
5

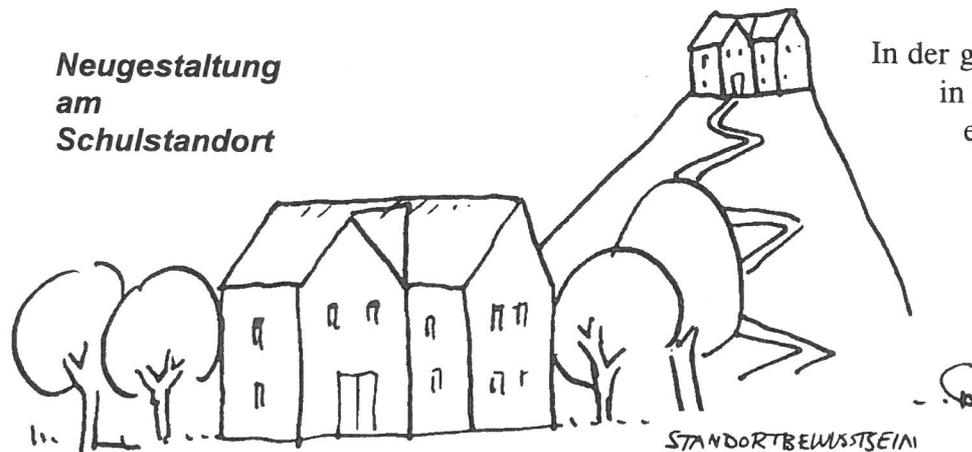
Schule organisieren

- ❖ Wie lassen sich Pädagogik und Organisation in Einklang bringen – „Schule als Lebens- und Lernraum“ oder „Schule als Unternehmen“?
- ❖ Welche Rechte und Pflichten stellen sich den Lehrer/innen?
- ❖ Was sind die Aufgaben der Klassenvorstände und wie haben sie sich im Rahmen der Autonomie verändert?
- ❖ Welche neue Formen der Mitverantwortung haben Administrator/innen, Fach- und Abteilungskordinator/innen und -vorstände?
- ❖ Was sind die veränderten Systemführungsanforderungen für Schulleiter/innen?
- ❖ Wie verändern die gestiegenen Anforderungen die Rolle der Schulaufsicht?
- ❖ Welche neuen Anforderungen stellen sich für Sekretär/innen, Schulwart/innen, Schulärzt/innen und weiteres Schulpersonal?
- ❖ Wie kann die Einzelschule mit schulautonom freien Tagen und mit der Fünf-Tage-Woche umgehen?
- ❖ Nach welchen Kriterien und Rahmenbedingungen wird das Lehr- und Verwaltungspersonal aufgenommen?



5 Schule organisieren

5.1 Autonomie braucht Organisationsentwicklung



**Neugestaltung
am
Schulstandort**

In der gegenwärtigen Situation in Europa muss sich auch ein Schulsystem für das Morgen vorbereiten. Die Schule sieht sich damit konfrontiert, dass die starren Rahmenbedingungen einer hierarchischen

Struktur für die Bewältigung der Herausforderungen zunehmenden Umformungen und Veränderungen unterliegen. Doch „Autonomie“ und „Entwicklung“ lassen sich nicht verordnen, vielmehr benötigt ihre Verwirklichung einerseits Zeit, andererseits aber auch neue Haltungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Verwirklichung einer neuen Schulkultur notwendig sind. Für jene, die sich auf diesen Weg gemacht haben, geht vieles zu langsam – für die Skeptischen verläuft alles viel zu schnell und ist zu wenig überlegt.

**Organisations-
wandel durch**

- **Standort-
bewusstsein**
- **Identität**
- **Identifikation**

Um den Ausbau der pädagogischen Schulautonomie zu befördern, gilt es auch, am Schulstandort ein Bewusstsein zu schaffen, das Identität im und Identifikation mit dem eigenen Haus ermöglicht. Der Aufbau einer eigenen Identität am Standort wurde zur notwendigen Voraussetzung und ist gleichzeitig ein neues Bildungs- und Organisationsentwicklungsziel. Denn Organisation ist eine Hilfe für die Schulautonomie und eine Unterstützung zur Ausweitung der schulischen Entscheidungen vor Ort. Diese Änderung leitet den Beginn eines Organisationswandels in der Schule ein, der von außen betrachtet am jeweiligen Schulstandort selbst mehr Auswirkungen mit sich bringt als ursprünglich vermutet.

**Zunehmende
„Verschulung“**

Seit den 60er Jahren entwickelt sich der Trend zum Schulbesuch immer weiter über die Pflichtschule hinaus – immer mehr junge Menschen bleiben immer länger im Bildungssystem. Umso mehr bleibt die Verantwortung des Staates, den Jugendlichen die jeweils individuell beste Bildungschance anzubieten und die Qualität des





Schulwesens zu garantieren, auch in den kommenden Jahren mehr denn je vorrangiges Ziel der Bildungspolitik. Mit der Erhöhung von Autonomie und Dezentralisierung wird die Organisationsentwicklung am Standort in der nahen Zukunft zum Eckpfeiler der aktuellen Entwicklung des Schulwesens in Österreich.

Flexibler Einsatz der Ressourcen

In den Mittelpunkt vieler Überlegungen und Regelungen, Gesetze und Maßnahmen im Zusammenhang mit der Schulautonomie rückt wiederholt der Wunsch von Schulen, ihre materiellen und personellen Ressourcen flexibler einsetzen zu können. Es zeigt sich in der täglichen Arbeit, dass auf die Bewältigung von standortbezogenen Angebotsschwerpunkten und die Schaffung von Schulprofilen ein wesentliches Augenmerk gerichtet wird.

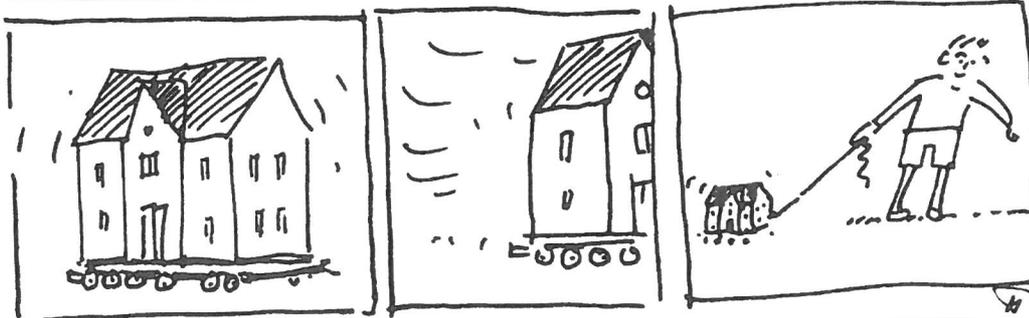
In Abstimmung der neuen Anforderungen und der vorhandenen Ressourcen bedarf die Schule einer modernen, flexiblen und projektorientierten Organisation.

„Schule in Bewegung“

In Workshops im Rahmen des Modellprojektes „Schule in Bewegung“ haben sich im Bereich der schulinternen Organisationsentwicklung Ansätze zum Paradigmenwechsel gezeigt,

- von der Simplizität zur Komplexität - also weg von unveränderbar vorgegebenen, einfachen und klaren Regelungen, an die man sich zu halten hatte, hin zur miteinander verbundenen oder zu verbindenden vielschichtigen Situations-Erfassung in einem sich rasch ändernden System;
- von der Hierarchie zur Partizipation - also weg von einer klaren Über- und Unterordnung der im Schulgeschehen wirkenden Personen, hin zu einer partnerschaftlichen und mit der Kraft der Argumente geführten Führung;
- von der Mechanik zur Selbstbestimmung - also weg von automatisch ablaufenden, durchgehend geregelten Prozessen, hin zum mehrdimensionalen Aufbau von Selbstregelungsmechanismen, der von der Schulgemeinschaft selbst geschaffen wird;
- von der linearen Kausalität zum wechselseitigen Informationsfluss - also weg von geradlinigen und vorbestimmten Lösungsregeln für ein Problem, hin zur Vernetzung von Lösungsansätzen aus unterschiedlichen Blickwinkeln, getragen vom Dialog der Betroffenen.

Es gilt also, die pädagogischen Zielsetzungen mit den Organisationsstrukturen in Einklang zu bringen bzw. einander sinnvoll nutzbar zu machen.



SCHULE IN BEWEGUNG

Die Schule als Unternehmen?!

Die Schule stellt heute in einem weit gefassten Begriff ein „Unternehmen“ mit vielen „Abteilungen“ dar, dessen Einrichtungen und Vorgangsweisen in Gesetzen, Verordnungen, Rundschreiben, Erläsen usw. vorstrukturiert sind, die aber erst durch den Dialog der Verantwortlichen für den Einzelfall nutzbar und in ihm angewendet werden. Reibungslos ist dieser Ablauf nur dann, wenn Informationen zeitgerecht an die richtige „Adresse“, an den hierfür bestimmten Empfänger gelangen. Das ist in sich ändernden Organisationen nicht immer selbstverständlich.

5.2 Die Lehrerinnen und Lehrer

Kompetenz und Persönlichkeit

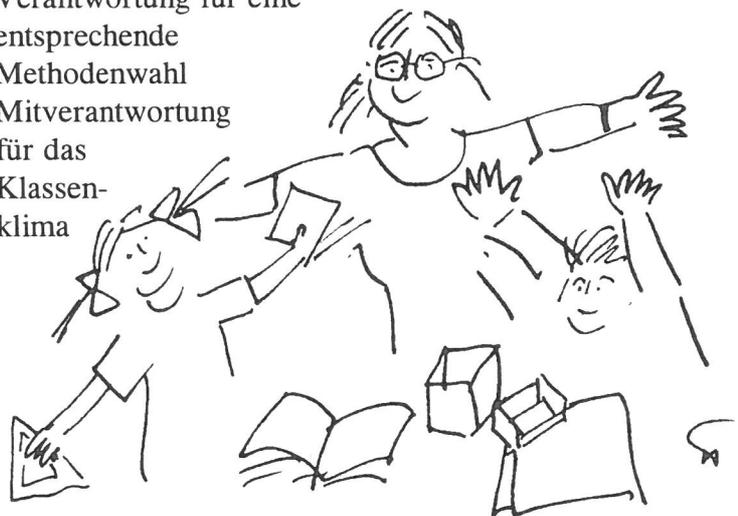
Im § 51 SchUG sind unter Bezugnahme auf die Unterrichtsarbeit gemäß § 17 SchUG die Rechte und Pflichten der Lehrerinnen und Lehrer geregelt. Heute steht die einzelne Lehrerin und der einzelne Lehrer jedoch nicht nur vor der Aufgabe, in gefestigten Unterrichtssituationen den Schülerinnen und Schülern einen vorgeschriebenen Lehrstoff zu vermitteln, sondern es liegt bereits viel an ihrer/seiner didaktischen Kompetenz und auch an ihrer/seiner Persönlichkeit, dass und wie diese Unterrichtssituation mit den Schülerinnen und Schülern gemeinsam geschaffen und gestaltet wird.

Freude am Lernen – Lust auf Lernen

⇒ Den Schülerinnen und Schülern Freude am Lernen zu vermitteln und Lust auf Lernen zu machen, beinhaltet u. a.

