterrichtsstunden, die Weiterentwicklung des Unterrichts, Präsentationen von Projekten, gelungene Schulentwicklung, Unterstützung der Lehrer/innen bei Konflikten, die Mitarbeit an Europaprojekten mit Lehrerinnen und Lehrern und Schülerinnen und Schülern, das Wahrnehmen pädagogischer Aufgaben, Schulautonomie und Nahtstellenprojekte werden ebenso genannt wie die gesellschaftliche Vorbildfunktion in pädagogischer und organisationaler Hinsicht. Das Repräsentieren der Schule, Vernetzung und Schulentwicklungsarbeit (auf Managementebene), Visionsarbeit für den Schulstandort, das stetige Bemühen im Sinne einer modernen und erfolgreichen Schulpartnerschaft, Begründen und Setzen von Aktivitäten für Innovation und Kooperation der Schule mit anderen Schulen und/oder externen Kooperationspartnern werden wie auch Abschlussfeiern und Informationsveranstaltungen gerne durchgeführt. Alle Aufgaben, von denen Schulleitungen überzeugt sind, dass sie dem Schulstandort und der Zufriedenheit aller am Schulgeschehen Beteiligten dienen, zählen zu den erfüllenden Aufgaben, fasst eine andere Person zusammen. Der persönliche Kontakt mit Schülerinnen und Schülern bereitet ebenso Freude wie die Schulentwicklung und Teamarbeit. Der Freiraum innerhalb der Schulautonomie (abhängig vom Schultyp) sowie Schulentwicklung, Beschäftigung mit Unterrichtsentwicklung und pädagogischen Inhalten und die positive Außenwirkung der Arbeit an der eigenen Schule stellen Schulleitungen vor große (positive) Herausforderungen und zählen zu den Aufgaben, die gerne erledigt werden. Die Weiterentwicklung der Schule, das Begleiten von Veränderungsprozessen, Visionen umsetzen können und die Arbeit mit dem Kollegium und den Schülerinnen und Schülern werden in diesem Zusammenhang erwähnt. Auch das Vertreten der Schule nach außen, die Pflege von Netzwerken und die Förderung und Entwicklung der Lehrpersonen werden als freudvolle Aufgabe genannt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Aufgaben, die direkt mit Menschen und mit der Organisation des Unterrichts zu tun haben meist als freudvoll und erfüllend erlebt werden.

Im Gegensatz dazu kann festgehalten werden, dass grundsätzlich alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit Druck von oben erfüllt werden müssen, als Belastung empfunden werden. Umso größer der Gestaltungsfreiraum, umso größer die Freude an der Arbeit. Als Beispiel dafür werden die Weiterentwicklung des Schulprofils in Verbindung mit der Umsetzung von Visionen und der Qualitätsentwicklung angeführt.

4.2 Belastende Aufgaben

Grundsätzlich wird festgehalten, dass es von der Persönlichkeit der jeweiligen Schulleitung abhängt, welche Tätigkeiten als Belastung empfunden werden. Trotzdem können konkret einige



Themenfelder genannt werden: Abrechnungen, die tägliche Administration, die Flut an Mails, das Beschwerdemanagement und distanzlose Eltern werden an erster Stelle genannt. Unnötig oft finden von oben angeordnete Dienstbesprechungen statt. Die starren Regelungen der altbürokratischen Verwaltung (Instanzenwege für persönliche Fortbildungen, schulisch wichtige Aktivitäten, Reise- und Fortbildungskosten etc.) und die fehlende Budgetautonomie sowie die mangelnde Freiheit im Leistungsprogramm und die mangelnde Kompetenz in der Durchsetzung standortbezogener Personalentscheidungen werden als Belastung empfunden. Die vermehrte Vielfalt der Aufgabenfelder, die der Schule von der Gesellschaft übertragen werden und das nötige Konfliktmanagement sowie die Verminderung und das Fehlen von Unterstützungspersonal (beispielsweise Sozialarbeiter/innen, Psychologinnen und Psychologen) werden ebenfalls als Belastung beschrieben.

Die Pädagogik am Standort trotz der Zunahme der administrativen Aufgaben nicht zu vernachlässigen, stellt eine große Herausforderung dar. Besonders belastend wird die Erstellung eines negativen Leiterberichts im Falle einer ungeeigneten Lehrperson empfunden. Dieser Bericht führt dann dazu, dass der Vertrag der Lehrperson nicht verlängert wird. Auch der Umgang mit Widerstand wird als belastend empfunden. Verwaltungsaufgaben, Bürokratisches, finanzielle Angelegenheiten, Konfliktmanagement, überbordende Verwaltungsaufgaben und „negative“ Öffentlichkeitsarbeit sind belastend.

Aufgaben aus der Verwaltung (Stichwort Bürokratie), die in keinem direkten Zusammenhang mit der Schul- und Unterrichtsentwicklung stehen, belasten. Auch schwierige Gespräche, Konfliktgespräche, dienstrechtliche Angelegenheiten, die Erstellung von Beurteilungen, Beurteilungsgespräche und Personalprobleme wie auch das häufige Erstellen oder Ausfüllen von Statistiken sowie alle verwaltungsbedingten Aufgaben wie Schulverwaltungsprogramme oder Dokumentationen und finanzielle Abwicklungen werden von vielen Schulleitungen als Belastung empfunden.

Disziplinäre Maßnahmen gegenüber Schülerinnen und Schülern, aber auch gegenüber Lehrkräften nehmen zu und werden gefürchtet. Repräsentative Aufgaben (politische Termine, Öffentlichkeitsarbeit) und Aufgaben, die mit der Lebenswirklichkeit an einer Schule wenig zu tun haben, werden als störend empfunden.

Der schul- und dienstrechtliche Bereich gewinnt an Bedeutung, beispielsweise in Bereichen wie Sicherheitskonzepterstellung, bei alltäglichen Fragestellungen, Beurteilungen und im Bereich Datenschutz. Eltern fragen immer mehr und genauer nach und recherchieren rechtliche Fragen des Schulalltages im Internet.

4.3 Systematische Qualitätssicherungssysteme (QS-Systeme) an Schulen

Systematische Qualitätssicherung ist ein wesentlicher Aspekt für die Sicherstellung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Bildungsarbeit an der Schule vor Ort, aber auch für das



Bildungssystem als Ganzes. Es ist darauf zu achten, dass QS-Systeme nicht zum Selbstzweck, sondern immer zielgerichtet in Bezug auf gelingendes Lernen eingesetzt werden.

Qualitätsentwicklung als aktiv gestalteten, kontinuierlichen Prozess dauerhaft an den Schulen zu verankern, scheint eine sehr wichtige Aufgabe zu sein. Eine gezielte und systematische Einführung von QS-Systemen ist daher durchaus sinnvoll. Ein implementiertes QM-System bildet die Grundlage für eine Weiterentwicklung der Schulen und wird als absolut hilfreich für die strategische, organisatorische und konzeptionelle Ausrichtung einer Schule beurteilt.

Obwohl die Einführung der Systeme flächendeckend verlaufen ist, kann die Qualität der Umsetzung als sehr unterschiedlich beurteilt werden: Der Großteil der Rückmeldungen beschreibt QS-Systeme als sehr wichtig, beispielsweise, weil sie die Qualität von Schule und letztlich die qualitative Ausbildung der jungen Leute voranbringen. Aber es gibt auch Rückmeldungen, dass solche Systeme unbekannt sind oder sehr wichtig, aber an den Schulen kaum vorhanden sind. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Rahmen solcher Systeme sind oft zu jung und haben daher selbst keine Erfahrung mit schulischen QS-Systemen. Manche beurteilen sie als eher weniger sinnvoll, weil sie oft als Belastung empfunden werden, da der Verwaltungsaufwand für selbige sehr hoch ist. Eine andere Person beschreibt, dass die Einführung flächendeckend und flächenwirksam dringend notwendig wäre, aber mancherorts auf Widerstände stößt.

Einige Rückmeldungen beziehen sich darauf, dass die Einzelschule selbst entscheiden soll, wie sie sich entwickelt: Die Gestaltungsautonomie ist die Basis gelingender und ganzheitlicher Schulentwicklung, Vorgaben von „oben“ beziehungsweise „außen“ werden oft nur in geringem Umfang umgesetzt.

Die Wirksamkeit von QS-Systemen hängt in hohem Maße davon ab, wie das Konzept und die Werkzeuge, die die Schulen in die Hand bekommen, definiert und ausgereift sind. Die Instrumente zur systematischen Qualitätsentwicklung und -sicherung sollen Arbeitsgrundlage und Ziel eines gemeinsamen Diskussions- und Arbeitsprozesses am Schulstandort sein, sie sollen diesen begleiten und unterstützen.

Schulqualität Allgemeinbildung (SQA) wurde erfolgreich an den allgemeinbildenden Schulen (APS, AHS) umgesetzt, ein Anstoß zur Auseinandersetzung mit der eigenen Schul- und Unterrichtsqualität anhand verbindlicher Strukturen hat stattgefunden. Die Schulleitungen schätzen die diesbezüglichen Besprechungen mit der Schulaufsicht. Die Abgeltung der damit betrauten Lehrpersonen und deren Wirkungsbereich sollten erweitert werden: QS-Systeme schaffen Verbindlichkeit und mehr Effektivität, allerdings wäre mehr autonomer Gestaltungsspielraum wünschenswert.

