

Bildung sucht Dialog!

Dieser
vierte
Band
der
PH NÖ
sammelt
und
präsentiert
Facetten
zum
Dialog
um
Fragen
zur

- Menschlichkeit in der Schule,
- Vielheit der Fächer und Einheit der Bildung,
- dialogischen Führungskultur,
- Ethik als Unterrichtsgegenstand.

Er
will
alle
Lehrer/innen
und
an
Bildung
interessierten
Bürger/innen
einladen
zu
Kontakt,
Gespräch
und
Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-4-7



Erwin Rauscher (Hg.) Unterricht als Dialog

Pädagogik für Nieder-
österreich — **Band 4**

Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 4



Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 4



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – Jänner 2011
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Paul Gerin GmbH & Co KG, 2120 Wolkersdorf, Wienerfeldstraße 9

ISBN 978-3-9519897-4-7

Norbert Kraker

Schulleitung als Drehscheibe bei Innovationen

Wissenstransfer und neue Impulse durch Fortbildung

Die Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern in der Weiterentwicklung des österreichischen Bildungswesens muss stärker in das Bewusstsein der Verantwortlichen getragen werden. In diesem Beitrag werden Schulkultur, Innovationen und die damit verbundenen Anforderungen für Führungsorgane betrachtet. Innovationen erfordern Leadership und Management unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten.

1 Einführung

Die Führung von Schulen rückt immer mehr in den Mittelpunkt von Bildungsverantwortlichen im Bildungsministerium bzw. in den Landesschulräten. Das komplexe System Schule kann nur bei richtiger Steuerung und Führung ergebnisorientiert funktionieren. „Aufgrund der Auswirkungen der globalen Wandlungsprozesse auf die Schule und der Komplexität des Systems Schule selbst haben sich in letzter Zeit die Anforderungen an die Schulführung massiv erweitert, besonders von der Schulleitung als Verwaltungstätigkeit in Richtung Schulentwicklung.“¹ Die steigenden Anforderungen an die Schule werden auch in den Vorhaben des BMUKK abgebildet: ‚Talente fördern‘, ‚Interesse wecken‘, ‚Qualität sichern‘, ‚die Schüler/innen im Mittelpunkt‘, ‚ganztägige Schulangebote ausbauen‘; ‚Projekt 25+ (kleinere Klassen und Individualisierung)‘; ‚Neue Mittelschule‘; ‚Bildungsstandards 4. und 8. Schulstufe‘; ‚Neue Matura AHS (2014)‘; ‚Neue Matura BHS (2015)‘; ‚Lehre und Matura‘; ‚Sprachkompetenz Deutsch‘; ‚Zusammenleben fördern (interkultureller Dialog – Weiße Feder, gegen Gewalt)‘; ‚Kleingruppen 9. Schulstufe‘; ‚Bildungsplan im Kindergarten‘; ‚Pilotprojekte Schulsozialarbeit‘; ‚Kunst macht Schule‘ u.a.m. sind Themen auf der BMUKK-Website.² Die Realisierung wird dann möglich, wenn es gelingt, Umsetzungsmodelle zu finden, die alle an Schule Beteiligten einbezieht. Seitens der Führungskräfte in Schulen ist ‚Leadership‘ gefragt. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, „die Qualität der pädagogischen Arbeit und initiativ, mit Gestaltungswillen, Mut, Überzeugungskraft und Vertrauen in die Innovationsbereitschaft der Personen im System voranzubringen: Der Dialog ermöglicht Orientierung und Vertrauen, Verantwortung übernehmen schafft Klarheit und Sicherheit, Verantwortung übergeben führt zu Teilhabe und Identifikation (Shared Leadership)“³.