- Verantwortung für die Erreichung der Lehrziele
- Verantwortung für eine entsprechende Methodenwahl
- Mitverantwortung für das Klassenklima

K 33



LUST AUF LERNEN

- Evaluierung des Unterrichtsertrags
- Feedback geben und auch annehmen
- Verantwortung in der Schulentwicklung durch Mitgestaltung
- Teamfähigkeit
- Flexibilität bei der Gestaltung der Unterrichtszeit
- Freiheit in der Methodenwahl

⇒ Grundsätzlich ist die Mitarbeit jeder einzelnen am Schulgesche-



**Mitarbeit aller
am Schulgeschehen**

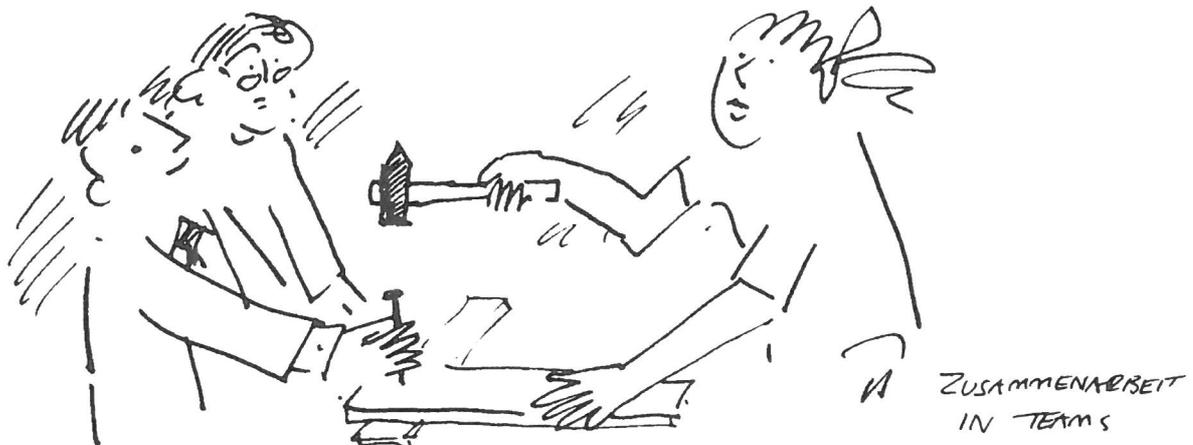
hen beteiligten Lehrerin, jedes Lehrers, bei der Entwicklung der Schule entsprechend ihres Schulprofils notwendig. Die aktive Mitwirkung in Arbeitskreisen, Teams und Fachgruppen kann dann mit Leben erfüllt werden, wenn die Identifikation mit der eigenen Schule weitgehend gegeben ist. Denn die Autonomie-Erweiterung erfordert partizipative Planungs- und Steuerungsprozesse innerhalb der Schule.

**Schlüssel-
qualifikationen
brauchen
Teamarbeit**

Die pädagogischen Zielsetzungen der Projektorientierung und Fächerverbindung und die steigende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen bedingen eine intensivere Teamarbeit innerhalb der Schule. Teamarbeit und gute Zusammenarbeit der Schulpartner wird auch zum wesentlichen Faktor bei der Entwicklung und Umsetzung des Schulprofils.

**Gefahr
unterschiedlichen
Engagements**

⇒ Mit der Erweiterung der Gestaltungsspielräume an der Schule geht freilich auch die Gefahr einher, dass es zu unausgewogener Arbeitsverteilung und zu einem Auseinanderdriften des Engagements der Lehrerinnen und Lehrer kommt. Jene, die sich bisher schon stark am Schulgeschehen beteiligt haben, sind bisweilen noch mehr von künftigen Aufgabenerweiterungen betroffen, während andere sich am Schulgeschehen nur wenig beteiligen. Teambildung und konkrete Verantwortungsübernahme für spezifische Bereiche kann helfen, die Arbeit gleichmäßiger auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen.



**Autonomie
erfordert
Zusammenarbeit
in Teams**

Die Erweiterung der pädagogischen Autonomie erfordert eine stärkere Zusammenarbeit und Kommunikation. Durch neue Möglichkeiten der schulstandortbezogenen Schwerpunktsetzung im Rahmen der Lehrplanentwicklung einerseits und der Gestaltung der Stundentafel andererseits entstehen auch neue Aushandlungs- und Gestaltungsprozesse, die in einem Kollegium mit bis zu 130 Lehrerinnen und Lehrern nicht bewältigbar sind.

Sie erfordern die Bildung von kleinen Entscheidungs- bzw. Teamstrukturen auf Zeit – z.B. die verstärkte Zusammenarbeit der Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer für bestimmte Unterrichtsvorhaben oder die Erarbeitung von Mindeststandards innerhalb eines (Aus-)Bildungsschwerpunktes.

5.3 Der Klassenvorstand

Nach § 54 SchUG ist der Klassenvorstand verantwortlich für die Abstimmung der Unterrichtsarbeit der Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer in Bezugnahme auf Leistungssituation und Belastbarkeit der Schülerinnen und Schüler, für Schülerberatung, für die Kontaktpflege zum Elternhaus, für Erziehungsfragen, für administrative und organisatorische Aufgaben im Rahmen der Klasse und die Führung der Amtsschriften.

**Veränderte
Aufgaben
als
Teamleiter/in**

In autonomen Schulen erweitern und verändern sich diese Aufgaben, denn durch die eingeforderte und eingeleitete Teamorientierung werden an die „Klassenteamleiterin“ bzw. an den „-leiter“ neue Verantwortungsbereiche delegiert. Damit diese Kompetenzerweiterungen auch konkret umgesetzt werden können, bedarf es nicht nur des Delegierens von Seiten der Schulleitung, sondern auch des gemeinsamen Vereinbarens von Zielsetzungen, die mittels der zu verantwortenden Freiräume erreicht werden sollen.

**Koordinator/in
auf
Klassenebene**

Die Koordinierung der Zusammenarbeit der Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer während eines Schuljahres durch eine gemeinsame Zielvereinbarung und Ergebnisverantwortung für die Ausbildungs- und Bildungsschwerpunkte einer Schulklasse / eines Jahrgangs wird durch die wachsenden schulstandortspezifischen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der pädagogischen Autonomie immer wichtiger.

**Ausgangsfragen
für
KV-Aufgaben**

- ⇒ Dabei kann der Klassenvorstand als Teamleiter oder Teamleiterin dafür Sorge tragen, dass im Team die Stärken ausgebaut und andererseits auch Maßnahmen zum Abbau von Schwächen entwickelt werden. Ausgangsfragestellungen dafür können sein:
- Welches Bildungsangebot wird damit den Schülerinnen und Schülern dieser Klasse ermöglicht?
 - Welche Verantwortung wird – als teamorientierte Ergebnisverantwortung und -orientierung – vom Klassenvorstand übernommen?
 - Welchen Beitrag leisten die Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer zu einer gemeinsamen Zielerreichung?
 - Wie werden die Schwerpunkte untereinander und aufeinander abgestimmt?



- Welche Feedbackprozesse können auf der Ebene der Klasse installiert werden?
- Wie wird die Qualität des schulischen Angebots und der erbrachten Leistungen insgesamt auf der Ebene der Klasse in regelmäßigen Abständen evaluiert?

Die Qualität des Klassenklimas und der von den Schülerinnen und Schülern erworbenen Kenntnisse kann vom Wahrnehmen der Leitungsfunktion dieser Klasse durch ihren Klassenvorstand stark beeinflusst werden.

Dabei muss sich der Klassenvorstand dem organisatorischen Problem des dafür benötigten Zeitvolumens in und außerhalb der Klasse stellen:

Klassenkonferenzen zur Förderung der Zusammenarbeit

Koordination der Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer untereinander setzt voraus, dass Klassenkonferenzen als strukturierte Form der Förderung der Zusammenarbeit, des fachlichen und inhaltlichen Austausches und der gemeinsamen Vereinbarung von Spielregeln rund um die Klasse bzw. den Jahrgang erlebt werden.

- ⇒ Die Erprobung von selbstverantwortlichen Klassenlehrerteams in Modellschulen hat aufgezeigt, dass eine verstärkte Abstimmung, Planung, Reflexion und Evaluierung der gemeinsamen Arbeit im Rahmen von Teamsitzungen die Zusammenarbeit der Lehrerinnen und Lehrer untereinander, ihre Arbeitszufriedenheit und das Erreichen vereinbarter und selbst gesetzter Ziele sehr fördern kann. Parameter für die Verbesserung des Klassenklimas können sein:
 - Ausgewogener Zeitabstand und Zeitumfang für die Teamsitzungen
 - Einvernehmliche Auswahl der inhaltlichen Prioritäten
 - Externe Moderation (auf Wunsch oder bei heiklen Themenstellungen)
 - Fallweise auch Supervision
 - Klares Herausarbeiten der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen zu ihrer Erreichung
 - Akzeptanz des Klassenvorstands als Teamleiter bzw. Teamleiterin infolge von Engagement und Identifikation mit der übernommenen Aufgabe
 - Transparenz gegenüber den beteiligten Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern und Erziehungsberechtigten
 - Professionelles Konfliktmanagement

Prioritäten für die Verbesserung des Klassenklimas

Die Auswahl eines geeigneten Klassenvorstands als Teamleiterin oder Teamleiter ist insofern eingeschränkt, als diese bzw. dieser versuchen muss, ihre bzw. seine Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern weitgehend innerhalb der eigenen Unterrichtszeit unterzubringen. Dies bedingt, dass als Klassenvorstände vor allem jene Lehrerinnen und Lehrer herangezogen werden, die im Rahmen ihrer Fächerkombination und Lehrfächerverteilung verhältnismäßig

KV-Auswahl

viel Zeit in einer Klasse verbringen. Andere für diese Aufgabe gut geeignete Kolleginnen und Kollegen erhalten oft keine Chance, diese anspruchsvolle Aufgabe auszuüben, wenn sie über keine entsprechende Fächerkombination verfügen oder im jeweiligen Jahrgang für sie keine entsprechende Unterrichtsstundenanzahl vorgesehen ist. Aber gerade weil von Schülerinnen und Schülern sowie von ihren Eltern die Rolle des Klassenvorstands, besonders in der Sekundarstufe I, immer wieder als sehr wichtig hervorgehoben wird, gilt es, standortbezogene organisatorische Lösungen anzustreben.

**Autonome
Organisations-
varianten
der KV-Arbeit**

⇒ Möglichkeiten dafür können sein:

- Ein schulautonomer und mit einer Wochenstunde autonom dotierter Schwerpunkt zum „Sozialen Lernen“
- Die (schulautonome) Stunde des Klassenvorstands
- Fächerverbindendes Entwickeln eines Klassenleitbilds oder Klassenprogramms
- „Kommunikation-Kooperation-Konfliktlösung“ in Supplierstunden oder im Rahmen einer eigenen Unterrichtsstunde
- Klassentausch für eine einzelne Unterrichtsstunde zwischen Klassenvorstand und Klassenlehrer oder Klassenlehrerin in Anlassfällen



In solcherart gewonnenen Stunden treffen sich Klasse und Klassenvorstand bewusst zum wechselseitigen Informationsaustausch, zur Konfliktlösung in der Klasse, zur Problemdarstellung und -bearbeitung, zur Entwicklung neuer Ideen u. a. m. Die „Klassenstunde“ resultiert aus einer Vereinbarung zwischen Schülerinnen und Schülern, Eltern und Klassenvorstand, die im Klassenforum bzw. im SGA beschlossen wird.