QS-Systeme werden dort, wo sie verwendet werden, langsam wirksam, die Sinnhaftigkeit wurde daher lange bezweifelt, nun scheinen SQA und QIBB (Qualität in berufsbildenden Schulen) aber zu greifen und es wird als „normal“ beschrieben, sich mit Daten der eigenen Schule zu beschäftigen. Möglichkeiten für Feedback über sich selbst, die Schule, die Lehrpersonen oder ausgesuchte spezielle Themen wie beispielsweise Ergebnisse über Schulklima sind immer zu begrüßen.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass QS-Systeme generell sinnvoll sind, da sonst ein geordneter Schulbetrieb nicht möglich ist. QS-Systeme werden als sinnvoll, sehr positiv und für alle Ebenen wichtig bezeichnet, da aus Beliebigkeit Verbindlichkeit wird und alle an der Weiterentwicklung des Standortes (vor allem im Hinblick auf die Unterrichtsentwicklung) beteiligt sind. Dies ermöglicht systematische Weiterentwicklung mit dem Fokus auf das Wesentliche.

QS-Systeme bilden die Grundlage zur Weiterentwicklung von Unterricht, sie werden als gutes Instrument zur Ausrichtung und Überprüfung von Entwicklungskonzepten gesehen. Zusammenfassend wird festgehalten, dass die Implementation von QS-Systemen als sehr wichtig bezeichnet wird.

4.4 Unterrichtsverpflichtung versus Freistellung

Es gibt rechtliche Unterschiede im Bereich der Unterrichtsverpflichtung hinsichtlich Schulart und Schulgröße und hinsichtlich der am Projekt teilnehmenden Länder. Darauf wird hier im Detail nicht eingegangen, es werden in der Folge die Rückmeldungen und Argumente zusammengefasst.

Wenn eine administrative Kraft in allen allgemeinbildenden Pflichtschulen zur Verfügung gestellt wird, wäre gegen eine Unterrichtsverpflichtung geringen Ausmaßes (mindestens zwei, maximal sechs Stunden) nichts einzuwenden, da dadurch der Bezug zur Arbeit in der Klasse nicht verloren geht. Das Verständnis betreffend die Belastung der Lehrpersonen steigt dadurch möglicherweise. Zur Beurteilung von gutem Unterricht und somit der Tätigkeit von Lehrpersonen ist es hilfreich, auch selbst über regelmäßige Unterrichtspraxis zu verfügen. Ein weiteres Argument für die Unterrichtsverpflichtung von Schulleitung besteht darin, die Kernaufgaben Unterricht und Erziehung nicht aus dem Blick zu verlieren. An anderer Stelle wird erwähnt, dass das Sammeln von Unterrichtserfahrung auch in Supplierstunden möglich ist und für die Aufgabe der Schulleitung nicht unbedingt notwendig ist. Andere befragte Personen geben an, dass sie keinen Zusammenhang zwischen der qualitätsvollen Arbeit der Schulleitung und verpflichtender Unterrichtserteilung durch die Schulleitung sehen. Ein Vorschlag wäre, dass Schulleitungen grundsätzlich Unterrichtsverpflichtung haben sollten, allerdings nicht unbedingt jährlich, sondern eventuell nur jedes zweite Jahr. Es wird betont, dass Unterricht, der durch Schulleitungen erteilt wird, nicht permanent ausfallen oder suppliert werden sollte, weil Schulleitungsaufgaben erledigt werden müssen. In Südtirol sind Schulleitungen zur Gänze vom Unterricht freigestellt, dort würde aber eine geringfügige Unterrichtstätigkeit für selbige begrüßt werden, wobei es immer im Ermessen der Schulleitung bleiben soll, ob dies mit den Aufgaben der Schulführung zu vereinbaren ist oder nicht.

Dem steht der Vorschlag der völligen Unterrichtsfreistellung ab 300 Schülerinnen und Schülern oder 15 Klassen entgegen, unabhängig von der Schulart. Schulleitungen im APS-Bereich, die keine administrative Unterstützung haben, sind ab acht Klassen freigestellt, das soll auch so bleiben. Auch im Falle der Leitung mehrerer Schulen (Clusterleitungen) muss eine Unterrichtsverpflichtung wegfallen.

An anderer Stelle wird erwähnt, dass Schulleitungen grundsätzlich freigestellt sein sollten, da nur dann die pädagogische Unterstützung der Lehrpersonen zielgerichtet und anlassbezogen passieren kann: Wenn Schulleitungen in einer Klasse unterrichten, sind diese zu sehr zeitlich an den Stundenplan gebunden. Schulleitungen sind mit der Leitung einer Schule und den diesbezüglichen vielfältigen Aufgaben ausreichend ausgelastet.

Andere Befragte meinen, dass Schulleitungen unabhängig von der Schulart und der Schulgröße die Möglichkeit haben sollten, nach eigenem Ermessen bis zu zehn Unterrichtsstunden pro Woche zusätzlich zur Leitungstätigkeit zu unterrichten, weil dadurch der operative Bezug zur Unterrichtsarbeit in der Kernprofession langfristig gewährleistet wird. Ab einer Schulgröße von etwa 500 Schülerinnen und Schülern, so lautet ein weiterer Vorschlag, sollte die Entscheidung über die eigene unterrichtliche Tätigkeit der Schulleitung selbst überlassen sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei der Lehrtätigkeit und bei der Leitungstätigkeit um zwei völlig unterschiedliche Berufsbilder handelt. Durch die immer größer werdende Komplexität der Schulleitungstätigkeit, das ohnehin schon vielfache Rollenverständnis, die völlig unterschiedlichen Anforderungen an Schulleitungen und den zeitlichen Aufwand zur Erfüllung der Leitungsaufgaben wäre eine Freistellung vom Unterricht und eine damit verbundene Konzentration auf die Leitungstätigkeit sinnvoll und erforderlich. Es soll trotzdem möglich sein, dass eine Schulleitung freiwillig Unterricht erteilt.

4.5 Aufgabenbereiche der Schulleitung

Im Fragebogen wurden folgende Aufgabenbereiche in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet mit der Bitte, diese als sehr wichtig, wichtig oder nicht wichtig einzustufen: Anregen des pädagogischen Diskurses im Kollegium, Auswahl von Lehrpersonen (LL), Förderung der LL durch Fortbildungsplanung, Förderung der LL durch Ziele und Visionen, Führen von Mitarbeitergesprächen, Kenntnisse im Schulrecht, Kenntnisse in der Schulverwaltung, Kommunikation am Schulstandort, Organisation gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der Schulkultur zur Pflege der Beziehungen am Standort, Öffentlichkeitsarbeit, Unterricht hospitieren und rückmelden und Weiterentwicklung des Standortes. Zusätzlich gab es die Möglichkeit, die vorgegebenen Aufgabenbereiche zu kommentieren und den Katalog an Aufgabenbereichen zu erweitern.

4.5.1 Kommentare zu den aufgelisteten Aufgabenbereichen.

Alle angeführten Aufgabenbereiche wurden überwiegend als sehr wichtig oder wichtig eingestuft. Die Bereiche Auswahl von Lehrpersonen, Förderung der LL durch Fortbildungsplanung, Öffentlichkeitsarbeit und Kenntnisse im Schulrecht wurden zweimal als nicht wichtig eingestuft. Die Bereiche Kenntnisse in der Schulverwaltung und Organisation gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der Schulkultur zur Pflege der Beziehungen am Standort wurden einmal als nicht wichtig eingestuft.



Im Bereich Anregung des pädagogischen Diskurses im Kollegium wurde angemerkt, dass die Anregung des Diskurses im Sinne der Mitarbeiterorientierung durch die Schulleitung erfolgen sollte, die Steuerung des Diskurses aber delegiert werden kann.

Die Auswahl von Lehrpersonen sollte immer in Zusammenarbeit mit dem Schulleitungsteam oder der erweiterten Schulleitung und der Fachbetreuung erfolgen. Nicht in allen am Projekt teilnehmenden Ländern ist eine alle Schularten betreffende Auswahl von Lehrpersonen durch die Schulleitung möglich oder vorgesehen.

Die Förderung der Lehrer durch Fortbildungsplanung soll im Rahmen von Mitarbeitergesprächen stattfinden. Diese sind von den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung zu führen. Eine andere Person merkt ebenfalls an, dass die Förderung der Lehrer durch Fortbildungsplanung delegiert werden kann. Die Förderung der LL durch Ziele und Visionen ist sehr wichtig, weil Zielvorgaben motivierend wirken. Das Führen von Mitarbeitergesprächen wird grundsätzlich als Mittel der Personalentwicklung und Personalführung als sehr wichtig eingestuft. In großen Schulen sollte die Schulleitung diese jedenfalls mit den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung führen. Selbige sollte dann die Mitarbeitergespräche mit den Lehrpersonen führen. Mitarbeitergespräche müssen nicht zwingend mit großem formalem Aufwand verbunden sein und sollen der ständigen Begleitung von Lehrpersonen dienen. Eine Person merkt an, dass das Führen von Mitarbeitergesprächen von der Schulgröße abhängt: In kleinen Schulen sind demnach Mitarbeitergespräche unnötig, weil es ohnehin ständigen Austausch zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen gibt. In großen Schulen seien diese nötig, aber bei großer Führungsspanne unzumutbar.