2 Schulkultur

Die Kultur einer Institution äußert sich in den Einstellungen und Gewohnheiten der Mitarbeiter/innen. Folglich wird der Begriff ‚Kultur‘ bei starken Veränderungsprozessen sichtbar,

weil diese das Verständnis widerspiegeln. Gibt man den Terminus ‚Schulkultur‘ in Google ein, erhält man 84 000 Treffer.⁴ Kulturveränderung bedeutet, die Einstellungen und Gewohnheiten von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungskräften zu verändern, und zwar nach Möglichkeit dauerhaft. Da aber die meisten Menschen völlig im Reinen mit ihren Einstellungen und Gewohnheiten sind und keinerlei Bedarf für eine Veränderung sehen, ist Kulturveränderung in aller Regel kein leichter Gang. Die typischen Reaktionen auf die Ausrufung einer Kulturveränderung sind denn auch teils genervt („Wozu brauchen wir einen neuen Lehrplan? Glauben die da oben vielleicht, sie wüssten, wie die Unterrichtsrealität aussieht?!“), teils gekränkt bis trotzig („Dann sollen sie doch erst einmal sagen, was sie an unserem Unterricht auszusetzen haben!!“). Der Versuch, eine Kulturveränderung gegen den Widerstand der Mitarbeiter/innen mit Gewalt durchzudrücken, ist ziemlich aussichtslos.⁵ *„Kultur ist der Aufstand reflektierter Sinnlichkeit gegen die hörige Verdrossenheit der Gewöhnung. Schulkultur ist der Aufwand der je einzelnen Schule, dem Wagnis der Veränderung Raum, Zeit und Dialog zu geben“*⁶, schreibt Erwin Rauscher (2009) in seinem Vorwort als Herausgeber des Bandes 3 (‚Schulkultur‘) der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich.

Wir leben in einer gesellschaftlichen Situation, in der auf Schule viele neue Herausforderungen zukommen, wie die Globalisierung, neue Methoden der Informationsverarbeitung und -übertragung, Migration und Gewaltprävention. Die Wirtschaft fordert ihrerseits wachsende Innovationsfähigkeiten und Flexibilität. Die unterschiedlichen Familienkonzepte werden vor dem Hintergrund eines Wertewandels gelebt. Weiters wirft der stattgefundene Wechsel von der Gehorsamskultur zur Verantwortungs- und Aushandlungskultur im praktischen Leben viele Fragen auf. Die Gesellschaft fordert zufriedene, glückliche Kinder und Jugendliche durch die Schule, die die Anforderungen der Bildungsstandards sowie der kompetenzorientierten zentralen Reifeprüfung erfolgreich bewältigt. Eine Reaktion darauf sind Schulversuche. Derzeit gibt es an den rund 6000 Schulen in Österreich 4000 Schulversuche.⁷

Schulkultur ist mehr als eine gut verwaltete Schule. Die Verwaltung darf aber niemals zum Selbstzweck werden. Ganzheitlich betrachtet wird mit Schulkultur die Gesamtheit aller schulischen Bildungs- und Erziehungsprozesse bezeichnet.⁸ Fischer/Schratz (1993) fordern *„eine neue Generation von Führungskräften in pädagogischen Leitungsfunktionen, die die Verantwortung für die Weiterentwicklung in einer neuen Zeit-Kultur und der darin noch verborgenen Kompetenzen übernehmen, entsprechende Visionen entwickeln und den Wandel managen. Führungskräfte, die die schnell springende Zeit als Feind erleben, tendieren zum Bremsen und zur Vergangenheitsorientierung.“*⁹ Schulkultur ist damit ein Maß für den Veränderungswillen der Schule.