⇒ Bezüglich der gemeinsamen Ergebnisverantwortung erwachsen dem Klassenvorstand als Aufgaben:

- Qualitätsverantwortung für das Klassenklima und für Faktoren, die es beeinflussen
- Verantwortung für die entsprechenden Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler
- Verantwortung für ein entsprechendes Bildungsangebot hinsichtlich schulautonomer oder klassenspezifischer Schwerpunktsetzungen
- Sicherung des benötigten und lehrplanmäßig erforderlichen Grundlagenwissens und der Basiskonzepte
- Gestaltung schulischer Ergänzungsangebote in fächerverbin-

**Vielfältige
Verantwortlich-
keiten**



Durchführungsverantwortung bei der Klassenlehrerin / beim Klassenlehrer

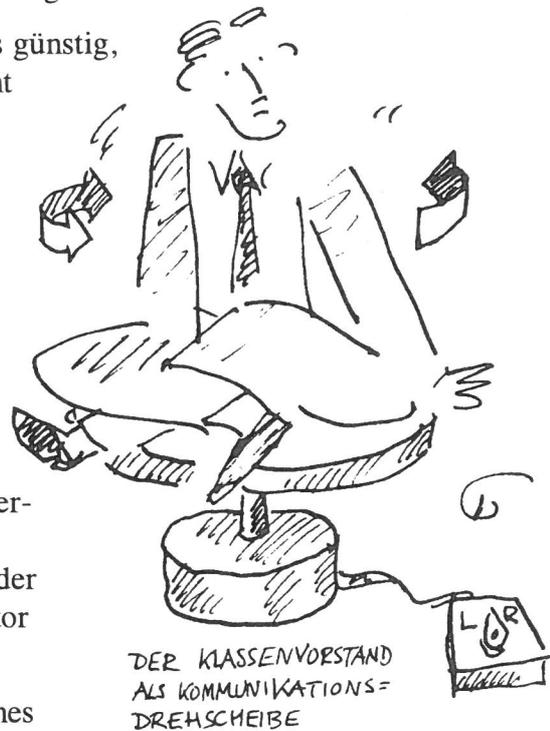
- dender und/oder projektorientierter Form
- Anpassung der durchzuführenden Schulveranstaltungen an die Wünsche der Klasse im Rahmen der schulischen Möglichkeiten und unter Bedachtnahme der schulischen Gepflogenheiten und Tradition

Dabei kommt dem Klassenvorstand primär die Koordinierungs- und Initiierungsrolle als Teamleiter bzw. Teamleiterin zu, weniger die Durchführungsverantwortung – diese liegt tendenziell stärker bei der einzelnen Lehrerin bzw. beim einzelnen Lehrer.

Anforderungsprofil für Teamleitung entwickeln

Es hat sich bewährt, diese Teamleitungsfunktionen – z.B. in einer seminaristisch gestalteten Konferenz – sehr genau zu bearbeiten und zu besprechen. Darin können die Klassenvorstände sich zunächst zusammensetzen, gemeinsam über ihre Rolle, ihre Ergebnisverantwortung und die notwendigen Kompetenzen nachdenken, danach ein Teamleitungsanforderungsprofil erstellen, das dann innerhalb der Konferenz umfassend zu diskutieren und im Idealfall gemeinsam zu beschließen und durch gemeinsames Aushandeln von „Spielregeln“ für die konkrete Verwirklichung abzusichern ist.

- ⇒ Dabei erweist es sich als günstig, eindeutig und transparent festzulegen, wer für Förderung und Weiterentwicklung der Teammitglieder zuständig ist, welche Verantwortung dem Klassenvorstand zukommt, welche der Abteilungsvorstand, Fachvorstand, der Fächer(-gruppen-)koordinator übernimmt und welche der Direktorin / dem Direktor vorbehalten bleibt.



Das folgende Rollenbild eines Klassenvorstands stellt kein Anforderungsprofil eines „Idealmodells“ dar, es will vielmehr mit-helfen, innerhalb eines Schulstandortes das eigene schulautonome Rollenbild zu erarbeiten, selbst die geeigneten Schwerpunkte zu formulieren, aufzulisten und auszuwählen.

K 34

Der Klassenvorstand als Kommunikationsdreh-scheibe	
<p><i>Ansprechpartner/innen und Berater/innen der Schüler/innen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Kontinuierliche pädagogische Beratung und Hilfestellung ⇒ Vertrauensperson in persönlichen Konflikt- 	<p><i>Unterrichtskoordinator/in</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Koordinator/in des Projektangebotes und seiner Auswahl ⇒ Klasseninterne/r Organisator/in bei fächer-übergreifenden Lernvorhaben

<p>situationen</p> <p><i>Förderer des Klassen- und Lernklimas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Vertrauensperson in Konflikt- und Problemsituationen in der Klasse ☞ Initiator/in für ein positives Lern- und Klassenklima ☞ Verantwortliche/r für gemeinschaftsfördernde Aktivitäten <p><i>Klassenrelevante Schuladministration und Zusammenarbeit mit der Direktion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Übersichtliche und aktuelle Informationen über und für die Schüler/innen ☞ Formale Richtigkeit der Amtsschriften <p><i>Ansprechpartner/in für die Eltern</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Kontakthalten und Bindeglied zu den Eltern ☞ Initiierung und Organisation von Elternabenden 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Formale/r Begleiter/in bei fächerverbindenden Lernvorhaben ☞ Erstellung des Schulveranstaltungsangebots aus Wünschen, Erfordernissen und Möglichkeiten <p><i>Koordinator/in der Klassenlehrer/innen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Koordinationsfunktion und Ansprechpartner/in für die Klassenlehrer/innen (als Erstinstanz vor der Schulleitung) ☞ Interessensausgleich zwischen den Klassenlehrer/innen im Interesse der Schüler/innen ☞ Abstimmung eines bewältigbaren Lernpensums (Koordinierung des täglichen Hausübungsvolumens) ☞ Zuständig für ein abgestimmtes Prüfungskonzept in der Klasse
--	---

Mögliche Erfolgsindikatoren

- ☞ Der Erfolg eines KV zeigt sich z.B. am ...
 - Klassenklima,
 - Lernerfolg der Klasse,
 - Vertrauen und an der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler,
 - am Einbeziehen der Eltern und an ihrer „Zufriedenheit“,
 - reibungslosen Funktionieren der klassenrelevanten administrativen Abläufe,
 - verfügbaren Projektangebot,
 - vorhandenen Schulveranstaltungsangebot.

K 35

Neue Formen der Fortbildung

- ☞ Um den veränderten Aufgaben gewachsen zu sein, sind neue Formen und Inhalte der Fortbildung eingefordert:
 - Teamentwicklung durch Teamleitung
 - Grundlagen für systemisches Leiten von Teams und für systemische Beratung von Eltern sowie von Schülerinnen und Schülern
 - Methoden und Möglichkeiten der Zielvereinbarung
 - Moderation
 - Konfliktmanagement
 - (Selbst-)Evaluationsmethoden zum Klassenklima
 - Evaluationsmöglichkeiten und -methoden der Lernfortschritte und des Unterrichtsertrages
 - Gestaltung von Schüler-Eltern-Lehrer-Treffen

Erhöhter Fortbildungsbedarf

5.4 Administration, Fach- und Abteilungskoordination

§ 56(7) SchUG regelt die Rolle und Arbeitsplatzbeschreibung der Administratorinnen und Administratoren an AHS und weist ihnen die Verantwortung für die mit dem pädagogischen Geschehen der Schule in Zusammenhang stehenden organisatorischen Aufgaben zu.



Beförderung pädagogischer Leitvorstellungen

Ergebnis- verantwortung

Analoge Zuteilungen findet das SchUG für Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren in Hauptschulen (vgl. § 54a), zunehmend auch für „Bereichskoordinatorinnen“ und „-koordinatoren“ sowie in den berufsbildenden Schulen für Fachvorstände und Abteilungsvorstände (vgl. § 55).

Schulen, die ihre eigene Entwicklung autonom in die Hand nehmen, weisen auch den organisatorischen Aufgaben zur Beförderung der pädagogischen Leitvorstellungen neues Gewicht und erhöhte Verantwortung zu. Gerade in diesem Arbeitsfeld

steigt die Bedeutung der „Ergebnisverantwortung“ für den Ablauf des Schulalltags, die gemeinsam mit dem Sekretariat und den nicht im Unterricht tätigen Bediensteten geleistet wird.

Die Arbeitsgemeinschaft der Administratorinnen und Administratoren an AHS beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit Überlegungen zu einem neuen Anforderungsprofil und hat in bundesweiten Besprechungen ein Leitbild erarbeitet. In diesem sind unter anderen folgende Komponenten hervorstechend:

⇒ Die *pädagogische* Komponente:

- Enge Kooperation mit Direktion und mit LSR/SSR, um die Ganzheitlichkeit pädagogischer Prozesse zu gewährleisten
- Mitgestaltung als ein Teil des Führungsteams am gesamten Schulleben, insbesondere am Schulprofil und Schulimage
- Mitarbeit bei der Lehrfächerverteilung
- Erstellung des Stundenplans
- Erstellung der Suppliereinteilungen

⇒ Die *kommunikative* Komponente:

- Kompetente Anlauf- und Beratungsstelle mit Mittlerfunktion für Lehrerinnen und Lehrer, für Eltern, für Schülerinnen und Schüler zu den Fragen der Schulorganisation und des Schulrechts
- Entscheidungen in pädagogischen Konfliktsituationen obliegen der Direktion

⇒ Die *administrative* Komponente:

- Gestaltung der Organisation des Umfeldes Schule durch ein



Pädagogische, teamorientierte Zusammenarbeit

Anlaufstelle, Beratung, Vermittlung

Verwaltungs- management

hohes Maß an Kreativität, Innovationsfreudigkeit
und Bereitschaft zur Weiterbildung

K 36

- Modernes Management im Verwaltungsbereich durch Einsatz moderner Technologien und moderner Büroorganisation mit klarer Abgrenzung der Arbeitsgebiete
- Mitwirkung bei der Gestaltung organisatorischer Abläufe zwischen LSR/SSR und Schule

Standortbezogene Bildungs- und Ausbildungs- schwerpunkte festlegen

Im Rahmen der erweiterten Autonomie ist es möglich, mehrere Fächer zu einem gemeinsamen Ausbildungsschwerpunkt im Sinne des Schulprofils zusammenzufassen und Schwerpunktverantwortliche oder Fachgruppenleiterinnen und Fachgruppenleiter bzw. Koordinatorinnen und Koordinatoren für Fächer/Fachgruppen zu installieren.

K 37

Die Einführung von solchen Fachgruppen und Ausbildungsschwerpunktteams ist abhängig von den Zielen und Schwerpunkten, die von den Schulpartnern gemeinsam definiert werden. Mögliche Gliederungskriterien sind z.B. Allgemeinbildung, EU/Internationalisierung, Kultur, Fremdsprachen, Naturwissenschaften, praktische und fachtheoretische Fächer (praktische und theoretische) Fachausbildung, Sport und Freizeitgestaltung. Praxisorientiert erscheint es als empfehlenswert, für den Schulstandort und abhängig vom Schulprofil etwa drei bis sieben Bildungs- bzw. Ausbildungsschwerpunkte zu definieren.