Im Bereich Kenntnisse im Schulrecht wird angemerkt, dass diese im Hochschullehrgang Schulmanagement gelehrt werden und ohnedies jederzeit nachschlagbar sind. Kenntnisse in der Schulverwaltung sind abhängig von der Funktionsübernahme, Standardlehrpersonen ohne Zusatzaufgaben haben keinen unmittelbaren Bezug zur Verwaltungsarbeit, allerdings kann man sich Wissen in diesem Bereich aneignen.

Im Bereich Kommunikation am Schulstandort wurden der regelmäßige Austausch mit Eltern, Sachaufwandsträgern, der Lokalpresse, Ansprechpersonen der Zubringerschulen und kooperierenden Betrieben als besonders bedeutsam hervorgehoben.

Im Bereich Organisation gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der Schulkultur zur Pflege der Beziehungen am Standort wurde angemerkt, dass diese Aufgabe in erster Linie von beziehungsweise mit der Personalvertretung oder durch eine Social-Management-Stelle in Absprache mit der Schulleitung durchgeführt werden sollte. Auch das Lehrerkollegium sollte hier einbezogen werden.

Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit können delegiert werden und sind vor allem für weiterführende Schulen bedeutsam. Die Wichtigkeit dieses Bereiches hängt immer mit der einzelnen Schulsituation zusammen: Wenn die Schülerzahlen sinken, ist dieser Bereich bedeutsamer als bei großem Schülerandrang.



Das Hospitieren und Rückmelden des Unterrichtes kann durch Mitglieder der erweiterten Schulleitung erfolgen, wobei die Letztverantwortung für die Beurteilung der einzelnen Lehrperson und somit des Unterrichtes allerdings bei der Schulleitung liegt.

Die Weiterentwicklung des Standortes muss immer in Absprache mit dem Schulleitungsteam, der erweiterten Schulleitung, dem Sachaufwandsträger und der Schulaufsicht erfolgen. Eine Person merkt an, dass dort, wo die Schülerzahlen passen, eine Weiterentwicklung kaum von Bedeutung ist, während an Standorten, wo das Gegenteil der Fall ist, eine Weiterentwicklung essentiell ist. Diese Weiterentwicklung kann auch eine Arbeitsgruppe in die Hand nehmen.

4.5.2 Erweiterung der vorgegebenen Aufgabenbereiche.

Die vorgegebenen Aufgabenbereiche wurden um die Verantwortung über das Budget erweitert, ohne diesen Bereich näher auszuführen.

5

Zum möglichen Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen

In diesem Kapitel geht es um bedeutsame Eckpunkte bei der Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen und um Kriterien, die ein optimales Auswahlverfahren erfüllen sollte.

5.1 Eckpunkte zur Auswahl

In einer Rückmeldung werden die erläuternden Bemerkungen zu § 56 Absatz 2 SchUG zusammengefasst, weil diese als Eckpunkte thematisiert werden müssen: Der Bereich Leitung und Schulmanagement umfasst insbesondere den Aufbau einer internen Organisationsstruktur an der Schule, die Verantwortung für die Wahrnehmung schul- und unterrichtsorganisatorischer sowie administrativer und verwaltungstechnischer Aufgaben, beispielsweise Klassenzuweisung, Lehrfächerverteilung, Beratung, Amtsschriften und vieles mehr. Auch die Erstellung und Verantwortung des Schulbudgets (soweit vom Schulerhalter zur Verfügung gestellt) und die Wahrnehmung der Interessen der Schule in baulichen und infrastrukturellen Angelegenheiten zählen dazu.

Der Bereich Qualitätsmanagement umfasst grundsätzlich die Ergebnisverantwortlichkeit der Schulleitung, den Aufbau einer Feedbackkultur und eines internen Qualitätsmanagements, die Nutzung der jeweiligen Ergebnisse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung, den Dialog mit und die Rechenschaftslegung gegenüber den Organen der Schulaufsicht.

Im Bereich Schul- und Unterrichtsentwicklung werden insbesondere die Verantwortung für die standortspezifische Umsetzung und Wahrnehmung des bildungspolitischen Auftrags, die strategische Steuerung des Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesses, die Sorge für den Aufbau von Strukturen zur Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung, für Projektmanagement und Schnittstellenmanagement zwischen Einzelvorhaben, die Sorge für ein gesundheitsförderndes Schulklima und die Sicherung der Partizipationsmöglichkeiten der Schulpartner genannt.



Der Bereich Führung und Personalentwicklung umfasst die Wahrnehmung der gesetzlichen Dienstpflichten als Schulleitung, die Entwicklung von Leitvorstellungen für die Gestaltung der Lernprozesse und des schulischen Lebens sowie die Initiierung eines entsprechenden Diskurses an der Schule, die Gestaltung wirksamer Informationsflüsse und Kommunikationsprozesse, die Umsetzung der Prinzipien von Gender- und Diversity Management, Konfliktregelung und Mitarbeiterführung, die Förderung der professionellen Entwicklung und Stärkung der Lehrpersonen und Teams und die Erstellung von Fort- und Weiterbildungsplänen für die Schule.

Der Bereich Außenbeziehung und Öffnung von Schule umfasst insbesondere die aktive Pflege der Kontakte zu den Erziehungsberechtigten, die Kooperation mit den Schulbehörden und Schulerhaltern sowie mit Partnern aus den pädagogischen, sozialen und psychologischen Bereichen, die Öffnung der Schule und die systematische Pflege der Kontakte zum schulischen Umfeld, beispielsweise zu Wirtschaftsunternehmen, Organisationen, Abnehmerinstitutionen und Zubringerschulen und zu außerschulischen Expertinnen und Experten sowie die Pflege der europäischen und internationalen Orientierung.

Ergänzend werden Empathie, Belastbarkeit, innovative pädagogische Führung, Mitarbeiterführung mit dem Setzen von Konsequenzen und eine klare Positionierung im Schulalltag erwähnt. Akademische Basisqualifikationen werden vorausgesetzt, selbige werden durch landesweit gleichwertige Hochschullehrgänge Schulmanagement erweitert. Konflikt- und Kommunikationskompetenz, Fach- und Führungskompetenz, Sozialkompetenz, wirtschaftliche Kompetenz, Verlässlichkeit in der Schulverwaltung, Bereitschaft zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und ein systemischer Blickpunkt werden ebenfalls aufgezählt.

Bei der Auswahl sollten zusätzlich Erfahrung im Lehrberuf, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Konfliktfähigkeit, Ausdauer, die Fähigkeit zur Menschenführung, fachliche Kompetenz, Fähigkeit und Wille, auch Verwaltungsaufgaben zu übernehmen und Gelassenheit und Humor berücksichtigt werden. Personen, die sich für schulische Führung interessieren, sollten Visionen zur Bildung und Wissen im Bereich Schulentwicklung vorweisen können. Sie sollten engagiert, zielstrebig, gut vernetzt, objektiv und vertrauenswürdig sein. Personale Kompetenz, ein gewisses Maß an Wissen über aktuelle Entwicklungen im System Schule, Innovationsgeist und Gestaltungswille, gutes Auftreten und digitale Kompetenz werden erwartet.

Grundsätzliche Belastbarkeit, Verantwortungsbereitschaft, Entscheidungsfreude und Selbstständigkeit werden ebenso vorausgesetzt wie soziale, kommunikative, fachliche und pädagogische Kompetenzen, Organisations- und Verwaltungskompetenzen und wirtschaftliches Denken. Die Fähigkeit zur Gestaltung von (Innovations)prozessen, der professionelle Umgang mit der Komplexität von Aufgabenstellungen, Resilienz, Selbstreflexionsfähigkeit und eine kritische Selbsteinschätzung werden genannt. Die Fähigkeit, Teams zu konstituieren und zu entwickeln, wird als bedeutsam bezeichnet.



Zusammenfassend wird festgehalten, dass unterschieden werden muss zwischen Kompetenzen, die a priori vorhanden sein müssen und solchen, die durch Fort- und Weiterbildung (weiter)entwickelt werden können. Die Leitung einer Schule sollte so attraktiv sein, dass sich pro ausgeschriebener Stelle mehrere Personen bewerben. Ein komplexes, vielschichtiges Auswahlverfahren, beispielsweise im Sinne eines Assessment-Centers, sollte vor allem die Kompetenzen und die Gesamtpersönlichkeit der künftigen Schulleitungen in den Focus stellen.