3 Schulqualität

In den letzten Jahrzehnten rückten Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung und Evaluation in Bildungseinrichtungen in den Mittelpunkt des öffentlichen und politischen Interesses. Sichtbares Zeichen dieser Neuorientierung stellen neben unterrichts- und schulspezifischen Maßnahmen zur Qualitätssteigerung die Bildungsstandards sowie die kompetenzorientierte standardisierte Reifeprüfung, an deren Entwicklungen derzeit gearbeitet wird, dar. Schulen gewinnen an Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen. Gleichzeitig müssen sie in diesem Spielraum die erforderliche Qualität gewährleisten und Rechenschaft über ihre Leistungen

ablegen. Schulqualität ist in diesem Zusammenhang ein komplexer Begriff, er schließt nicht nur die administrativen, organisatorischen Aspekte und Prozesse ein, sondern auch die pädagogischen Aufgaben einer Schule. Ergebnisse von internationalen Studien wie PISA (= Programme for International Student Assessment) oder TIMSS (= Trends in International Mathematics and Science Study) stellen die schulischen Leistungen und deren Qualität immer wieder zur Diskussion.

Das von der European Foundation of Quality Management (EFQM) entwickelte Qualitätsmodell, welches als Grundlage für eine systematische Verbesserungsarbeit in Unternehmen, im öffentlichen Sektor und in Nonprofit-Unternehmen genutzt wird, basiert u.a. auf drei wichtigen Annahmen:

- ❖ Motivierte, kreative und kompetente Mitarbeiter/innen sorgen für zufriedene Schüler/innen sowie Eltern. Diese Zufriedenheit führt zu hoher gesellschaftlicher Akzeptanz der Schule. Diese Akzeptanz der Gesellschaft bedeutet erfolgreiche Arbeit in der Schule.
- ❖ Eine erfolgreiche Arbeit führt zu motivierten, kreativen und kompetenten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Es entsteht ein sich positiv beflügelnder Wirkungskreis. Bestehen allerdings Zweifel am Engagement der Schulleitungen und Fachkonferenzleitungen im Schulentwicklungsprozess, so ist dies ein nicht zu unterschätzendes Hindernis.¹⁰
- ❖ Schulleitungen müssen in Änderungsprozesse der Schule intensiv eingebunden werden und dafür die Verantwortung übernehmen. Dies hat wesentlichen Einfluss auf die Qualität.

4 Innovationen

4.1 Rollenklärung

Mit der Bestellung einer Person zur Schulleiterin/zum Schulleiter hat sie/er einen neuen Verantwortungsbereich bekommen und wird dadurch mit einer damit einhergehenden Autorität ausgestattet. Damit sind Rechte, Pflichten und Erwartungshaltungen verbunden. Für Rolf Dubs ist „das Verwirklichen von Innovationen etwas vom Schwierigsten für Schulleitungen“¹¹. Er führt auch die von Hall/Rutherford untersuchten Formen von Leadership bei Schulleiterinnen/Schulleitern an.¹² Dort wird dabei auf drei Möglichkeiten verwiesen:

- ❖ Reagierende Schulleiter/innen: Sie geben den Lehrkräften einer Schule große Freiheiten zur Verwirklichung von Innovationsideen und konzentrieren sich selbst stärker auf den guten Lauf der Schule, damit die Schulseitigen zufrieden bleiben. Sie betrachten die Lehrkräfte als fachkompetent und behandeln deshalb ihre Anträge rasch und treffen Entscheidungen kurzfristig und ohne großen Bezug auf Gesamtziele der Schule. Sie erhoffen sich davon viele Initiativen von Lehrkräften und glauben, wenn sie diese unterstützen, würden sie am wirksamsten zum Wandel in der Schule beitragen.
- ❖ Schulleiter/innen als Manager/innen: Sie verhalten sich einerseits wie reagierende Schulleiter/innen, aber in Ergänzung dazu initiieren sie auch Innovationsvorhaben. Sie versuchen also, die Initiative der Lehrkräfte auszunützen, zugleich verfolgen sie aber auch ihre eigenen Ziele, soweit sie im Rahmen der Vorstellungen der Lehrerschaft liegen. Sie gehen aber kaum darüber hinaus. In diesem Sinn bleiben sie Manager/innen ihrer Schule.
- ❖ Initiierende Schulleiter/innen: Sie haben klare Visionen für ihre Schule und arbeiten bei jeder Gelegenheit in Richtung dieser Visionen. Deshalb leiten sie auch von sich aus

Innovationen ein, wobei sie sich nur an einem Entscheidungskriterium orientieren, dem Nutzen der Innovation für die ganze Schule. Sie besprechen ihre Vorstellungen häufig mit der Lehrerschaft und fordern sie auf, ihren Ideen zu folgen, um die Schule effektiv zu machen.