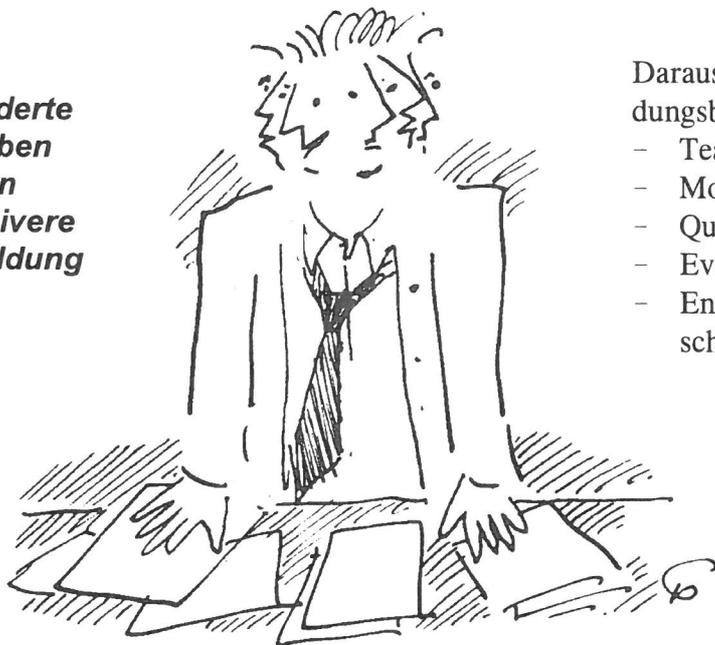
Leitfragen für Koordinator/innen

- ⇒ Die Ergebnisverantwortung einer oder eines Schwerpunktverantwortlichen oder Koordinatorin bzw. Koordinators für Fächer/Fachgruppen kann darin bestehen, die fachlichen Ausbildungsziele und Schwerpunkte mit den Fachlehrerinnen und -lehrern gemeinsam hinsichtlich folgender Fragestellungen festzulegen:
 - Welche Fähigkeiten, Wissen, Kenntnisse und Fertigkeiten sollen die Schülerinnen und Schüler jedes Jahrgangs bis zum Schulabschluss erworben haben?
 - Welche Mindeststandards des Ausbildungsangebotes sollen dabei durch die Fachlehrerinnen und Fachlehrer angestrebt und gesichert werden?
 - Welche ergänzenden schulischen Angebote werden nach dem Schulprofil und je nach Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler im jeweiligen fachlichen Schwerpunkt möglich?
- ⇒ Bereichs- und Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren können in ihren autonomen Schulen für ihre Fach- und Themenbereiche neue Aufgaben und Verantwortungen wahrnehmen,
 - als Bildungsplanerin und -planer für den eigenen Fachbereich;
 - als Qualitätsmanagerin und -manager für die Ausbildungsschwerpunkte;
 - in der Personalentwicklung im Fachbereich;
 - zur Unterstützung in der Fachunterrichtsarbeit;
 - als Kommunikationsdrehscheibe.

K 38



**Veränderte
Aufgaben
fordern
intensivere
Fortbildung**



Daraus resultiert ein erhöhter Fortbildungsbedarf für die Aufgabenfelder

- Teamleitungsfunktion,
- Moderation,
- Qualitätsmanagement,
- Evaluierungsinstrumentarien,
- Entwicklung von Ausbildungsschwerpunkten.

MODERATION

**Unterrichtsqualität
im Mittelpunkt**

⇒ Vorrangig verantwortlich fühlen sollen sich die Schwerpunktverantwortlichen für die fachliche Qualität des Unterrichts. Dafür kann die Auswahl geeigneter Evaluierungsinstrumente und die Initiierung der Entwicklung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen dienlich sein. Im Sinne einer besseren Umsetzung der fachlichen Qualität der Ausbildung könnte die Koordinatorin oder der Koordinator für Fächer/Fachgruppen etwa die fachliche Fort- und Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer in der eigenen Schule initiieren.

⇒ Eine weitere Aufgabe ist die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Unterrichtsvor- und -nachbereitung, um mehr Zeit für schulische Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse – z.B. für

- die Ausarbeitung von neuen Ausbildungsschwerpunkten,
- die Einführung von Evaluierungsinstrumenten,
- das Planen schulinterner Qualitätsverbesserungsmaßnahmen,
- die Implementierung eines kooperativen und wertschätzenden Modells des gegenseitigen Unterrichtsbesuchs und Feedbacks (Lern- und Entwicklungspartnerschaften)

zu gewinnen.

**Vorbereitung
schulischer
Entscheidungs-
prozesse**

Wie beim Klassenvorstand stellt auch das folgende Rollenbild kein ideales Modell dar, sondern dient als Anregung für schulinterne autonome Überlegungen.

Aufgaben für Bildungs- und Ausbildungsschwerpunktverantwortliche	
<p><i>Fachgruppenkoordinator/in</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Auswahl der Lehrstoffschwerpunkte innerhalb der Lehrpläne gemeinsam mit den Schüler/innen ☞ Teamorientierte Erarbeitung von Ausbildungsschwerpunkten auf Basis des Schulprofils ☞ Initiierung standortbezogener Lehrplanentwicklung 	<p><i>Organisation und Unterstützung des Fachunterrichts</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Schulbuchauswahl ☞ Optimierung der Nutzung der neuen Technologien ☞ Schulinterner Austausch von Unterrichtsmaterialien ☞ Anschaffung und Bereitstellung von Lehrmitteln

Qualitätsmanagement

- ⇒ Entwicklung von Qualitätsstandards (im Team der Fachkolleg/innen)
- ⇒ Evaluierung von deren Einhaltung und Initiierung von Konsequenzen
- ⇒ Initiierung von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen

Personalentwicklung

- ⇒ Partizipative Planung und Organisation der fachgruppenbezogenen und der fächerübergreifend themenbestimmten Lehrerfortbildung
- ⇒ Schulprofilbildung unter Nutzung der personalen Ressourcen
- ⇒ Mentorenhafte Einführung von neuen Fachkolleg/innen

- ⇒ Organisationsunterstützung bei Schulveranstaltungen

Kommunikationsdrehscheibe für den Ausbildungsschwerpunkt

- ⇒ Modellentwicklung für Zusammenarbeit von Fachkolleg/innen in Teams
- ⇒ Ergänzung oder Übernahme von Kustodiataufgaben
- ⇒ Abstimmung mit den Klassenvorständen
- ⇒ Außenkontakte mit der Wirtschaft, mit möglichen Arbeitgeber/innen der Absolvent/innen, mit Universitäten
- ⇒ Kontaktpflege mit erfolgreichen Absolvent/innen
- ⇒ Ansprechpartner/in für die Schulleitung in Fachfragen

Mögliche Erfolgsindikatoren

⇒ Der Erfolg einer/s Schwerpunktverantwortlichen zeigt sich z.B. an der ...

- Qualität der Ausbildungs- bzw. Bildungsschwerpunkte,
- Qualifikation und Professionalität der Fachkolleginnen und Fachkollegen,
- Unterstützungsleistung („Support“) für die Kolleginnen und Kollegen,
- Beitragsleistung der Fachgruppe zur Profilbildung,
- Vernetzung der Fachgruppe im Schulgeschehen.

Wahrscheinlich wird seine/ihre Akzeptanz im Kollegium höher sein, wenn er/sie als Teamleiter/Teamleiterin von den Teammitgliedern gewählt worden ist.

Schulprofil als Voraussetzung

Für die Entwicklung der Rolle von Schwerpunktverantwortlichen und Fachgruppenteamleiterinnen bzw. -leitern erscheint es ratsam, zuerst ein Schulprofil zu erarbeiten und danach an die Bildung und Einsetzung von solchen Teamleiterinnen und Teamleitern heranzugehen. Damit wird es erleichtert, klare Verantwortungsvereinbarungen zwischen Direktion und Teamleitung zu treffen und die Schulgremien zu informieren bzw. einzubinden.

5.5 Die Schulleitung

GENERALMANAGEMENT



Den Schulleiterinnen und Schulleitern obliegt die Leitung der Schule und die Pflege der Verbindung zwischen Schule, Erziehungsbe-



**Pflichten
und
Rechte**

rechtigten und Schülerinnen und Schülern. Außer ihren unterrichtlichen, erzieherischen und administrativen Aufgaben haben sie für die Einhaltung der Rechtsvorschriften und schulbehördlichen Weisungen zu sorgen. Sie sind die unmittelbaren Vorgesetzten aller an der Schule tätigen Personen. Weiters kommt ihnen die Aufgabe zu, Lehrerkonferenzen und Sitzungen von Schulforum oder SGA einzuberufen und bei diesen den Vorsitz zu führen. Bei Abstimmungen in den schulparterschaftlichen Gremien haben sie zwar keine beschließende Stimme, entscheiden jedoch bei Stimmgleichheit in solchen Angelegenheiten, für deren Entscheidung die einfache Mehrheit erforderlich ist. Letztlich sind sie zur Besorgung aller jener Angelegenheiten zuständig, die nicht in die Zuständigkeit anderer schulischer Organe oder der Schulbehörden fallen.

Der § 56 SchUG zeigt die bekannten Zuständigkeiten der Schulleiterin oder des Schulleiters auf – daraus ergeben sich auch entsprechende Vorgaben für die Arbeit im Bereich der Leitung und Verwaltung einer Schule.

Wie bei anderen Rollenbildern soll das anspruchsvolle Profil für die Leitung als „General Management“ der Schule nicht als dogmatisches Pflichtenheft verstanden werden. Die aufeinander bezogenen Aufgaben und Herausforderungen werden skizziert, um daraus autonome Entwicklungsschwerpunkte für ein zeitgerechtes Schulmanagement abzuleiten.

**„General
Management“**

⇒ *Pädagogische Positionierung* der Schule bedeutet, für diese die autonomen Spielräume nach eigenen Vorzügen und Zielsetzungen auszureizen.

Organisationsentwicklung erfordert Strukturveränderungen unter Nutzung der Gestaltbarkeit von Funktionen zum Nutzen von deren Trägern.

Ressourcenmanagement heißt, Wirksamkeit und Effizienz der zur Verfügung gestellten Ressourcen zu optimieren.

Personalmanagement fordert Verantwortung für die Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Schulparterschaft orientiert sich an den internen und externen Kundinnen und Kunden und Mitgestalterinnen und Mitgestaltern des Schulgeschehens am Standort.

Qualitätsmanagement bezieht bewusst und gezielt die K 39 Rolle aller Schulparters in schulische Aktivitäten mit ein.