5.2 Kriterien für ein optimales Auswahlverfahren

Ein Auswahlverfahren muss reliabel, valide, unabhängig, nachvollziehbar, objektiv und verbindlich sein. Ein Assessment und die Berücksichtigung der Berufsbiografie werden gefordert: Eine zumindest zehnjährige Unterrichtsarbeit (Pädagogische Erfahrung), Kompetenz in Unternehmensführung (durch persönliche Praxis oder erworbener Führungsqualitäten in Aus- und Weiterbildung) und der Nachweis breiter Kompetenz unterschiedlicher Rollen im Schulsystem (Lehrkraft, Klassenvorstand, mittleres Management, Administration, Projektleitung diverser schulbezogener Aktivitäten) werden eingefordert.

Durch die aktuelle Gesetzesänderung, die mit 01.01.2019 in Kraft tritt, muss ein neues Verfahren zur Auswahl von Schulleitungen entwickelt werden. Insbesondere ist im Rahmen des Begutachtungsverfahrens ein Assessmentverfahren zur Beurteilung der Führungs- und Managementkompetenzen einzurichten.

Eine Person meldet rück, dass die Anwendung des Ausschreibungsgesetzes sinnvoll wäre. Ein Abweichen davon, wie es in der Vergangenheit vorgesehen war und in der Zukunft vorgesehen ist, verkompliziert das System, macht es teurer und ist intransparent. Die Ergebnisse der Auswahlverfahren sind aber im Bildungsbereich um nichts besser oder schlechter als im Rest des öffentlichen Dienstes, in dem das Ausschreibungsgesetz angewendet wird.

Besondere Bedeutung wird der Vorstellung der eigenen Person, der Bezugnahme auf Motive und Antrieb beigemessen. Fragen aus dem Schulalltagsbereich sind unbedingt zu diskutieren oder zu bearbeiten. Transparenz und gleiche Kriterien für alle Bewerber/innen werden gefordert. Eine Ausgewogenheit bei der Auswahlkommission (Schulaufsicht, Vertretung der Bildungsdirektion, Zentralausschuss, Schulgemeinschaftsausschuss, Schulerhalter, Gleichbehandlungsbeauftragte, externe Person) wird eingefordert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Auswahlverfahren auf europäischer Ebene die persönliche, fachliche und pädagogische Eignung berücksichtigen sollte. Dadurch soll die/der nach Fähigkeiten am besten qualifizierte Bewerber/in ausgewählt werden können. Um dies zu ermöglichen, ist ein umfassendes Bewerbungs- und Bewertungsverfahren erforderlich.



Die bisherige Berufserfahrung, die Darlegung von Visionen und Entwicklungsvorstellungen, sowie die Bereitschaft zur Absolvierung von Fort- und Weiterbildung zur Erlangung von Führungs- und Managementkompetenzen schon vor dem Auswahlverfahren sollten dabei wichtige Kriterien darstellen. Daher werden ein aussagekräftiges Portfolio der Bewerber/innen und ein mehrstufiger Auswahlprozess vorgeschlagen.

6

Zum Begriff Führungskultur

„Unter Führungskultur im schulpädagogischen Kontext wird visionsgeleitetes Führungshandeln in ganzheitlicher Leitungsverantwortung als personales und soziales, sinnorientierendes, organisationales und systemisches Fühlen, Denken und Einwirken zur Erfüllung und Erreichung gemeinsamer Aufgaben und Ziele in geteilter Verantwortung verstanden.“ Die nachfolgend genannten fünf Dimensionen sind Anker für die Gestaltungsformen schulischen Leitungsdenkens und Führungshandelns. (<https://de.wikipedia.org>) [08.01.2019]

6.1 Zur personalen Dimension

„Die personalen Gestaltungsformen gründen in Personwürde als Achtung des je anderen als einer ethischen Kategorie und moralischen Haltung. Kultur wird Teil von Führung, indem die führende Person selbst- und mitverantwortlich gegenüber den im Berufsfeld Mitarbeitenden denkt und handelt. Die Achtung von Freiheit als Verantwortung, von Menschenwürde und Menschenrechten, von Kinderrechten im Besonderen, sind für das Handeln grundlegend und anleitend.“ (<https://de.wikipedia.org>) [08.01.2019]

Diese Dimension wird als sehr wesentlich angesehen. Authentizität beziehungsweise natürliche Autorität im Sinne der Wahrnehmung und Akzeptanz aller Beteiligten ist eine Eigenschaft, die Führungspersönlichkeiten auf alle Fälle haben sollten. In diesem Kontext wird rückgemeldet, dass das Handeln im Sinne der Neuen Autorität im System Schule die Person in der Führungsrolle widerspiegelt. Schulleitungen müssen ihre Rolle stark von der bürokratischen Führungskultur bisheriger konventioneller Leitungssysteme entkoppeln und moderne Führungskompetenz im Sinne des kunden- und mitarbeiterbezogenen Leadership verkörpern. Wertschätzung wird als Grundvoraussetzung aller Schulpartner genannt. Der Fokus oben stehender Definition wird stark auf die führende Person gelenkt, die Verantwortung wird von den Lehrpersonen hin zur Führungskraft gelenkt.

Besonderes Augenmerk ist auf die Selbstreflexion zu richten. Schulleitungen müssen Verantwortung übernehmen wollen. Die Haltung der Schulleitung ist eigentlich das Wichtigste. Mitsprache, Transparenz, gegenseitiges Vertrauen und Respekt voreinander sind wichtige Aspekte von Führungsverhalten. Die Schulleitung sollte durch ihre Haltung die Möglichkeit bieten, alle an



Schule beteiligten Akteurinnen und Akteure aktiv in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen. Die Mitarbeiter/innen sollen die Möglichkeit erhalten, eigenes Potenzial und Ideen einbringen zu können. Dies bedeutet auch, andere Meinungen und Sichtweisen zuzulassen und anzuerkennen.

Persönliche Einstellungen, Haltungen und Überzeugungen sind grundlegend für das Agieren der Führungskräfte. Daher müssen diese Aspekte ganz wesentlich in ein zu konzipierendes Auswahlverfahren für Schulführungskräfte einfließen.

Die Schulleitung handelt als Vorbild für Lehrkräfte und Mitarbeiter/innen, da nur so ein erfolgreiches Handeln als Führungspersönlichkeit möglich ist. Die Achtung der Menschenwürde ist als selbstverständlich zu betrachten. Toleranz und Respekt vor der/dem anderen und ihren/seinen Fähigkeiten sind Voraussetzung für gute Führung. Die Schulleitung muss dies vorleben. Als sehr wichtig für eine humane Führungskultur wird die persönliche Verantwortung hervorgehoben. Als Grundlage für das Handeln von Führungspersonen sind klare, herausfordernde und visionäre Ziele und Perspektiven unabdingbar. Gute Personalführung ist ein wichtiger Bestandteil funktionierender Organisationen. Die Eigenverantwortung der Schulen sollte hinsichtlich Personalauswahl und hinsichtlich möglicher Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation weiter gestärkt werden. Führung muss selbst- und mitverantwortlich sein.

6.2 Zur sozialen Dimension

„Die sozialen Gestaltungsformen prägen Führungskultur als vertrauensvolle, partizipative und wirkmächtige Beziehungsarbeit. Führen wird gesehen als wechselseitiger, sinnorientierter Prozess zur Erfüllung und Erreichung gemeinsamer Aufgaben und Ziele. Kultur wird ein Teil von Führung, indem Menschen inspiriert und stimuliert werden, Werte zu teilen, Normen zu vereinbaren und Rituale zu pflegen.“ (<https://de.wikipedia.org>) [08.01.2019]

Diese Aussage ist in Ergänzung zur personalen Dimension als notwendig zu sehen. Die soziale Dimension stellt die Grundlage für ein gelingendes Miteinander dar. Hier geht es um ein Gemeinschaftsgefühl in der Schule. Eine gemeinsame Werteorientierung ist von zentraler Bedeutung für die Stabilität und den Zusammenhalt der Schule. Schule als Gemeinschaft kann nur mit gemeinsamen Werten funktionieren. Der soziale Aspekt darf nicht vernachlässigt werden. Schon ein regelmäßiger morgendlicher Handschlag verbessert das Klima nachhaltig. Schulleitung ist in einer Vorbildfunktion hinsichtlich der Werteerziehung, Haltungen, Respekt und gegenseitiger Achtung zu sehen. Schule kann nur funktionieren, wenn es ein gemeinsames Werte- und Normensystem gibt. Die soziale Dimension steht in engem Zusammenhang mit der sinnorientierten Dimension und wird nur dann mit einer Selbstverständlichkeit gelebt werden können, wenn die Normen und Rituale aus den Handlungswerten abgeleitet werden.

Menschenführung ist eine der zentralen Aufgaben von Schulführung. In einem zu konzipierenden Auswahlverfahren muss daher größter Wert auf die sozialen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber gelegt werden.