Der Typ ‚Initiiierende Schulleiterin‘/‚Initiiierender Schulleiter‘ hat sich bei diesen und weiterführenden Studien als der erfolgreichste erwiesen, der Typ ‚Reagierende Schulleiterin‘/‚Reagierender Schulleiter‘ als der mit dem geringsten Erfolg. Führungskräfte haben für Fredmund Malik für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren, zu entwickeln und Menschen zu fördern.¹³ Dazu stehen ihnen Werkzeuge zur Verfügung:

- ❖ Gespräche
- ❖ Sitzungen, Berichte
- ❖ Job Design und Assignment Control
- ❖ Persönliche Arbeitsmethodik
- ❖ Budget und Budgetierung
- ❖ Leistungsbewertung
- ❖ Systemische Müllabfuhr¹⁴

Dabei sei betont, dass dabei ein Rollenkonflikt auftreten kann. *„Strukturproblem der derzeitigen Schulleitung (wie auch der Schulaufsicht) ist die Verbindung von Aufsicht und Beratung.“*¹⁵ Jedoch gilt: Gerade für Führungskräfte im Bildungsbereich muss betont werden, dass sie an den Resultaten gemessen werden. Bei der Rollenklärung ist auch die Zusammenarbeit von Schulbehörde und Schulleitung zu hinterfragen. *„In diesem Zusammenhang drängt sich eine klare Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen von Behörden und Schulleitungen auf. Bezogen auf das Schulsystem hat die Schulbehörde die strategische Aufgabe, das Schulsystem als Ganzes zu steuern. Die Schulleitung hat für ihre Schule die Verantwortung für den operativen Schulbetrieb, aber auch für die Schulentwicklung zu übernehmen, was eine strategische Aufgabe auf Ebene der Einzelschule darstellt.“*¹⁶

4.2 Wie passieren Innovationen?

Ziel einer Schulentwicklung ist es, mit gezielten Innovationen einen angestrebten neuen Zustand einer Schule zu erreichen. Nachhaltige Innovationen erfordern einen Musterwechsel. Dieser führt zu einer Phase der Instabilität, die Gruppe muss zum Team werden mit dem Willen zur Kooperation. Man kann dann voneinander lernen, wenn Offenheit und Ehrlichkeit herrschen. Oliver Gassmann(2006) fordert für das Management von Innovation eine ganzheitliche Sicht auf normativer, strategischer und operativer Ebene.¹⁷

- ❖ Die normative Ebene von Innovation setzt sich mit Visionen, Missionen, Werten und Leitbildern auseinander.
- ❖ Die strategische Ebene von Innovation liefert eine interne Sicht und eine externe Perspektive. Zur internen Sicht gehören die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen, die Ressourcen, die Technologien und das Wissen. Die externe Perspektive erfasst die Schulen, den Landesschulrat, das BMUKK (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur) und die Kooperationspartner sowie Mitbewerber.
- ❖ Die operative Ebene hat die Führung und Gestaltung des Innovationsprozesses im Fokus. Diese Ebene ist interdisziplinär geprägt. In der frühen kreativen Phase werden Ideen und Konzepte entwickelt, die dann bewertet und gefiltert werden. Vor allem in dieser Phase ist die Schulleitung gefordert und muss Entscheidungen treffen.