Aufgaben für Direktor/innen	
<p><i>Pädagogische Positionierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Initiierung eines Schulprofils für den Standort ☞ Strategische Ausrichtung der (Aus-)Bildungsschwerpunkte ☞ Themenvorgaben für aktuelle und angemessene Fächerverbindungen und Projekt- 	<ul style="list-style-type: none"> ↔ Leistungsfähigkeit bei allen Partnern ☞ Kriterienorientierte Mitsprache bei Personalauswahl ☞ Koordinierung und Akzentuierung aller Teamleitungsfunktionen (Klassenvorstände, Schwerpunktverantwortliche, Abteilungs-kordinator/innen)

<p>initiativen</p> <p><i>Organisationsentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Dialogische Weiterentwicklung der mitverantwortlichen Funktionen (Klassenvorstand, Kustos/Kustodin, Abteilungsvorstand, Fachkoordinator/in) ☞ Ausdifferenzierung schulspezifischer Stabsstellen mit Servicecharakter ☞ Intensivierung des Projektmanagements in der Schule ☞ Optimierung interner Abläufe ☞ Arbeitsplatzgestaltung ☞ Schulklima-Lenkung <p><i>Ressourcenmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Realitätsgerechte Diagnose und Selbstbeschreibung der Schule ☞ Controlling der Budgeteinhaltung ☞ Benchmarking mit vergleichbaren Schulen ☞ Pädagogische Qualitätskontrolle ☞ Einbeziehung der Schulpartner in Planungs- und Evaluierungsprozesse <p><i>Personalmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Gesprächskultur in der Mitarbeiterführung ☞ Angleichungsversuch der Leistungsbereit- 	<p>schaft</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Strukturiertes Feedback für einzelne Lehrerinnen und Lehrer (Zielvereinbarungen) <p><i>Qualitätsmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Installierung eines Qualitätsmanagementsystems ☞ Projekt-Kooperation mit den Körperschaften der Region (Wirtschaft, Kommune, Vereine, andere Bildungseinrichtungen, Pfarre) ☞ Zielvereinbarungen auf Schulebene ☞ Jährliche Zielvereinbarungsgespräche mit Schulentwickler/innen und Schulaufsicht sowie deren Controlling ☞ Transfer der BMUK-Schwerpunkte ☞ Schulinterne Fortbildungsplanung <p><i>Schulpartnerschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Kund/innen- und Mitarbeiter/innen/orientierung ☞ Eltern- sowie Schüler/innenbefragungen ☞ Initiierung, Ermöglichung, Förderung des Dialogs Schüler/innen ↔ Eltern ↔ Lehrer/innen sowie der benötigten Rahmenbedingungen ☞ Unterstützung der Elternvereine
--	--

☞ Aus den auszugsweise aufgelisteten Arbeitsbereichen lässt sich unschwer erkennen, mit welcher Fülle eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter heute konfrontiert ist.

Standortprofilierung und rasche Veränderungen im Komplex des Autonomiegeschehens lassen Fragen entstehen, die innerhalb eines nach tradierten Normen und festen Regeln ablaufenden Systems nicht von Bedeutung gewesen sind:

Ausgangsfragen

- Welche Veränderungsstrategien können eingesetzt werden?
- Welche Leitziele und Wertvorstellungen herrschen vor?
- Welche Handlungskompetenzen sind gegeben und wie werden sie genutzt?

☞ Daraus ergeben sich für die Schulleitung Systemführungsaufgaben, die eine Direktorin / ein Direktor auch im Hinblick auf alle ihre / seine Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter beantworten sollte:

Neue Systemführungsaufgaben

- Wie gestalte und leite ich einen Veränderungsprozess?
- Wie initiere ich einen permanenten Qualitätsverbesserungsprozess an meiner Schule?
- Wie sichere ich einen effektiven und zweckmäßigen Ressourceneinsatz?
- Wie Sorge ich für eine kreative Problemlösungskultur im Umgang mit knappen Ressourcen?
- Wie steuere ich einen partizipativen Schulprofil-, Zielentwicklungs- und Evaluierungsprozess?
- Wie führe und coache ich Teamleiterinnen und Teamleiter?
- Wie organisiere ich einen guten Informations- und Wissensaustausch im Kollegium und zwischen den Schulpartnern?

Auch die methodisch-instrumentellen Aspekte spielen eine wichtige



Persönliche Qualifikationsparameter

Rolle. Für Schulleiterinnen bzw. -leiter sind persönliche Qualifikationen – Kreativität, Flexibilität, Zielorientierung u.a.m. – wichtige Voraussetzungen geworden für die Bewältigung ihrer Leitungsaufgaben. Erweitert wird diese Sichtweise noch durch das externe Beziehungsfeld der Schule.

☞ Für die Aufgaben einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters stellen sich Themenfelder und Überlegungen für den Auf- und Ausbau der Schule als Organisation immer wieder in den Vordergrund der Verantwortlichkeit:

Die Vielfalt der Aufgaben



- Leitbild / Schulprofil
- Bildungs- und Ausbildungsschwerpunkte
- Fächerübergreifende und fächerverbindende Projekte
- Koordination der Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer
- Qualitätsmanagement
- Dialog mit Schülerinnen und Schülern, Eltern, Lehrerinnen und Lehrern als Partnerinnen und Partner
- Schulpartnerschaft
- Aufbauorganisation
- Interne Ablaufverbesserungen
- Aus- und Weiterbildungsplanung und -evaluierung

Delegation von Verantwortungsbereichen

- Schulinterne und interschulische Fortbildung
- Personalauswahl
- Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen
- Individuelles und schulbezogenes Feedback
- Personalführung
- Zusammenarbeit Kollegium – Verwaltungspersonal
- Führung des Verwaltungspersonals
- Jahresziele auf Schulebene, für Einzelne und für Teams
- Wirtschaftliche Steuerung (Controlling, Investitionsentscheidungen u. a.)

Schulische Freiräume werden in wesentlichen Bereichen auf der Ebene der einzelnen Klasse autonom gestaltet. Hier fungiert die Direktorin oder der Direktor bei der Lösung schwieriger Führungs- und Teamleitungsaufgaben als Beraterin oder Berater der Klassenvorstände. Sie oder er behält weiterhin die Letztverantwortung im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführungsbereich bei Krisenfällen, kann aber einzelne damit verbundene Aufgaben in offener Absprache (z.B. durch Vereinbarung in Konferenzen) an den Klassenvorstand so delegieren, dass dieser seine Verantwortungsbereiche auch konkret durch autonomes Handeln umsetzen kann.

5.6 Die Schulaufsicht

**Wandel
von der
Kontrolle
zur
Beratung**

**Neue Aufgaben
der Begleitung:**

- **Qualitäts-
verbesserung**
- **Externe + interne
Evaluation**
- **Internationalisie-
rung**
- **Schulentwicklung**
- **Öffentlichkeits-
arbeit**

**Autonomes
Aufgabenprofil**

Autonomie scheint nur auf den ersten Blick im Widerspruch zu stehen zu den Aufgaben der Schulaufsicht. Wohl geht es weniger um die Kontrolle zentral gesteuerter Vorschriften vorrangig auf Ebene der einzelnen Lehrerin, des einzelnen Lehrers, aber gerade die

einzelne Schule als autonome pädagogische Handlungseinheit erwartet und braucht eine kompetente Hilfestellung und Unterstützung für die Schulgemeinschaft bei der innovativen Verwirklichung von Reformideen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten.

Gestiegene Autonomie verändert die Rolle der Schulaufsicht. Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an Entwicklungskonzepten und möglichen Entwicklungslinien.

- ⇒ So könnte die bisherige Funktion durch neue Aufgabenstellungen entscheidend erweitert werden:
- Sicherung, aber auch Steigerung des hohen Leistungsstandards und der Qualität in den verschiedenen Schularten und damit auch an den einzelnen Schulen. Dazu sind insbesondere die Unterstützung der einzelnen Schule bei ihrer Eigenevaluation, die ihre Qualität sicherstellt, sowie die externe Evaluation der einzelnen Schule, welche prüft, ob die schuleigenen Programme und Maßnahmen den zentralen Rahmenbedingungen und Vorgaben entsprechen, erforderlich.
 - Beteiligung an einer fokussierten Evaluation auf Systemebene, die sich mit aktuellen Problemen des Schulwesens, auch im Lichte internationaler Entwicklungstendenzen, befasst.
 - Begleitung von Dezentralisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen sowie Hilfestellungen beim Umgang mit Schulautonomie, die eine erweiterte Rechenschaftspflicht der Schule nach sich zieht.
 - Anregung und Begleitung einer Schulentwicklung der einzelnen Schule (Motivieren, Initiieren, Moderieren), die sich auf die wesentlichen Qualitätsbereiche bezieht.
 - Verstärkte Legitimierung der pädagogischen Innovationen und des Ressourceneinsatzes gegenüber der Öffentlichkeit.

Charakteristisch für die projektierte Neugestaltung der Schulaufsicht ist jener Wandel von Kontrollinstanzen zu Beraterinnen und Beratern, der im selbst erarbeiteten Aufgabenprofil sichtbar wird.



Strategische Steuerung des standort- bezogenen Bildungs- managements

- ⇒ Entsprechend den sozialen Veränderungen, welche die Migration und die „drei großen Umwälzungen“
 - Informationsgesellschaft,
 - Globalisierung,
 - wissenschaftlich-technischer Fortschrittmit sich bringen, wird der Bildungsbereich unter dem Motto des Weißbuches der Europäischen Kommission „Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft“ neu gestaltet. Dadurch steigt der externe Koordinierungsbedarf gerade bei der wachsenden Autonomie-Entwicklung der einzelnen Schule.
 - Die Inspektorinnen und Inspektoren erhalten strategische Steuerungsfunktionen, um standortübergreifende Schwerpunkte und Ziele zu setzen, gemeinsame Visionen und Leitbilder zu entwickeln und zu verwirklichen. Damit soll in einem zunehmend komplexen Geschehen eine verantwortliche Handlungsfähigkeit ermöglicht werden.

Qualifiziert sich die Schulaufsicht für diese Koordinierungs- und Führungsaufgaben, so kann es gelingen, die regionale Bildungslandschaft im Sinn eines regionalen Bildungsmanagements für Schülerinnen und Schüler, für Lehrerinnen und Lehrer sowie für Erziehungsberechtigte standortbezogen zu gestalten, ohne zentrale Vorgaben außer Acht zu lassen. K 40

Controlling statt (Einzel-)Inspektion

- ⇒ Im regionalen Bildungsmanagement rückt die einzelne Schule als Organisationseinheit in den Vordergrund der Tätigkeit der Inspektorinnen und Inspektoren, die einzelne Lehrerin oder der einzelne Lehrer tritt dagegen zurück. Beratung und Controlling der ganzen Schule wird künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.



CONTROLLING
STATT
EINZELINSPEKTION

- Vorrangiges Ziel ist es, Fähigkeiten der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer und von Teams der Schulgemeinschaft durch eine gezielte Schul- und Organisationsentwicklung zur Entfaltung zu bringen sowie initiativ und kompetent zu nutzen, um damit optimale Voraussetzungen für die Ausbildung der Schülerinnen und Schüler zu schaffen.
- Im Regelfall sind direkte Beratung, Kontrolle und Controlling sowie Lehrerbeurteilung eher Aufgaben der Schulleitung; die Schulaufsicht bietet Unterstützung und Hilfen.

- ⇒ Für diese Entwicklungsaufgaben werden Personalressourcen benötigt: Ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer mit speziellen

Flexibles Personal- management

Kenntnissen, Kompetenzen und Erfahrungen können – als Maßnahme der Personalentwicklung und Qualifizierung – von den Pädagogischen Instituten im Rahmen der Lehrerfortbildung zur Verfügung gestellt und in Kooperation mit der Schulaufsicht eingesetzt werden.