Schulautonome Entscheidungen sollen im Rahmen der Gesetze und der Werte und Normen aller an Schule Beteiligten getroffen werden, um zielorientiert Effekte zu erreichen. Klare interne Kommunikationsstrukturen und ein Verhaltenskodex erleichtern den schulischen Alltag. Im Schulsystem müssen zumeist höchstindividualisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Lehrkräfte, aber auch Verwaltungspersonal) im sozialen Kontext geführt werden, dabei ist es wichtig, klar nachvollziehbare Organisations- und Verhaltensregeln im Sinne eines modernen und zeitgemäßen Unternehmensstandards aufzubauen und tagtäglich umzusetzen. Wesentlich ist die Dienstleistungs-, Kunden- und Serviceorientierung der Institution Schule.

Einerseits wird die Schulleitung als Motivator/in gesehen, andererseits wird angemerkt, dass die soziale Dimension auch von einer anderen Person des Kollegiums erfüllt werden kann. Zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele bedarf es gemeinsamer Spielregeln, Werte und Normen. Klare Kommunikation und eine offene Gesprächskultur sind hierfür eine wichtige Voraussetzung. Die Schulleitung fungiert als Motor, fördert kooperative Beziehungen und den Austausch im Kollegium, sieht das Team in einer gemeinsamen Verantwortung und fördert die Partizipation durch die Möglichkeit zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Beziehungsarbeit ist daher wesentlich, damit gemeinsame Ziele erreicht werden können.

6.3 Zur sinnorientierten Dimension

„Die sinnorientierten Gestaltungsformen erzeugen durch Führungshandeln eine wahrnehmbare Kongruenz in Verbindung mit Werten (wie Verantwortung, Wertschätzung, Respekt, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Zufriedenheit, Gleichheit, Solidarität, Subsidiarität, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit). Diese Handlungswerte gründen sich in der Beziehung zum Ich, in der Beziehung zum Du (soziale Beziehungen), in der Beziehung zur Umwelt und in der Beziehung zum sinnvollen Tun (Aufgaben, Tätigkeiten). Sie sind erkennbar durch das Streben nach positiv konnotierten Zuständen sowie durch die Vermeidung von konnotativ unerwünschten Zuständen. Kultur wird ein Teil von Führung, indem ihre Handlungswerte für das tatsächliche Handeln und Streben verantwortlich zeichnen und nicht nur wie Normen und Regeln eher das Unterlassen von Handlungen bestimmen (Konsequenzen bei Nichteinhaltung). Führungskulturgebundene Handlungswerte erstreben nicht klar definierte Ziele, eher Idealzustände als Realutopien und Handlungsorientierungen in Freiheit.“ (<https://de.wikipedia.org>) [08.01.2019]

Die Idee des pädagogischen Handelns in der Vielfalt der pädagogischen Konzepte soll mit dem Führungsanspruch im Sinne der gelebten Schulautonomie angeregt werden. Innerhalb einer standort- und schultypenbezogenen Bandbreite haben Schulleitungen Individualisierung und zukunftsgerichtete Handlungs- und Denkmuster – stets abhängig von Bildungszielen und vom Dienstrecht – zu fördern. Eine entsprechende Werthaltung ist eine Grundvoraussetzung. Werte und Ideale müssen klar kommuniziert und gelebt werden, die Einhaltung dieser ergibt sich aus der Schulkultur und nicht durch Verbote und Strafen. Agieren statt nur reagieren ist gefragt.



Das Führungsverhalten von Schulleitungen soll durch Werte wie Gerechtigkeit, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Verständnis und Toleranz gekennzeichnet sein. Diese grundlegenden Werte sollten sich in der Schule in allen Formen der Beziehungen zueinander und miteinander spiegeln. Das Schulleben und Miteinander sollte tagtäglich von dieser Werterhaltung getragen werden. Die Konsequenz von Handeln und gemeinsamen Werten führt zur Orientierung auf erwünschte Zielzustände hin.

Eine werte- und sinnorientierte Führungskultur ist eng verknüpft mit der Gesamtpersönlichkeit der Schulführungskraft. Ein zu konzipierendes Auswahlverfahren muss daher auch sicherstellen, dass die auszuwählenden Personen grundlegende Werte vertreten und sinnorientiertes Arbeiten und Handeln im Zweifelsfall dem unreflektierten Einhalten von Normen und Regeln überordnen. Eine Person meldet rück, dass diese Dimension unklar dargestellt wird: Es wird nicht deutlich, wie diese Dimension für eine Schule beziehungsweise die Schulleitung aussehen sollte.

Grundsätzlich wird diese Dimension als sehr wichtig erachtet, allerdings mit dem Zusatz, dass nicht Kontrolle, sondern die Beteiligung an Entscheidungsprozessen und eigenverantwortliches Arbeiten als bewährtes Mittel zur Mitarbeitermotivation gelten. Schulleitungen müssen Entwicklungs- und Lernprozesse ermöglichen. Wertschätzung muss als Teil der Alltagsarbeit betrachtet werden. Es wird betont, dass Verantwortung immer mit den Personen zusammenhängt und von vorgegebenen Handlungswerten, Normen und Regeln nicht erzwungen werden kann. Eine intrinsische Motivation ist meistens erfolgsversprechender. Sinngebung fördert intrinsische Motivation, diese stellt sich als wichtig für die (visionäre) Weiterentwicklung dar. Sinngebung ist auch wichtig, damit eine intrinsische Motivation entstehen kann.

Vorgeschlagen wird, dass Schulen eigene Zielsetzungen formulieren, aus denen Handlungswerte hervorgehen. An diesen Zielsetzungen orientieren sich mittel- und langfristige Unterziele, die motivierend für alle Mitarbeitenden gestaltet werden müssen. Die sinnorientierte Dimension spielt eine wichtige Rolle, da damit auch in manchen Situationen eine gewisse Flexibilität ermöglicht wird und kein schematisches Vorgehen nach einem festgelegten starren Regelwerk erfolgen muss.

Es wird weiters vorgeschlagen, die sinnorientierte Dimension in sinnstiftende Dimension umzubenennen. Dieser Ansatz kann in der Praxis an Grenzen stoßen, vielleicht erweist er sich auch als zu ambitioniert für die Realität. Handlungsmaxime sollte der kategorische Imperativ sein.

6.4 Zur organisationalen Dimension

„Die organisationalen Gestaltungsformen von Schulleitung orientieren sich vorrangig an den Herausforderungen der standortbezogenen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Führung als Übernahme koordinativer Verantwortung für subsidiäre Entwicklung und Entscheidungen wird zu Kultur durch das lebendige Selbstverständnis von shared leadership als dialogisches Innen- und Gemeinschaftsleben der Schule. Kultur wird ein Teil von Führung, indem sie sich entwickelt und gestaltet



durch die Etablierung und Weiterentwicklung von zielgerichteten und wirksamen Binnenstrukturen (als Formen des gemeinsamen Lernens, Professionelle Lerngemeinschaften, intelligente Infrastruktur, kollektiv nutzbares Wissensmanagement u. a. m.) und transparenten Außenstrukturen (gelebte Schulpartnerschaft, aktive Medienarbeit, regionale Vernetzung, Schule als öffentlicher Begegnungsraum u. a. m.).“ (<https://de.wikipedia.org>) [08.01.2019]

Transparente und klare Kommunikationsstrukturen im Inneren und nach außen werden als sehr bedeutsam hervorgehoben, eine starke Vernetzung von Schule und Wirtschaft ist unabdingbar. Der Weiterentwicklung dieser Dimension kommt große Bedeutung zu. Offene Kommunikation, klare Strukturen, definierte Verantwortlichkeiten und Arbeiten im Team – speziell in den Fachschaften – sind von zentraler Bedeutung.

Es wird erwähnt, dass mithilfe von klaren Strukturen schulische Abläufe im Innen- und Außenverhältnis von Schule berechenbar werden. Führung braucht Struktur, wenn sie berechenbar statt willkürlich sein soll. Aktuell können einige dieser Aspekte durch die Digitalisierungsbemühungen einer Realisierung nähergebracht werden. Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten hinsichtlich schulischer Organisation. Diese Möglichkeiten sollten konsequent und effektiv genutzt werden.

Es wird angemerkt, dass die nach wie vor stark vorherrschenden Autonomie-Paritäten im organisationalen Umfeld echte Entfaltung in der Schulpartnerschaft behindern beziehungsweise einschränken. Der Begriff pädagogische Autonomiedimension wird beschrieben: Lehrkräfte muss(t)en sich neben der Kernarbeit des Unterrichts mit den Klassenvorständen viel stärker und verantwortungsvoller um die Rand- und Rahmenbedingungen erfolgreichen Lernens bemühen. Die organisationale Autonomiedimension beschreibt das Zusammenwirken der Schulleitung mit verantwortlichen Funktionsarbeitsgruppen im Sinne einer zeitgemäßen modernen Unternehmensführung. Die Umsetzung gelingt allerdings aufgrund fehlender/mangelhafter Anreiz- und Motivationssysteme nicht zufriedenstellend.