Für Innovationen an Schulen gibt es verschiedene Ausgangsimpulse:

- ❖ Vorgaben des Ministeriums: Sie werden über die Landesschulräte kommuniziert. Diese Vorgaben werden den Pädagogischen Hochschulen als verbindliche Schwerpunkte für den Fort- und Weiterbildungsbereich vorgeschrieben. Exemplarisch dafür angeführt seien die Bildungsstandards. Dabei zeigt sich: Je später die Schulleitungen über die Zielsetzungen und Hintergründe informiert werden, desto schwieriger ist die Umsetzung an den Schulen.
- ❖ Vorgaben des Landesschulrats: Sie werden meist intensiv verfolgt. Es gilt aber wie bei (1): Je später die Schulleitungen über die Zielsetzungen und Hintergründe informiert werden, desto schwieriger ist die Umsetzung an den Schulen.
- ❖ Kooperationen mit Schulen und anderen Institutionen: Sie laufen meist direkt über die Schulleitung, die die erforderlichen Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stellt. Daher sind derartige Vorhaben meist sehr erfolgreich.
- ❖ Impulse durch Lehrer/innen: Geht die Innovation von einzelnen Lehrkräften aus, hängen Erfolg und Nachhaltigkeit meist davon ab, inwieweit es gelingt, die jeweilige Führungsperson zu überzeugen. Dabei zeigt sich: Projekte gegen die Schulleitung zu erzwingen ist wenig effizient.
- ❖ Impulse durch Schüler/innen und Eltern: Schüler/innen und Eltern bringen neue Ideen in das Schulleben ein. Kann die Schulleitung für diese Ideen gewonnen werden, ist die Umsetzung erfolgreich. Meist sind diese Vorhaben von Erfolg gekrönt.
- ❖ Impulse durch Schulleiter/innen: Gehen Innovationen von der Schulleitung aus, so ist diese gefordert, die Lehrer/innen der Schule dafür zu begeistern. Die Top-down- und Bottom-up-Prozesse müssen von der Schulleitung gesteuert werden.

4.3 Innovationsszenario

Ein mit Innovation einher gehender optimaler Prozess verbindet die Menschen an einer Schule. Dabei darf die Organisationsstruktur nicht außer Acht gelassen werden. Sie versetzt die Schule in die Lage, wichtige Entscheidungen besser und schneller treffen zu können und Umsetzungen rascher vornehmen zu können. Wenn es gelingt, die Organisationsstruktur den Entscheidungen anpassen zu können, funktioniert die Schule besser. *„In der ganzen Welt regen sich Mitarbeiter auf, wenn Strukturen oder Prozesse verhindern, dass sie gute Arbeit leisten“*¹⁸, schreiben Freek Vermeulen/Phanish Puranam und Ranjay Gulati in ihrem „Fitnessprogramm für Unternehmen“. Ohne Einbeziehung der Schulleitung ist dieser Prozess unmöglich. *„Das Topmanagement beteiligt sich im Stufenprozess frühzeitig an der Entwicklung [...] und steuert die Projekte durch Rahmenbedingungen.“*¹⁹ *„Gestaltung und Verwaltung muss die Schulleitung zusammenfügen“*²⁰ Die Einbeziehung der Führungskräfte, die für das Zusammenführen von Organisation und Erziehung verantwortlich sind, ist somit ein wichtiger Erfolgsparameter. So stellen Gerda Benesch-Tschanett und Barbara Huemer bei der Untersuchung der Bildungsstandards fest: *„Bildungsstandards müssen als Teil eines Schulentwicklungsprozesses betrachtet werden, damit diese nachhaltig Eingang in den Unterricht finden. Den Direktorinnen und Direktoren kommt in diesem Veränderungsprozess eine entscheidende Rolle zu, indem sie dazu notwendige Schritte initiieren und die Entwicklung begleiten.“*²¹

Entwicklungen erweisen sich dann als nachhaltig, wenn die Bottom-up- und die Top-down-Prozesse rechtzeitig gestartet werden. Innovationen erfordern eine gezielte Unterstützung der Führungskräfte. Diese ist in Form von spezifischen begleitenden Fortbildungsmaßnahmen, die die regionalen Besonderheiten beachten, möglich.