- Für sorgfältige Evaluation und Analyse einer Schule erweist sich ein Team als günstiger, in welchem die Inspektorinnen und Inspektoren durch ausgebildete Fachleuten (Schulentwicklerinnen und Schulentwickler, Fachinspektorinnen und Fachinspektoren, ARGE-Leiterinnen und -Leiter) unterstützt werden. Dafür entsprechende Personalressourcen zu schaffen, ist als eine Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung zu sehen.

Schulevaluation durch Teams

Teamorientierung auch im LSR/SSR

- ⇒ Wie sich in der Studie eines Landesschulrats gezeigt hat, bedeutet die strikte Trennung der unterschiedlichen Funktionsbereiche im LSR/SSR für viele Schulen eine Quelle des Ärgers und gibt Anlass zu Klagen über mehrfache Arbeit. Deshalb wird ein sinnvolles, ganzheitliches Management durch Einbindung der Inspektorinnen und Inspektoren in die Entscheidungen des LSR/SSR als Vermittler zwischen Amt und den Schulen angestrebt. Der Schule soll als Ansprechpartner im LSR/SSR ein Team zur Verfügung stehen, in welchem die benötigten Entscheidungen eines Bereichs bzw. einer Schulart getroffen werden. Den Inspektorinnen und Inspektoren kommt eine Koordinationsfunktion zwischen diesem Team und den Schulen zu. Die Art der Einbindung wird in den Bundesländern nach lokalen Bedürfnissen und unter dem Paradigma des Lean Management gestaltet.

Ganzheitliches Management

- ⇒ Die Kernbereiche moderner Schulaufsicht im Rahmen des angestrebten ganzheitlichen Managements könnten sein ...
 - Systemberatung,
 - Qualitätssicherung,
 - Personalmanagement,
 - Personalentwicklung.

Pädagogische, personelle und ökonomische Maßnahmen müssen zusammenhängend gesehen werden, um Planung und Umsetzung von Steuerungsschritten ganzheitlich gestalten zu können.

System- Monitoring

Zeitgemäße Qualitätssicherung am Schulstandort geschieht durch interne Evaluation in Verbindung mit externen Maßnahmen der Schulaufsicht im Sinne von mehr Output- als Input-Kontrolle. Durch qualitätssichernde Maßnahmen soll die Vergleichbarkeit der Anforderungsstandards in den unterschiedlichen Ausformungen der standortbezogenen Lehrpläne gewährleistet werden. Das bestehende Spannungsverhältnis zwischen Kontroll- und Beratungsfunktion soll durch das Konzept der Systemberatung und des System-Monitorings gemildert werden.

EU-weite Fortbildung

- ⇒ Auch für die Schulaufsicht wird Weiterbildung immer wichtiger, der rasche Wandel und die hohen Ansprüche der Funktion erfor-



Dienstrechtliche Anpassungen

dern eine kontinuierliche Fortbildung, die aus in- und ausländischen Angeboten der Bildungsszene schöpfen sollte.

- ⇒ Die rechtlichen Regelungen für die Schulaufsicht müssen dem neuen Aufgabenprofil angepasst werden.

5.7 Das Schulpersonal

Die „guten Geister“ der autonomen Schule



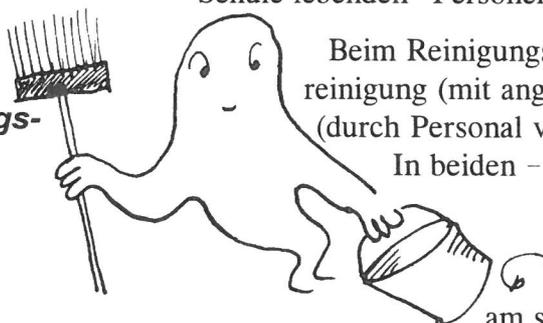
Dem Buchstaben des Gesetzes nach nicht Mitglieder der Schulgemeinschaft, sind sie doch nicht nur die „guten Geister“ jeder Schule, sondern auch für die Organisation des Schullebens unverzichtbar: die Raumpfleger/innen, die Sekretär/innen, die Schulwart/innen schließlich auch die Schulärzt/innen.

Autonomie fordert Partizipation aller

Autonomie schreibt dem Schulstandort mehr Rechte zu, sie verlangt gleichzeitig nach der Übernahme neuer Pflichten – Kreativität, Kommunikation und Kooperation, Selbstverantwortung u.a. Formen der Partizipation und Zusammenarbeit.

Autonome und dynamische Organisationen schaffen Freiräume für die an der Weiterentwicklung Beteiligten, sie brauchen das partizipative Mitverantworten aller in der Schule tätigen und eben „die Schule lebenden“ Personen.

Reinigungs-personal



Beim Reinigungspersonal gilt es formal zwischen Eigenreinigung (mit angestelltem Personal) und Fremdreinigung (durch Personal von Reinigungsfirmen) zu unterscheiden.

In beiden – wenn auch unterschiedlich gelagerten – Fällen ist die Raumpflegerie den Rahmenbedingungen des Unterrichts unterzuordnen. Deshalb erfolgt die Reinigung am späteren Nachmittag und oftmals abends.

Eigenreinigung oder Fremdreinigung

Die Reinigungsflächen pro Person und Stundenleistung werden genau nachgerechnet (vgl. BMUK-Rundschreiben 44/1997, GZ 466/21-III/C/1997, Kennzahlen für die Reinigungsleistung). Als Berechnungsgrundlage für Planstellen in Bundesschulen gelten 200m² Reinigungsfläche pro Stunde, für Fremdreinigung werden vereinbarte festgelegte Beträge pro m² und pro Jahr bezahlt.

Planstellen-Berechnung

Schulautonomie als Beauftragung zur Subsidiarität verlangt auch und gerade im Umgang mit dem Reinigungspersonal jene Formen der Achtung und Wertschätzung, der Gesprächskultur und des Kon-

**Menschliche
Wertschätzung
und
Gesprächskultur
unverzichtbar**

**Vorbeugen
durch
Mithelfen**

**Als
Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter
integrieren**

fliktmanagements, von der in vielen Schulentwicklungsprozessen immer wieder gesprochen wird.

Kennzeichen solcher Wertschätzung sind nicht nur der achtungsvolle Umgang miteinander, der schon mit der Kultur des Grüßens beginnt, sondern auch jene kleinen Formen des Helfens, die Arbeitsabläufe erleichtern: das Hinaufstellen der Sessel auf die Schülertische, damit das Wischen des Bodens leichter fällt, das Wegwischen von verschütteten Getränken, solange sie noch nicht eingetrocknet sind, das Lüften der Räume ebenso wie das zeitgerechte Schließen der Fenster, das Zurücktragen der leeren Flaschen zum Getränkeautomaten, das Vermeiden überflüssigen und das rechtzeitige Trennen des anfallenden Mülls u.v.m.

Doch nicht nur die Schülerinnen und Schüler, sondern auch das Kollegium und die Leitung der Schule können in praktischen Tätigkeiten diese Wertschätzung zum Ausdruck bringen: z.B. nicht in einer separierten, sondern durch Einladung zu einer gemeinsamen Weihnachtsfeier; durch Verfügbarmachen einer praktischen und ästhetische Arbeitskleidung, durch unkompliziertes Beschaffen benötigter Arbeitsgeräte, Reinigungsmittel u.a.m.

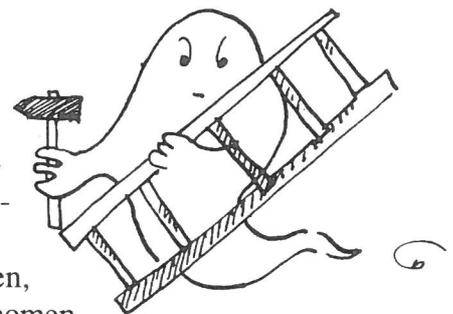
Vor allem aber dient eine überlegte Gesprächskultur, etwa durch regelmäßig vereinbarte oder von jedem ohne Angst einberufbare Aussprachetermine, als unverzichtbare Form der schulautonom gepflegten Mitarbeiterführung.

⇒ Gegenwärtig werden für Bundesschulen Möglichkeiten eines Bonus-Systems diskutiert, die dann wirksam werden könnten, wenn auf Grund autonomer Vereinbarungen am Standort die Reinigungshäufigkeit und/oder der Reinigungsumfang reduziert werden kann.

**Die
Schulwarte/innen
- fast selbst
„eine Institution“**



Der Beruf des Schulwarts bzw. der Schulwartin enthält umfangreiche Pflichten, die für alle Personen der Schulgemeinschaft zumeist selbstverständlich zu sein scheinen, aber in der autonomen



Schule neue Akzente erfahren: Die Gesamtaufsicht und -verantwortung über das Schulgebäude gemäß einem Dienstplan beinhaltet oftmals eine Anwesenheit vom frühen Morgen bis zum späten Abend, besonders dann, wenn das Schulgebäude auch abends für regionale Bildungszwecke und/oder sportliche Betätigung genutzt wird.

Gemäß der „Dienststanweisung für Schulwarte“ in Bundesschulen (vgl. BMUK-Rundschreiben 40/1993, GZ 466/11-III/11/1993) sind sie die mit der Wahrnehmung der Beaufsichtigung, Wartung und Reinigung (Pflege) der Gebäude und dazugehörigen Liegenschaften einer Bundesschule betrauten Bediensteten. Ihre/Ihr Vorgesetz-



te/Vorgesetzter ist die Schulleiterin / der Schulleiter, nicht aber sind es die Lehrerinnen und Lehrer.

Dienstliche Pflichten

- ⇒ Ihre dienstlichen Pflichten liegen in der
- *Beaufsichtigung*: Ihnen obliegt die Obhut über alle Schulgebäude inkl. der Durchführung oder Veranlassung entsprechender Reparaturen (in Absprache mit der Schulleitung). Ihre Pflicht ist es auch, über die Sicherheit der Einrichtungen und Anlagen zu wachen. **K 41**
 - *Wartung*: Sie sind für Heizung, Belüftung und Beleuchtung der Schulgebäude verantwortlich, zudem für das ordnungsgemäße Öffnen und Versperren der Schulliegenschaft ebenso wie für administrative Hilfstätigkeiten.
 - *Reinigung*: Sie tragen Sorge für die Pflege des Schulbereichs und überwachen die Reinigung. Zudem sind sie für die Säuberung der öffentlichen Gehsteige und die Schneeräumung zuständig.

Der Status einer/eines Schulwartin/Schulwarts hat in vielen Schulen seine eigene Geschichte, aber gerade für die Gegenwart ist es für alle Schulpartner und für die/den Schulwartin/Schulwart selbst nicht ohne Bedeutung, die Dienstanweisung für Schulwarte ins Bewusstsein zu rufen, sie vor allem im Dialog der Betroffenen zu diskutieren, um die Arbeitsbedingungen sachgerecht und menschlich zu gestalten.

Es ist unschwer festzustellen, dass der Umfang der Tätigkeiten für Schulsekretärinnen bzw. -sekretäre in den Bundesschulen durch die vielen und vielfältigen Gestaltungsformen des schulischen Alltags

Sekretär/innen in Bundesschulen



durch Projektbeteiligungen von Schulen, durch die EDV, durch Unterrichtsprojekte und andere offene Unterrichtsmodelle einerseits zunimmt, dass andererseits auch ihre Bedeutung und Mitverantwortung als Person wächst. **K 42**

In Pflichtschulen müssen die vielfältigen und oft mühevollen Verwaltungsarbeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern ohne eigene Sekretärin bzw. ohne Sekretär durchgeführt werden – auch diese Arbeiten nehmen in ihrer Komplexität und in ihrem Umfang zu.