SharedLeadershipStrukturen müssen gemeinsam erarbeitet und gelebt werden, damit sie akzeptiert werden. Die Pflege der Verbindungen, Außenbeziehungen und die Öffnung der Schule werden im Anforderungsprofil für Schulleitungen vom Bundesministerium für Bildung, Wirtschaft und Forschung gefordert. Das Aufbauen von Kommunikationsstrukturen wird als bedeutsam beschrieben. Durch Shared Leadership wird Führung zu einem dynamischen und interaktiven Beeinflussungsprozess zur Erreichung gemeinsamer Ziele sowie zu einer gemeinsamen Bewältigung der schulischen Herausforderungen. Schul- und Unterrichtsentwicklung werden nicht als eine alleinige Aufgabe der Schulleitung angesehen, sondern als eine gemeinsame Aufgabe und ein gemeinsames Anliegen von allen inner- und außerschulisch an Schule Beteiligten.

Organisationskompetenz gehört zu den zentralen Anforderungen an eine gute Schulführung. Ein zu konzipierendes Auswahlverfahren muss daher überprüfen können, inwieweit die Bewerberinnen und Bewerber organisatorische Herausforderungen bewältigen können und wie systematisch und zielorientiert sie dabei vorgehen. Gleichzeitig muss auch sichergestellt werden, dass



Organisationsstrukturen nicht als starr und bürokratisch wahrgenommen werden, sondern flexibel an die Erfordernisse des immer komplexer werdenden Umfelds angepasst werden können und müssen.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die organisationale Dimension insofern von Bedeutung ist als sie durch klare Organisationsstrukturen die Verantwortungsbereiche klärt und damit effiziente Arbeitsroutinen entwickelt werden können. Im Sinne von Schul- und Unterrichtsentwicklung unter Einbindung aller Player (Shared Leadership) erweisen sich diese Dimension und öffentliche Vernetzung als sehr wichtig.

6.5 Zur systemischen Dimension

„Die systemischen Gestaltungsformen betrachten schulisches Handeln in einem ganzheitlichen Kontext. Führung ist gekennzeichnet durch verantwortungsvolle systemische Reflexion der Schule und ihres Umfelds, geleitet etwa durch systemische Reflexion von Evidenzen und Zielbildern. Kultur wird ein Teil von Führung, indem sie die Außensicht und -darstellung der Schule in ihren pädagogischen Zielsetzungen, den gepflegten Unterrichtsformen sowie in den künstlerischen, sozialen und geistigen Lebensäußerungen der Schulgemeinschaft betrachtet.“ (<https://de.wikipedia.org>) [08.01.2019]

Es wird angemerkt, dass Führungskultur im System Schule eine visionäre Sichtweise der Schule in Zukunft ist und dass zu befürchten ist, dass im hektischen Alltag und beim operativen Geschäft nicht genug Augenmerk auf diese Dimension gelegt werden kann. Zu systemischem Denken sollten die Führungskräfte angeregt werden, damit Pädagogik als Kernbereich von Schule in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Schule hat heute viel stärker als je zuvor multiplexe systemisch zusammenwirkende Handlungsfelder zu bewältigen. Bisherige wesentliche Dimensionen der Aufgaben der Schule (als Institution) werden immer anspruchsvoller und sind nur mit aktiver Identifikation des gesamten Handlungsteams (Schulleitung, Mittleres Management und Lehrkräfte) zufriedenstellend und nachhaltig umsetz- beziehungsweise bewältigbar. Jede Aktivität in der Schule hat eine Außenwirkung und damit eine Wirkung auf das System an sich. Verstärktes Wissen über Systemtheorien soll von Führungskräften eingefordert werden, da systemisches Denken lernbar ist.

Die Betrachtung der Schule als Lern- und Lebensraum, das Einbeziehen von anderen Systemen, die für die Schülerinnen und Schüler bedeutsam sind, eine gemeinsame Zielsetzung und Werteorientierung sowie eine regelmäßige (Selbst)Evaluation der Führungsverantwortlichen sind wichtig. Verschiedenste Formen der Evaluation sollten Anwendung finden. Erfolgreiche Entwicklungsprozesse im Innenverhältnis von Schule befördern eine positive Außendarstellung und damit den Erfolg der Schule. Führung ist ein komplexer Vorgang und eingebunden in ein soziales Umfeld. Die systemische Dimension spielt eine wichtige Rolle in der Reflexion der Außenwirkung – auch



hinsichtlich möglicher Bedarfe, die dadurch sichtbar werden können. Schulleitung kann beispielsweise die Motivation der Lehrkräfte durch eine Kultur der guten Geschichten (Storytelling) fördern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass schulisches Handeln in einen ganzheitlichen Kontext eingebettet ist: Die systemische Dimension berücksichtigt daher alle Interaktionen, die die Schule nach außen hin darstellen und spiegeln (jede Form der Repräsentation wie Beteiligung an Veranstaltungen, Ausstellungen, Auftritten, Medienarbeit...). Dafür bedarf es der kontinuierlichen Reflexion und Selbstevaluation. Es geht um eine holistische Betrachtung von schulischem Handeln mit systemischer Reflexion.

Jede Schule ist eingebettet in ein Bildungssystem als Ganzes. Ein zu konzipierendes Auswahlverfahren muss daher sicherstellen, dass die auszuwählenden Personen die autonome Schule nicht als geschlossenes System betrachten, sondern die vielfältigen Beziehungen zu anderen (Bildungs)Institutionen und zum Bildungssystem insgesamt als Ressource erkennen und nutzen. Schulführungskräfte sollen wissen, dass komplexe Systeme wie eine Schule oder ein Bildungssystem nicht zentral gesteuert werden können, aber trotzdem Führung benötigen.

7

Ergänzende Anmerkungen zum Fragebogen

Eine zielgerichtete, gründliche Vorbereitung von Führungspersonen auf ihre Tätigkeiten und ein individuelles Auswählen derselben sind wünschenswert. Rein formalistische Kriterien der Auswahl (Dienstalter, Beförderungsgrad, Beurteilungsstufe) dürfen nicht alleinige Grundlage der Auswahlentscheidung sein.

Eine Kommentierung der verschiedenen Dimensionen von Führungshandeln ist extrem schwierig, da alle Dimensionen im schulpädagogischen Kontext berücksichtigt werden und in die Führungskultur in ihrer Gesamtheit entsprechend einfließen müssen.

Eine Idee für Schulleitungen mit Definitivstellung wird formuliert: Neben Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen für die Standortaktivität sollten im Dreijahresintervall verifizierbare Tätigkeits- beziehungsweise Management-Leistungsberichte der Schulleitungen verpflichtend eingeführt werden.

8

Interpretative Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden von der Verfasserin der vorliegenden Broschüre einige Themen und Aussagen, die im Rahmen des Projektes und im speziellen im Rahmen der Befragung entstanden sind, kommentiert. Dadurch soll ein gesamteuropäischer Diskurs angeregt werden.

8.1 Berufsbild versus Anforderungsprofil?

Beim Auswerten der Fragebögen wurde festgestellt, dass eine genaue Differenzierung zwischen dem Anforderungsprofil und dem Berufsbild von Schulleitungen nicht vorausgesetzt werden kann. Daher bedarf es für einen gesamteuropäischen Diskurs einer klaren Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten.

Das Berufsbild umfasst die Beschreibung aller Tätigkeiten, die die Ausübung eines spezifischen Berufs betreffen. Im Berufsbild können auch Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten dargelegt werden. Durch die Beschreibung grenzt sich der jeweilige Beruf von anderen Berufen ab. Berufsbilder werden zum Teil von Institutionen wie Berufsverbänden festgelegt, zum Teil werden sie auch durch gesetzliche Regelungen vorgegeben (<https://de.wikipedia.org/wiki/Berufsbild>) [09.01.2019]. Fragen zur Klärung des Berufsbildes der Schulleitung könnten lauten: Was macht eine Schulleitung? Welche Tätigkeiten sind spezifisch für diesen Beruf?

Das Anforderungsprofil beschreibt die Gesamtheit der Anforderungen, vorausgesetzten und gewünschten Attributen (Eigenschaften, Fähigkeiten, Merkmalen), denen jemand, der sich um eine Stelle bewirbt, im Hinblick auf eine bestimmte berufliche Position genügen soll beziehungsweise die jemand zur Erfüllung dieser Position haben soll (<https://de.wikipedia.org/wiki/Anforderungsprofil>) [09.01.2019]. Fragen zur Beschreibung des Anforderungsprofils der Schulleitung könnten lauten: Welche Fähigkeiten braucht eine Person zur Ausübung dieses Berufes? Welche Ausbildung braucht eine Person zur Ausübung dieses Berufes?

Es stellt sich die Frage, in welcher Art und Weise Berufsbild und Anforderungsprofil grundsätzlich aufeinander abgestimmt werden (sollen)? Können Personen mit unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten demselben Anforderungsprofil genügen und möglicherweise mit unterschiedlichen Schwerpunkten wirksam und erfolgreich in deren Berufsausübung sein?



8.2 Schulentwicklung als Notwendigkeit?

Eine im Rahmen des Projektes befragte Person meint, dass die Wichtigkeit von Schulentwicklung immer mit der einzelnen Schulsituation zusammenhängt und vor allem dort bedeutsam ist, wo die Schülerzahlen sinken und nicht dort, wo großer Schülerandrang herrscht. Dazu wird angemerkt, dass möglicherweise gerade dort, wo großer Schülerandrang herrscht, permanente Weiterentwicklung wichtig ist und vermutlich gerade deshalb die Schülerzahlen stimmen. Auf welche Art und Weise wird Schulentwicklung wirksam? Welche Parameter sind wichtig in Schulentwicklungsprozessen?