5 Bildungsmöglichkeiten für Führungskräfte

Grundsätzlich soll in drei Formen der Fort- und Weiterbildung für Schulleiter/innen unterschieden werden:

- ❖ Schulmanagementausbildung
- ❖ Zentrale Fortbildung seitens des BMUKK
- ❖ Regionale und schulartenspezifische Fortbildungen

5.1 Schulmanagementausbildung

In Österreich müssen alle neu bestellten Schulleiter/innen einen Schulmanagementlehrgang mit 12 ECTS-Punkten besuchen und abschließen. Die Ausbildung der Schulleiter/innen in Niederösterreich erfolgt an der PH NÖ in einem fünfsemestrigen Lehrgang mit folgenden zu erreichenden Kompetenzen: *„Ziel dieses Lehrganges ist es, die pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen der Führungskräfte zu entwickeln und zu fördern und somit die Qualität der Bildungseinrichtungen zu steigern. Die Leiter/innen sollen sowohl auf ihre Führungs- und Managementaufgaben als auch auf ihre pädagogischen und administrativen Aufgaben (unter Berücksichtigung der IKT-Kompetenzen) vorbereitet werden. Die Berücksichtigung des Gender-Aspektes und der Bewusstmachung der Selbst- und Sozialkompetenz ist als durchgängiges Prinzip zu beachten. Der Lehrgang qualifiziert Absolventinnen und Absolventen zu verantwortungsbewusstem Führen und Leiten einer Schule. Es sollen grundlegende Informationen in den Bereichen ‚Schule führen und organisieren‘, ‚Schulqualität sichern und verbessern‘, ‚Unterricht gestalten, Leistung bewerten‘, ‚Rechtliche Grundlagen, Schule verwalten und finanzieren‘ und ‚Vereinbarungskultur und Wertehaltungen‘ vermittelt werden. Leiter/innen vertiefen ihre fachlichen, sozialen, personalen und organisatorischen Kompetenzen und erweitern ihr Wissen in den Bereichen der pädagogischen Führung. Dadurch werden der Professionalisierungsprozess, das Ausweiten der Selbstkompetenz und das lebenslange Lernen unterstützt. Unter ständiger Einbeziehung der aktuellen pädagogischen und bildungspolitischen Entwicklungen stellen Reflexionskompetenz, Wissensmanagement, Handlungskompetenz und professionelle Haltung Kernpunkte des Lehrganges dar. Ziel ist die Qualitätssicherung und -verbesserung der Lehr- und Lernprozesse in der Schule. Schulleiter/innen sollen für die bewusste und professionelle Gestaltung von mittel- und langfristigen Veränderungsprozessen einer standortbezogenen Unterrichts- und Schulentwicklung mit dem Ziel einer kontinuierlichen Sicherung der Qualität ihrer Schule befähigt werden.“*²² Im Lehrgang finden schulspezifische und regionale Besonderheiten starke Beachtung. Weiters wird durch die Lehrgangsgestaltung die Vernetzung der Führungskräfte initiiert und gefördert.

5.2 Zentrale Fortbildung seitens des BMUKK

Seitens des BMBWK wurde 2004 die ‚Leadership Academy‘ (= LEA) mit der ‚ersten Generation‘ gestartet. Sie versteht sich als *„das Forum für eine österreichweite und institutionenübergreifende Weiterbildungsmaßnahme im Bereich Führung und Innovation für Schulleiterinnen und Schulleiter sowie für Führungspersonen aus dem Bereich des Bildungsmanagements (Zielgruppen). Sie baut auf ein Verständnis von Leitung, das den Dialog ins Zentrum stellt, sie konzentriert sich auf das Kernanliegen der Schule, exzellente Erziehungs- und Bildungsarbeit zu leisten (Leadership for Learning)“*²³. Die schulartenübergreifende Vernetzung der Führungskräfte ist auch ein wichtiges Ziel dieser Fortbildungsmaßnahme.