Komplexe Aufgaben am Arbeitsplatz Schule

- ⇒ Nach entsprechenden Arbeitsplatzbeschreibungen wird die planstellenmäßige Besetzung schulformenspezifisch vorgenommen. Sie gliedert sich üblicherweise in
- *Rechnungsarbeiten*: Abrechnung des Jahreskreditrahmens, Verwaltung des Handverlags, Kassaführung, Schülerunterstützung, Reisegebührenanträge u. v. m.
 - *Verwaltungsarbeiten*: Posteinlauf und -auslauf, Evidenzhaltung von Gesetzen und Verordnungen, Terminkalender, Telefondienst, Formularverwaltung, Personalakte, Krankenscheine u. v. m.
 - *Schreibarbeiten*: Post und übriger Schriftverkehr, Schulbe-

suchsbestätigungen, Statistiken, Seminarmeldungen u. v. m.

**Das Wichtigste:
Menschlicher
Umgang
mit den
Schulpartnern**

⇒ Nicht minder wichtig sind allerdings die vielen kleinen Dienstleistungen im täglichen Bürodienst vor allem für die Schülerinnen und Schüler, aber auch für Lehrerinnen und Lehrer sowie für die Eltern und andere Gesprächspartner der Schule: Telefonate mit Eltern, Hilfen bei Projektarbeiten, Bereitstellung von Büro-Kleinmaterialien usw. Das Klima und die gepflegte Gesprächskultur einer Schule ist nicht zuletzt abhängig von der Dialogbereitschaft ihrer Sekretärinnen und Sekretäre.

**Schulärztliche
Tätigkeiten
zur Gesundheits-
vorsorge**

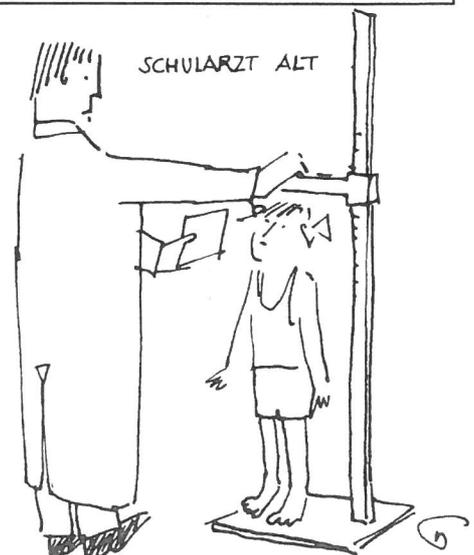
Wenngleich im Unterrichtsalltag einer Schule scheinbar nur peripher, so wächst doch die Bedeutung der Gesundheitsvorsorge und Gesundheitserziehung der Schülerinnen und Schüler täglich und weist der Schulärztin bzw. dem Schularzt zunehmende Bedeutung zu, die sich auch im Pflichten- und Tätigkeitenkatalog gemäß SchUG niederschlägt. (Vgl. § 66 SchUG und Anhang zum Dienstvertrag der Schulärztinnen bzw. Schulärzte an mittleren und höheren Schulen sowie Akademien.)

K 43

<p align="center">Aus dem Pflichtenkatalog für Schulärzt/innen (gemäß § 66 SchUG und Anhang zum ‚Dienstvertrag der Schulärzte‘ an mittleren und höheren Schulen sowie Akademien)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Beratung in schulärztlichen und schulhygienischen Angelegenheiten sowie in allen Fragen der Gesundheitserziehung der zu betreuenden Schüler/innen verbunden mit den hierfür anfallenden Untersuchungen ◆ Über Einladung Teilnahme mit beratender Stimme an Lehrerkonferenzen, insoweit Angelegenheiten des Gesundheitszustandes von Schüler/innen oder Fragen der Gesundheitserziehung behandelt werden ◆ Überwachung der biologischen Entwicklung der Schuljugend und Mitwirkung bei der Feststellung der Ursachen von Fehlleistungen und Erziehungsstörungen ◆ Mitwirkung bei allen vorbeugenden Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der 	<p>Gesundheit der Schuljugend und Mitwirkung bei der Bekämpfung von Infektionskrankheiten durch gesundheitliche Überwachung der Lehrer/innen und Schüler/innen, soweit sie jedoch von der zuständigen Gesundheitsbehörde erbeten wird</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Überwachung des hygienischen Zustandes des Schulgebäudes (der Schulgebäude) und seiner Anlagen (ihrer Anlagen) ◆ Laufende Überprüfung aller Einrichtungen zur ersten Hilfeleistung (Heilmittel- und Verbandskasten, Schikurs- Sanitätstaschen, Trage u.ä.) ◆ Abhaltung einer wöchentlichen Sprechstunde im Rahmen der vorgesehenen Dienststunden

„Schularzt neu“

Gegenwärtig laufen Untersuchungen und Pilotmodelle zur Rolle und Funktion von Schulärztinnen und Schulärzten, deren Ergebnisse zusammen mit Empfehlungen und Richtlinien der WHO zur Gestaltung von Schulgesundheitsleistungen zu einer Neubestimmung der gesundheitsfördernden Aufgaben der Schulärztinnen und Schulärzte beitragen wollen. Dies soll gerade an autonomen



Schulen durch organisatorische Einbindung in das Schulgeschehen und durch Qualitätsentwicklung erreicht werden.

5.8 Aufnahme von Lehrpersonal

Im Bereich der *personellen Autonomie* gibt es Rahmenbedingungen, bei der Auswahl und Aufnahme des Personals mitzuwirken.

Der Sicher- stellungserlass

⇒ Primäre Vorgabe für die Feststellung des Personalbedarfs ist die auf Grund des *Sicherstellungserlasses* beruhende Bekanntgabe des Stundenbedarfes einer Schule, ausgehend von den Lehrplanbestimmungen bzw. den sonstigen schulrechtlichen und dienstrechtlichen Bestimmungen. Hiezu kommen die Vorgaben durch die Festlegung der vorerst jedem LSR/SSR übertragenen Werteinheitenkontingente, welche sodann an die einzelnen Schulen zugewiesen werden.

Provisorische Lehrfächer- verteilung

⇒ Nach diesen Vorgaben wird die Festlegung des Gesamtbedarfes an Personal durch Erstellung der *Provisorischen Lehrfächerverteilungen* vorgenommen. Nicht besetzte Stellen werden öffentlich ausgeschrieben.

Die Bewerbungsansuchen werden sodann unter Befassung der vorgesehenen Gremien dem LSR/SSR vorgelegt. Für diese Neuaufnahmen sind jedoch derzeit die vom Ministerrat bewilligten Vorabkontingente einzuhalten.

Mehrdienstleistung oder Neuaufnahme?

⇒ Da lediglich dem LSR/SSR bzw. dem BMUK Behördenqualifikation zukommt, ist die Bestellung von Vertragslehrerinnen und -lehrern zur Zeit (noch) diesen Dienstbehörden vorbehalten. Die Schule kann nur insoweit mitwirken, als sie auf Grund ihres Standortes vorschlagen kann, ob freie Stunden durch Aufnahme von Junglehrerinnen und Junglehrern vergeben werden können oder durch Mehrdienstleistungen abgedeckt werden müssen.

⇒ Den Zentrallehranstalten und Akademien kommt ein noch weitergehendes Mitwirkungsrecht zu, da die Bewerbungen direkt bei den Direktionen einzubringen sind. Damit ist den Schulleiterinnen und Schulleitern die Möglichkeit eingeräumt worden, selbst festzulegen, welche Fächerkombinationen für sie vorrangig sind und welche Bewerberinnen und Bewerber diesen Erfordernissen optimal entsprechen.

⇒ Die Durchführung des Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahrens ist seit September 1997 durch die 1. Beamten-Dienstrechtsgesetz-Novelle 1997 (§§ 203 ff.) festgelegt worden. Gleichlautende Bestimmungen gelten nach § 37a Vertragsbedienstetengesetz 1948 auch für Vertragslehrerinnen und Vertragslehrer.

⇒ Der Personaleinsatz an der Schule erfolgt nach Maßgabe der in der Lehrfächerverteilung und der im Stundenplan festgelegten

Gegenstände und Stunden. Grundsätzlich ist die Bindung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters an die dort angegebenen Stunden gegeben. Das 1. Budgetbegleitgesetz 1997 (§ 9 Abs. 3a des BLVG) ermöglicht es ab 1. September 1998 der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter – in Übereinstimmung mit dem Dienststellenausschuss – das Ausmaß bestimmter Kustodiate und Nebenleistungen stundenmäßig zu erhöhen bzw. sogar Umverteilungen vorzunehmen.

Überstunden und Sonderurlaub

⇒ Der Schulleiterin / Dem Schulleiter kommt die Anordnung von Überstunden sowie die Gewährung von Sonderurlauben bis zu einer Woche zu.

Befassung des SGA/Schulforums und des DA bei Leiter/innen- Bestellungen

⇒ Bei der Bestellung einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters müssen gemäß § 207e des Beamten-Dienstrechtsgesetzes 1979 (vgl. BGBl. Nr. 333 vom 27.6.1979) der SGA (oder das Schulforum) sowie der Dienststellenausschuss insofern befasst werden, als sie das Recht haben, die Bewerbungsunterlagen zu erhalten und zur Bewerbung innerhalb von drei Wochen eine begründete schriftliche Stellungnahme abzugeben. Diese Stellungnahmen sind dem Kollegium des LSR/SSR zur Verfügung zu stellen.

5.9 Aufnahme von Verwaltungspersonal

Schulformen- bezogene Mitwirkung

⇒ Im Rahmen der Mitwirkung bei der Erstellung des Stellenplanantrages ist in Bundesschulen von der Schulleitung der Bedarf an zusätzlichen Planstellen zu erheben, wobei auf bereits bestehende Kennzahlen für die Personalausstattung Bedacht zu nehmen ist.

Die schulformenspezifischen Kennzahlen finden sich in den folgenden Rundschreiben:

- Für Schulsekretärinnen und Schulsekretäre an AHS – RS Nr. 235/1977, GZ 778/8-6/77
- Für Schulsekretärinnen und Schulsekretäre an HAK und HASCH – RS Nr. 246/1986, GZ 466/11-III/11/86
- Für Schulsekretärinnen und Schulsekretäre an BAKIPÄD und Erzieherinnen und Erzieher – RS Nr. 403/1982, GZ 466/19-6/1982
- Für Übungskindergartenhelferinnen an BAKIPÄD und Erzieherinnen und Erzieher – RS Nr. 204/1991, GZ 466/15-III/D/1991
- Für Schulwartepersonal an Bundesschulen – RS Nr. 44/19-97, GZ 466/21-III/6/1997

Zuweisung der Planstellen und Dienstvertrag durch LSR/SSR

Der zu begründende Bedarf an zusätzlichen Planstellen ist an den LSR/SSR weiterzuleiten. Von diesem werden die Schulanträge überprüft, zusammengefasst und an das BMUK zur Erstellung des Ressortstellenplanantrages weitergeleitet. Nach Abschluss der Stellenplanverhandlungen und Beschlussfassung des



jeweiligen Bundesfinanzgesetzes, dessen Teil der Stellenplan ist, erfolgt im Rahmen der Verlautbarung des Stellenplanes durch das BMUK die Zuweisung der Planstellen im Wege des LSR/SSR an die Schule.