8.3 Geld und administrative Unterstützung als Motivationsfaktoren?

Eine befragte Person gibt an, dass möglicherweise Unterschiede in der Besoldung zur Steigerung der Attraktivität von Schulleistungsstellen insbesondere bei sehr großen Schulen in Ballungszentren führen könnten. Dazu wird angemerkt, dass es beispielsweise in Volksschulen, Sonderschulen, Mittelschulen und Polytechnischen Schulen kein administratives Unterstützungspersonal gibt. Selbiges und ein mittleres Management gibt es in höheren Schulen, sodass die Schulgröße allein nicht über die Besoldung entscheiden kann. Deshalb wird administratives Unterstützungspersonal für Schulleitungen aller Schularten gefordert.

Auch wird behauptet, dass die Bedeutung des Delegierens von der Schulgröße abhängt: je größer die Schule, umso wichtiger das Delegieren. Dazu wird festgehalten, dass es möglicherweise gerade in Klein- und Kleinstschulen besonders wichtig ist, delegieren zu können, weil die gesamte Verantwortung bei der Schulleitung (mit Unterrichtsverpflichtung, ohne administratives Unterstützungspersonal) liegt. Die Auswahl an Personen, an die delegiert werden kann, ist gerade an diesen Standorten allerdings (sehr) gering. In Bayern gibt es die Möglichkeit, eine erweiterte Schulleitung (an großen Standorten) aufzubauen. Dieses Modell sollte im gesamteuropäischen Diskurs eingebracht und unabhängig vom Parameter der Schulgröße diskutiert werden.

8.4 Unterrichtsverpflichtung als Qualitätskriterium für Schulleitungen?

Wenn administratives Unterstützungspersonal in allen Schulen zur Verfügung gestellt wird, ist gegen eine Unterrichtsverpflichtung geringen Ausmaßes (mindestens zwei, maximal sechs Stunden) nichts einzuwenden, wird von einer befragten Person behauptet. Dadurch ginge auch der Bezug zur Arbeit in der Klasse nicht verloren. Es stellt sich die Frage, ob eine Schulleitung ihre Arbeit „besser“ macht, weil sie unterrichtet? Dazu sind keine empirischen Forschungen bekannt. Es gibt Schulleitungen, die aus Überzeugung unterrichten wollen. Ebenso gibt es Schulleitungen, die nicht unterrichten wollen, weil sie das Gefühl haben, permanent „den Hut wechseln zu müssen“, dazu aber verpflichtet sind, weil ihre Schule weniger als acht Klassen hat. Diese Unterrichtsverpflichtung



trifft auch auf Schulleitungen zu, die zwei, drei oder vier Schulstandorte leiten, die einige Kilometer voneinander entfernt sind. Kann hier noch von qualitativvoller Arbeit gesprochen werden? In zahlreichen Gesprächen mit Schulleitungen kommt immer wieder zum Ausdruck, dass es für unterrichtende Schulleitungen einen großen Unterschied macht, welche Unterrichtsgegenstände sie übernehmen. Hat eine Schulleitung eine Klassenführung inne oder Unterrichtserteilung in Schularbeitsgegenständen, so sind Verantwortung und Aufwand wesentlich höher als bei Schulleitungen, die beispielsweise Musikerziehung, Bewegung und Sport oder Geografie und Wirtschaftskunde unterrichten. Nicht überall ist es möglich, dass Schulleitungen die für sie optimalste Variante wählen.

Schulleitungen, die mehrere Standorte leiten und unterrichten müssen, haben sich auch mit der Frage auseinanderzusetzen, ob sie an jedem Standort unterrichten oder nur an einem Schulstandort.

8.5 Führungskultur: Quo vadis?

Alle fünf Dimensionen des Begriffes Führungskultur müssen ineinandergreifend zu der Schulkultur werden. Es ist auf die Haltung(sänderung) hinzuweisen, die Bewusstmachung des eigenen Habitus ist unabdingbar. Es muss Freiheit gegeben werden, aber auch die Pflicht zur Veränderung. Es braucht die Weiterentwicklung der Personalführung und der Auswahlverfahren für schulische Führungskräfte, die die fünf Dimensionen des Begriffes Führungskultur berücksichtigen.

9

Leitsätze zur Anregung des europäischen Diskurses

9.1 Leitsatz zum Anforderungsprofil für Schulleitungen

Es wird vorgeschlagen, dass es ein gesamteuropäisches Anforderungsprofil für Schulleitungen geben soll, die darin erwähnten Kompetenzen können sich in standortspezifischen oder schulartenspezifischen Details unterscheiden.

9.2 Leitsatz zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen

Es gibt Aufgaben, die von Schulleitungen individuell als erfüllend oder belastend bezeichnet werden, eine einheitliche, für alle Schulleitungen geltende Festlegung ist aufgrund der Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit nicht möglich.

9.3 Leitsatz zum möglichen Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen

Ein komplexes Auswahlverfahren sollte vor allem die Kompetenzen und die Persönlichkeit der Bewerber/innen in den Fokus stellen.

9.4 Leitsatz zum Begriff Führungskultur

Die fünf Dimensionen des Begriffes Führungskultur sollen ineinandergreifend zu der Schulkultur werden, diese steht in engem Zusammenhang mit dem Habitus der Schulleitung.

Quellenverzeichnis

Dieser Band enthält Beiträge von folgenden Personen, Personengruppen und Institutionen:

- ❖ Berufsbild: <https://de.wikipedia.org/wiki/Berufsbild> [09.01.2019]
- ❖ Bott, W. (o. J.). Anforderungsprofil. Wiesbaden.
- ❖ Bundesgesetzblatt I Nr. 138/2017.
- ❖ Curriculum HLG Schulmanagement (12 ECTS-AP) <https://www.phnoe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/Schulmanagement.pdf>
- ❖ Curriculum HLG Schulen professionell führen – Vorqualifikation (20 ECTS-AP) <https://www.phnoe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/Vorqualifikation.pdf>
- ❖ Führungskultur:
https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskultur_in_der_Schulp%C3%A4dagogik#cite_note1 [08.01.2019]
- ❖ Landesschulrat für Niederösterreich (Hrsg.) (1993). Verordnungsblatt Stück III, S. 62.
- ❖ Regenthal, G. (2018): Schulmanagement kompakt. Professionelle Praxishilfen zur Entlastung im Schulalltag. Köln: Wolters Kluwer.
- ❖ Schulunterrichtsgesetz § 56
- ❖ Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH (Hrsg.). (2015): Berufsleitbild Schulleitung. Fislisbach. <https://www.vslch.ch/index.php/berufschulleiterin/berufsbild>

Weiterführende Quellen

- ❖ Anforderungsprofil für Schulleiter/innen lt. BMBWF:
<https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/lehr/ausschr/profilschulleitung.html>
- ❖ Anforderungsprofil für Schulleitungen, Hessen:
<https://kultusministerium.hessen.de/lehrkraefte/fortbildungberatung-evaluation/qualifizierungfuerschulleiterinnenundschulleiter>
- ❖ https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hkm/anforderungs-_und_kompetenzprofil_fuer_schulleiterinnen_und_schulleiter_in_hessen.pdf



- ❖ NÖ Schulleitermodell: <http://www.apsnoe.at/fileadmin/inhalte/downloads/Service/Leitungsauswahlverfahren.pdf>
- ❖ Schratz, M., Hartmann, M., Schley, W. (2010): Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis. Münster: Waxmann. ISBN 9783830923138
- ❖ Wingert, O. (Hrsg.). (2006). Schule erfolgreich leiten. Ein Handbuch für Schulleiter/innen und für jene, die es noch werden wollen. Linz: Trauner Verlag.



Mitwirkende

Geleitwort

Erwin Rauscher, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.,
(Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, Lehrbeauftragter am IUS der
Universität Klagenfurt, Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften, Lehrerfortbil-
dung inter/national; zahlreiche Publikationen u.a. zu Schulinnovation und Schulmanagement

Autorin

Petra Heißenberger, HS-Prof. Mag. Dr., BEd MSc,
Hochschulprofessur für Schulmanagement und Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogi-
schen Hochschule Niederösterreich; Arbeits/Forschungsschwerpunkte: Schulmanagement, Lea-
dership, Führung, Führungspersönlichkeit, Personalentwicklung; zahlreiche Publikationen

Anhänge



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Wien im August 2018

Sehr geehrte Frau Bildungsdirektorin!

Sehr geehrter Herr Bildungsdirektor!