5.3 Regionale und schulartenspezifische Fortbildungen

Abgesehen von den Direktorendienstbesprechungen mit der jeweiligen Schulaufsicht gibt es regionale und schulartenspezifische Fortbildungsangebote für Schulleiter/innen, die meist über die Pädagogischen Hochschulen organisiert und durchgeführt werden. Dabei ist es wichtig, zwischen Fortbildungsaktivitäten und Dienstbesprechungen der vorgesetzten Dienstbehörde zu unterscheiden. Letztere dienen meist dazu, schulorganisatorische oder schulrechtliche Maßnahmen und deren Umsetzung zwischen der vorgesetzten Dienstbehörde und den Schulen zu kommunizieren. TIMMS (= Trends in International Mathematics and Science Study) zeigt auf, dass in Österreich Schulleiter/innen für unterrichtsbezogene Tätigkeiten (Entwicklung von Lehrplänen, pädagogische Leitlinien u.a.m.) im internationalen Vergleich mit etwa 12% am wenigsten Arbeitszeit für diesen Tätigkeitsbereich einsetzen. Dies gilt auch für den Arbeitsbereich Hospitationen und Durchführung von Dienstbeurteilungen (6%). Hingegen nimmt das Unterrichten mit 43% einen überdurchschnittlich hohen Anteil an der Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern ein; international sind dies lediglich 14%. Um pädagogische Neuerungen in einer Schule nachhaltig realisieren zu können, würde es gerade der beiden ersten Arbeitsbereiche bedürfen. Vor allem der Bereich Innovationen und die Rolle der Schulleitung müssen in der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften in den nächsten Jahren verstärkt Beachtung finden.²⁴

*„Die Aus- und Weiterbildung der Schulleitenden bildet nebst ihrer Berufserfahrung die Grundlage für ihre berufliche Tätigkeit.“*²⁵ Die Bereiche Administration, Schulrecht, Menschenführung, Kommunikation sowie Unterrichtsbeobachtung und -beurteilung müssen auch Inhalt einer Schulleiterfortbildung und -weiterbildung sein.²⁶ Eine Weiterentwicklung an den Schulen setzt eine Weiterentwicklung der Lehrenden und der Schulleitungen voraus. Dazu bedarf es gut ausgebildeter Führungskräfte mit einem neuen Rollenverständnis. Dieses umfasst sowohl Schulentwicklung, Organisationsentwicklung als auch Personalentwicklung. So werden an der PH NÖ in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht im Landesschulrat für Niederösterreich Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt. Die Standardisierung und Outcome-Orientierung gepaart mit einem eigenständigen, unverwechselbaren Schulprofil, erfordern mehr denn je Schulmanagement und Leadership. Dabei gibt es spezifische schultypenabhängige Bedürfnisse und regionale Gegebenheiten. Damit die Schulleiter/innen diesen Ansprüchen gerecht werden können, benötigen sie eine spezifische Fortbildung gemäß ihren speziellen Bedürfnissen. Die Pädagogischen Hochschulen in Kooperation mit den jeweiligen Landesschulräten sind gefordert, die erforderlichen Bildungsangebote zu stellen. Durch derartige Fortbildungsangebote wird die Vernetzung der Schulleiter/innen gefördert und es entsteht eine Plattform für Wissenstransfer und gegenseitigen Informationsaustausch.

6 Resümee

Für Innovationen im Schulbereich gibt es verschiedene Szenarien. Der wesentliche Parameter für das Gelingen von Innovationen und erfolgreiche Schulentwicklung besteht darin, ob und wie die Neuerungen unter Einbeziehung der Schulleitung erfolgen. Voraussetzung dafür ist eine Schulkultur, die eine Schulentwicklung unter Beachtung der Schulqualität zulässt. In Österreich ist der Anteil der Arbeitszeit von Schulleitungen in diesem Bereich international verglichen zu gering. Es bedarf geeigneter Maßnahmen in der Fortbildung von Führungskräften in der Schule, damit sie diese Aufgaben auch erfüllen können. Innovation erfordert

Leadership und Management. Um die regionalen Bedürfnisse erfüllen zu können, müssen die Pädagogischen Hochschulen spezifische Fortbildungsangebote für Führungskräfte entwickeln und durchführen.