- ⇒ Die Personalaufnahme in Form der Ausstellung des Dienstvertrages und Anweisung der Bezüge erfolgt durch den LSR/SSR als Dienstbehörde. Allerdings kommt der Schule bei den der Aufnahme vorangehenden Schritten ein wichtiges Mitwirkungsrecht zu. Sobald eine freigewordene Planstelle nachzubeseetzen ist, obliegt es der Schule, unter Beachtung der Kennzahlen zu entscheiden, ob die Planstelle intern durch Arbeitsplatzwechsel oder durch Neuaufnahme nachzubeseetzen ist bzw. ob z.B. bei Reinigungsplanstellen ein Antrag auf Nachbesetzung gestellt wird (Bonus-System bei Verzicht auf die Nachbesetzung). Nach Vorliegen der Nachbesetzungsgenehmigung durch das BMUK ist, sofern eine Neuaufnahme erfolgen soll, die Planstelle nach den Bestimmungen des Ausschreibungsgesetzes 1989, BGBl. Nr. 85, öffentlich auszuschreiben (vgl. RS Nr. 183/1991, GZ 466/9-III/D/91, und Nr. 38/1993, GZ 466/8-III/C/1993). Diese Ausschreibung erfolgt durch den LSR/SSR, die an der Amtstafel der Schule angeschlagen wird. Alle Bewerberinnen und Bewerber, die ihre Stellenbewerbung fristgerecht eingebracht haben, sind von der Schulleitung zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen. Dabei soll die persönliche Eignung für die zu besetzende Planstelle festgestellt werden.

Feststellung der persönlichen Eignung durch die Schule



REIHUNG DURCH
AUFNAHMETEST

Reihung durch Aufnahmetest

- ⇒ In der Vorlage der Stellenbewerbungen an den LSR/SSR ist von der Schule auf jene Stellenbewerberinnen und -bewerber hinzuweisen, welche die persönliche Eignung nicht besitzen. Diese werden vom weiteren Aufnahmeverfahren ausgeschlossen. Die Besetzung der Planstelle erfolgt je nach Verwendungsart durch Reihung auf Grund der Ergebnisse eines Aufnahmetests oder des Zeitpunktes des Einlangens der Bewerbungen. Von dieser Reihung kann jedoch auf Grund eines begründeten Ansuchens der Schule abgegangen werden, wenn dies mit Rücksicht auf die Art der dienstlichen Aufgaben erforderlich ist.
- ⇒ Darüber hinaus kann eine Bundesschule verschiedene Tätigkei-

Freie Dienstverträge für Bundesschulen

ten durch zu schaffende, vom Bund verschiedene Rechtssubjekte besorgen (Teilrechtsfähigkeit nach § 128c SchOG). Dafür können auch mit Personen Dienstverträge, freie Dienstverträge oder Werkverträge abgeschlossen werden. Ein Rechtsverhältnis zum Bund wird hiedurch nicht begründet.

Arbeitsplatzbeschreibung

- ⇒ Der Einsatz der Bediensteten erfolgt durch die Schule gemäß den mit den Arbeitsplätzen verbundenen Aufgabengebieten, die in der *Arbeitsplatzbeschreibung* festgehalten sind, und den Bewertungen nach einem zu erstellenden Dienstplan. Bei jedem Arbeitsplatzwechsel ist jedoch vorher das Einvernehmen mit dem LSR/SSR herzustellen. Gleiches gilt für beabsichtigte Änderungen der Aufgaben von Arbeitsplätzen (Organisationsänderung), da sich hiedurch eine Änderung in der Arbeitsplatzbewertung ergeben kann.

Mitarbeitergespräch



- ⇒ Mit Hilfe des verbindlich ab dem Jahr 1998 vorgesehenen Instruments des „Mitarbeitergesprächs“ – nach § 45a BDG 1979 – soll die Personalplanung und Personalentwicklung unterstützt werden. Das Mitarbeitergespräch ist von der/dem unmittelbar mit der Fachaufsicht betrauten Vorgesetzten einmal jährlich mit jeder/jedem ihrer/seiner Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu führen. Damit soll die Leistung der/

des Einzelnen im Rahmen der Gesamtleistung herausgearbeitet werden. Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter soll auch die Möglichkeit erhalten, ihre bzw. seine Berufslaufbahn aktiv beeinflussen zu können.

Anreizsystem für besondere Leistungen

- ⇒ Die Anordnung von *Überstunden* liegt – bis zu einer vom LSR/SSR vorgegebenen Höchstgrenze – im Ermessensbereich der Schule. Die Einteilung des *Erholungsurlaubes* sowie die Entscheidung über die Gewährung eines *Sonderurlaubes* bis zu drei Arbeitstagen fällt in die Zuständigkeit der Direktorin bzw. des Direktors.

Es ist eine Forderung der Personalentwicklungsdiskussion, ein Anreizsystem für besondere Leistungen des Schulpersonals in Eigenverantwortlichkeit der Schulleiterin oder des Schulleiters zu schaffen.

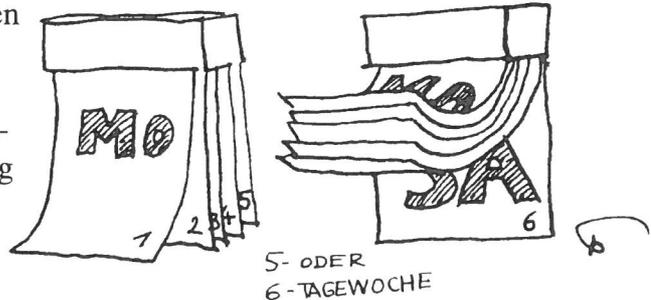
Für Vertragsbedienstete in den neuen Entlohnungsschemata ist bereits ab dem Jahr 2000 eine von der bzw. vom Vorgesetzten zu vergebende Leistungsprämie vorgesehen. (Vgl. § 76 des Vertragsbedienstetenreformgesetzes.)

- ⇒ Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Schulprofils und

den damit erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Schule erscheint es weiters wünschenswert, dass vor jeder Ausschreibung einer freien Planstelle vom LSR/SSR mit der Schule Kontakt aufgenommen wird, damit das jeweilige Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes in den Ausschreibungstext aufgenommen wird.

5.10 Die Schul-Zeiten

Schulautonomie greift dort am besten, wo sie für die Schulgemeinschaft praktisch spürbar wird. Die beiden bekanntesten Maßnahmen im Rahmen einer autonomen Handhabung des Schulzeitgesetzes sind die Überlegungen rund um die Einführung der Fünf-Tage-Woche und die standortbezogene Regelung der schulautonomen freien Tage.



Fünf- oder Sechs-Tage-Woche

Die Festlegung der Fünf-Tage-Woche den Klassen- bzw. Schulforen oder dem Schulgemeinschaftsausschuss zu übertragen, bedeutet eine Aufwertung der schulparterschaftlichen Gremien und damit mehr Demokratie. Die Wochenstundenzahl bleibt bei der Verteilung auf fünf Tage unverändert. Für die Pflichtschulen haben die Länder entsprechende Ausführungsgesetze zu dieser Regelung erlassen.



§ 2 Abs. 8 SchZG lautet:

Das Klassen- oder Schulforum bzw. der Schulgemeinschaftsausschuss kann auf Grund regionaler Erfordernisse den Samstag für die gesamte Schule, einzelne Schulstufen oder einzelne Klassen schulfrei erklären.

Möglichkeit für schulinterne Varianten

- ⇒ Es ist demnach nicht erforderlich, an einer Schule entweder einheitlich fünf oder sechs Tage zu unterrichten. Gerade an einigen AHS hat es sich als wirksam erwiesen, den Samstag nur für die ersten Klassen unterrichtsfrei zu halten, die übrigen Klassen jedoch an sechs Wochentagen zu unterrichten. Dies macht für die jüngsten Schülerinnen und Schüler, die ja noch weniger Wochenstunden haben und deshalb trotz des freien Samstags in den meisten Fällen keinen Nachmittagsunterricht benötigen, den Übergang von der Volksschule angenehmer und schafft am Samstag (wo vielleicht die Turnhalle belegt oder nur eingeschränkt nutzbar ist und viele Kolleginnen und Kollegen ihren „freien“ Tag haben) eine Erleichterung für die Unterrichtsorganisation.

Schulautonom freie Tage

Die *Schulautonomen Tage* sind geregelt durch die Novelle des Jahres 1995 zum Schulzeitgesetz (BgbI. Nr. 467/1995, § 2/5).



§ 2 Abs. 5 SchZG lautet:

„Aus Anlässen des schulischen oder sonstigen öffentlichen Lebens kann das Klassen- oder Schulforum bzw. der Schulgemeinschaftsausschuss höchstens fünf Tage in jedem Unterrichtsjahr schulfrei erklären. Ferner kann die Schulbehörde erster Instanz zur Abhaltung von Wiederholungsprüfungen u.ä. die ersten beiden Tage des Unterrichtsjahres und in besonderen Fällen des schulischen oder sonstigen öffentlichen Lebens einen weiteren Tag durch Verordnung schulfrei erklären. Eine Freigabe durch die Schulbehörde aus dem Grund, dass ein Schultag zwischen unterrichtsfreie Tage fällt, ist nicht zulässig.“

Schulbezogene Anlässe

⇒ Die Novelle besagt also unter anderem, dass jene fünf Tage aus Anlässen des schulischen oder sonstigen öffentlichen Lebens zu nutzen sind. Sie sind vom Schul- oder Klassenforum bzw. vom SGA zu beschließen. Das Gesetz enthält nicht mehr die vormalige Formulierung, dass die Tage für Elternsprechtage und Konferenzen zu nutzen sind. Schulfrei nach dem Gesetz ist nur für die Schülerinnen und Schüler.

Geschwister an anderen Schulen beachten

⇒ Einige Landesschulräte erklären für die Pflichtschulen gemäß ihrem Landes-Schulzeitgesetz einzelne Tage für schulfrei, für die höheren Schulen werden analoge Empfehlungen für die Verwendung derselben Termine gegeben.

In jedem Fall sollte die Einzelschule erheben, wie viele und welche Familien ihrer Schülerinnen und Schüler auch Kinder an anderen Schulen haben, und das Gespräch mit jenen Schulen am Standort führen, um für diese Familien eine einvernehmliche Lösung zu erzielen, z.B. durch standortbezogen gemeinsam ausgewählte Tage.

Vielfältige Nutzungsmöglichkeiten

⇒ Der Gesetzestext „... aus Anlässen des schulischen oder sonstigen öffentlichen Lebens“ sollte das ganze Spektrum an Möglichkeiten umfassen:

- Elternsprechtage,
- Notenkonferenzen,
- Pädagogische Konferenzen,
- SCHILF-Veranstaltungen (= schulinterne Lehrerfortbildung),
- Teambesprechungen,
- Planung von (Projekt-)Unterricht,
- u. a. m.

Auf die hohe Verantwortung bei der Nutzung der schulautonomen Tage muss im Hinblick auf das Lehrer-Image hingewiesen werden.