Im Rahmen des Erasmus⁺-Projektes „INNOVITAS“, das vom Stadtschulrat für Wien in Zusammenarbeit mit 10 weiteren ProjektpartnerInnen in Österreich, Deutschland und Italien durchgeführt wird, wird das **Berufsbild Schulleiter/in** thematisiert: Es wird ein *Anforderungsprofil für Schulleitungen* erarbeitet und ein mögliches Verfahren zur *Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen* erstellt. Die federführende Verantwortung in diesem Teilprojekt hat Frau Dr. Petra Heißenberger an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. Die Projektverantwortlichen sind sehr bemüht, alle zurzeit aktuellen schriftlichen Präferenzen, Positionierungen, Vereinbarungen usw. zu sichten, um daraus Informationen und Hilfen anbieten sowie Ideen weitergeben zu können.

Aus diesem Grund bitten wir Sie, für Frau Dr. Heißenberger (petra.heissenberger@ph-noe.ac.at) **bis 15.09.2018 eine entsprechende Ansprechperson zu nennen**, mit der sie sich austauschen kann und von der sie auch bei Ihnen zurzeit verfügbare Materialien, Skripten und Dokumente zum Themenfeld Schulleitung (besonders im Kontext mit Autonomie) erhalten bzw. austauschen kann. Die Daten werden anonymisiert weiterverwendet.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Nadine Hauptfeld

Mag.^a iur. Nadine Hauptfeld, BA
Stadtschulrat für Wien
Projektkoordinatorin INNOVITAS
Schulrechtliche Angelegenheiten der mittleren und höheren Schulen und Berufsschulen
Wipplingerstraße 28, 1010 Wien
Tel.: (01) 52525 77098
Fax: (01) 52525 99 77783
E-Mail: nadine.hauptfeld@ssr-wien.gv.at



Oktober 2018

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen des Erasmus+-Projektes „INNOVITAS“, das vom Stadtschulrat für Wien in Zusammenarbeit mit zehn weiteren ProjektpartnerInnen in Österreich, Deutschland und Italien durchgeführt wird, wird das **Berufsbild Schulleiter/in** thematisiert. Es werden u.a.

- (1) ein Anforderungsprofil für Schulleitungen,*
 - (2) ein europäisches Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen und*
 - (3) ein mögliches Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen*
- erstellt.

Die federführende Verantwortung in diesem Teilprojekt liegt bei mir. Im Rahmen des Projektes wurden die Bildungsdirektionen angeschrieben und Sie wurden mir von selbiger dankenswerterweise als Ansprechperson genannt. Daher wende ich mich heute mit einigen Fragen an Sie. Ich ersuche Sie, diese aus Ihrer Sicht in Hinblick auf die Erarbeitung eines gesamteuropäischen Bildes schulartenübergreifend zu beantworten und einen ausgefüllten Fragebogen pro Bundesland bis spätestens 02.11.2018 per Mail an mich (petra.heissenberger@ph-noe.ac.at) zu retournieren.

Vielen Dank für Ihre aktive Mitwirkung!

Mit freundlichen Grüßen

Petra Heißenberger



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





1 Zum Anforderungsprofil für Schulleitungen

Sollte sich das Anforderungsprofil für Schulleiter/innen hinsichtlich folgender Kriterien unterscheiden? Kreuzen Sie bitte Zutreffendes an und begründen Sie Ihre Entscheidung. Das Anforderungsprofil von Schulleiterinnen und Schulleitern sollte sich ...

- ... unterscheiden hinsichtlich der geografischen Lage von Schulen (Stadt/Land), weil
- ... unterscheiden hinsichtlich der Schulgröße, weil
- ... unterscheiden hinsichtlich ...
- ... nicht unterscheiden, weil ...



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE
NIEDERÖSTERREICH

2 Zum europäischen Berufsbild der Schulleitungen von autonomen Schulen

Welche Aufgaben erledigen Schulleiter/innen mit Freude?

Welche Aufgaben erledigen Schulleiter/innen ungern bzw. welche Aufgaben belasten/fürchten sie?

Wie beurteilen Sie die Implementation systematischer QS-Systeme (QIBB, SQA) an den Schulen?

Sollten Schulleiter/innen eine Unterrichtsverpflichtung haben oder sollten sie vom Unterricht freigestellt sein? Begründen Sie bitte Ihre Antwort.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE
NIEDERÖSTERREICH

Bewerten und ergänzen Sie bitte wichtige Aufgabenbereiche der Schulleitung! Kreuzen Sie bitte Zutreffendes an! (alphabetische Reihung)

Aufgabenbereiche	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig	Anmerkung
Anregung des pädagogischen Diskurses im Kollegium				
Auswahl von Lehrpersonen (LL)				
Förderung der LL durch Fortbildungsplanung				
Förderung der LL durch Ziele und Visionen				
Führen von Mitarbeitergesprächen				
Kenntnisse im Schulrecht				
Kenntnisse in der Schulverwaltung				
Kommunikation am Schulstandort				
Organisation gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der Schulkultur zur Pflege der Beziehungen am Standort				
Öffentlichkeitsarbeit				
Unterricht hospitieren und rückmelden				
Weiterentwicklung des Standortes				



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE
NIEDERÖSTERREICH

3 Zum möglichen Verfahren zur Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen

Welche Eckpunkte erscheinen Ihnen bei der Auswahl von für die Schulleitung qualifizierten Personen als besonders bedeutsam?

Welche Kriterien sollte ein optimales Auswahlverfahren erfüllen?

4 Führungskultur

Kommentieren Sie bitte die fünf „Dimensionen“ für die Gestaltungsformen schulischen Leitungsdenkens und Führungshandelns!
Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskultur_in_der_Schulp%C3%A4dagogik [26.09.2018]

Personale Dimension: Kultur wird Teil von Führung, indem die führende Person selbst- und mitverantwortlich gegenüber den im Berufsfeld Mitarbeitenden denkt und handelt. Die Achtung von Freiheit als Verantwortung, von Menschenwürde und Menschenrechten, von Kinderrechten im Besonderen, sind für das Handeln grundlegend und anleitend.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE
NIEDERÖSTERREICH

Soziale Dimension: Kultur wird ein Teil von Führung, indem Menschen inspiriert und stimuliert werden, Werte zu teilen, Normen zu vereinbaren und Rituale zu pflegen.



Sinnorientierte Dimension: Kultur wird ein Teil von Führung, indem ihre Handlungswerte für das tatsächliche Handeln und Streben verantwortlich zeichnen und nicht nur wie Normen und Regeln eher das Unterlassen von Handlungen bestimmen (Konsequenzen bei Nichteinhaltung). Führungskulturgebundene Handlungswerte erstreben nicht klar definierte Ziele, eher Idealzustände als Realutopien und Handlungsorientierungen in Freiheit.



Organisationale Dimension: Kultur wird ein Teil von Führung, indem sie sich entwickelt und gestaltet durch die Etablierung und Weiterentwicklung von zielgerichteten und wirksamen Binnenstrukturen (als Formen des gemeinsamen Lernens, Professionelle Lerngemeinschaften, intelligente Infrastruktur, kollektiv nutzbares Wissensmanagement u. a. m.) und transparenten Außenstrukturen (gelebte Schulpartnerschaft, aktive Medienarbeit, regionale Vernetzung, Schule als öffentlicher Begegnungsraum u. a. m.).





Systemische Dimension: Kultur wird ein Teil von Führung, indem sie die Außensicht und -darstellung der Schule in ihren pädagogischen Zielsetzungen, den gepflegten Unterrichtsformen sowie in den künstlerischen, sozialen und geistigen Lebensäußerungen der Schulgemeinschaft betrachtet.

Sollten Sie Materialien zu den genannten Themenfeldern Berufsbild, Anforderungsprofil und Auswahlverfahren kennen, ersuche ich Sie um Übermittlung selbiger an mich, danke!

Raum für Anmerkungen und Ergänzungen

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Als Ergebnis des Projektes INNOVITAS bereits erschienen:



E. Rauscher/M. Tscherne (Hrsg.)
Selbst ist die Schule
Eine Handreichung zur Anstiftung autonomer Aktivitäten
Baden, PH NÖ, 2019
ISBN 978-3-9519897-8-5



E. Rauscher/Ch. Wiesner/
D. Paasch/P. Heißenberger (Hrsg.)
Schulautonomie – Perspektiven in Europa
Befunde aus dem EU-Projekt INNOVITAS
Münster, Waxmann, 2019
ISBN 978-3-8309-3940-5



M. Sitzmann (Hrsg.)
20 Jahre Autonomie der Schule in Südtirol
Einschätzungen und Erfahrungen
Bozen, Deutsche Bildungsdirektion, 2019

In Vorbereitung:

- ❖ Handbuch Schulautonomie
- ❖ Curriculum für einen Hochschullehrgang Schulmanagement von autonomen Schulen

Alle Publikationen zum Projekt stehen zum freien Download zur Verfügung:

<https://innovitas.ph-noe.ac.at>



innovitas

Erasmus+



Bildungsdirektion
Wien



Bildungsdirektion
Salzburg



HLP BildungsManagement
Beratung & Training GbR



STAATSIKITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN



PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE
NIEDERÖSTERREICH

Bayerisches Staatsministerium für
Unterricht und Kultus



AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL
Deutsche Bildungsdirektion



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Direzione Istruzione e Formazione tedesca

Bildungsdirektion
Steiermark



Bundesinstitut
bifie