Anmerkungen

- 1 Hans Seitz/Roman Capaul: Schulführung und Schulentwicklung, Zürich 2007, S.25.
- 2 Vgl. www.bmukk.gv.at/medienpool/19400/bildungsreform.pdf [6. 8. 2010].
- 3 Vgl. www.leadership-academy.at/academy.php [15. 8. 2010].
- 4 Exemplarisch in www.google.at [9. 9. 2010].
- 5 Vgl. www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturveraenderung.php [9. 8. 2010].
- 6 Erwin Rauscher(Hg.): Schulkultur, Baden 2009, S.8.
- 7 Vgl. <http://oesterreich.orf.at/stories/464674/> [29. 8. 2010].
- 8 Vgl. Gert Friedrich: Leiten, Führen, Lenken, Donauwörth 2005, S.49.
- 9 Walter Fischer/Michael Schratz: Schule leiten und gestalten, Innsbruck 1993, S.83.
- 10 Vgl. http://www.gew-nds.de/E_W/juni05/EuW_0607_23_24_lang.pdf [20. 8. 2010].
- 11 Rolf Dubs: Die Führung einer Schule, St. Gallen 1994, S.286.
- 12 A.a.O., S.279ff.
- 13 Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben, Stuttgart, München 2000, S.171ff.
- 14 Vgl. a.a.O., S.277ff.
- 15 Horst Harald Geyer/Werner Grüll/Ortwin Wingert: Führen und Leiten in der Schule, in: Ortwin Wingert (Hg.): Schule erfolgreich leiten, S.243–290, Linz 2006, S.250ff.
- 16 Hans Seitz/Roman Capaul: Schulführung und Schulentwicklung, Zürich 2007, S.56.
- 17 Vgl. Oliver Gassmann/Carmen Kobe: Management von Innovation und Risiko, St. Gallen 2006, S.8ff.
- 18 Freek Vermeulen/Phanish Puranam und Ranjay Gulati: Fitnessprogramm für Unternehmen, in: Harvard Business Manager, S.35–41, 32. Jahrgang, Hamburg 2010, S.41.
- 19 Roman Boutellier/Oliver Gassmann: Risikomanagement im Innovationsprozess, in: Oliver Gassmann/Carmen Kobe: Management von Innovation und Risiko, St. Gallen 2006, S.112.
- 20 Gert Friedrich: Leiten, Führen, Lenken, Donauwörth 2005, S.49.
- 21 www.bifie.at/sites/default/files/publikationen/2009-01-20_bist-konzept-ausbildung.pdf [24. 8. 2010], S.14.
- 22 Vgl. www.ph-noe.ac.at [17. 8. 2010].
- 23 Vgl. www.leadership-academy.at/academy.php [17. 8. 2010].
- 24 Vgl. Juliane Schmich/Bettina Toferer: Arbeitsplatz Schule: Schulleitung und Lehrer/innen berichten, in: Birgit Suchan/Christina Wallner-Paschon/Claudia Schreiner (Hg.):TIMMS 2007, Mathematik und Naturwissenschaft in der Grundschule, S.243–254, Graz 2010, S.248ff.
- 25 Karin Reichwein: Führung und Personalmanagement in Schulen, Zürich 2007, S.220.
- 26 Vgl. Horst Harald Geyer/Werner Grüll/Ortwin Wingert: Führen und Leiten in der Schule, in: Ortwin Wingert (Hg.): Schule erfolgreich leiten, S.243–290, Linz 2006, S.250ff.

*Norbert Kraker, Mag. Dr. Prof.,
Vizekanzler für Fort- und Weiterbildung an der PH NÖ; Au-
tor zahlreicher Lehrbücher für Physik*