

Rollenwechsel



Dir. Mag. Isabella Zins
ÖDV-Vorsitzende und
Sprecherin der AHS-
DirektorInnen Österreichs

Vor einigen Monaten habe ich die Leitung der VCL Österreich abgegeben und die Aufgabe der Vorsitzenden der AHS-DirektorInnen Österreichs übernommen. Viel hat sich seither getan: Dass mein Rollenwechsel in eine Zeit des politischen Umbruchs fällt, war nicht vorauszusehen und macht meine neue Aufgabe doppelt spannend. Der neue Mann an der Spitze des Bildungsressorts, Univ.-Prof. Dr. Heinz Fassmann, zeigt in mehrerlei Hinsicht Größe und hat sich – so mein Eindruck – schnell eingearbeitet. Er schätzt die Vielfalt des österreichischen Schulsystems und tritt für den Erhalt des Gymnasiums ein. Er hört zu und hat den Mut zur Veränderung – auch von Dingen, die bereits unverrückbar schienen, wie das Beispiel der NOST-Verschiebung zeigt.

Wie immer man zu den einzelnen Reformschritten im Bildungsbereich stehen mag: Die Wertschätzung gegenüber PädagogInnen aller Schularten und der Blick für die Realität in den Klassen sind in vielen Aussagen des Bildungsministers spürbar. Eine gute Ausgangsbasis für konstruktive Zusammenarbeit. Während meine Nachfolgerin als Bun-

desobfrau die VCL-Anliegen nun sogar in ihrer neuen Aufgabe als Nationalratsabgeordnete vertreten kann, habe ich zwar die Funktion, nicht aber meine schulpolitischen Ansichten gewechselt. Schule gelingt dann, wenn DirektorInnen und KollegInnen an einem Strang ziehen. Das VCL-Motto „Der Mensch im Mittelpunkt der Pädagogik“ ist daher nach wie vor eine wichtige Leitlinie für mich, auch wenn ich mich nun scheinbar „für die andere Seite“ einsetze.

SchulleiterInnen im Spannungsfeld

Die Qualität einer Schule hängt maßgeblich vom verantwortungsvollen Handeln von DirektorInnen, von ihren fachlichen und menschlichen Qualitäten, von ihrem Führungsstil und ihrer Art der Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Kollegium ab. Das zeigt nicht nur die Praxiserfahrung, sondern ist auch die Sichtweise des Ministeriums: „Die **Aufgaben von Schulleitung und Schulmanagement** sind in den letzten Jahren u.a. durch die verstärkte Autonomisierung der einzelnen Schulen (...) **umfangreicher und anspruchsvoller geworden**. Die Bedeutung des Schulmanagements und der dahinterstehenden Personen wurde in den letzten Jahrzehnten durch internationale Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Schulen bestätigt, die gezeigt haben, dass erfolgreiche und als ‚gut‘ eingeschätzte Schulen eine fähige Schulleitung haben (...) und dass Schulleitung indirekt (z.B. über das Schulklima oder Unterrichtsorganisation) sogar einen Einfluss auf Schülerleistungen hat.“¹

Nicht ganz verständlich ist für mich daher die These von Stefan Giegler²: „Eine Schule nebenbei leiten war gestern.“ Schulleitungen würden „nicht darum herumkommen, sich von einer „heroischen“ hin zu einer „postheroischen“ Führung zu entwickeln.“² Dieses angeblich bisher vorherrschende Führungsverständnis ist mir persönlich völlig unbekannt, und ich bin immerhin seit 12 Jahren AHS-Direktorin. Seit mindestens zehn Jahren steht moderne Führungskultur im Fokus der Ausbildung von DirektorInnen, u.a. in der Leadership-Academy, und ich kenne niemanden, der „sein“ Gymnasium „nebenbei leitet“. Worin ich mit Stefan Giegler übereinstimme: Sämtliche Beteiligte auf allen Ebenen des Bildungssystems stehen – angesichts großer organisatorischer Umbrüche mit veränderten Hierarchien – vor neuen Herausforderungen.

Was wünschen sich SchulleiterInnen von der Bildungspolitik?

Bereits in zwei persönlichen Gesprächen mit dem Bildungsminister konnte ich gleichsam als Sprachrohr der AHS-DirektorInnen Österreichs folgende wichtige Anliegen zur Sprache bringen:

1. Gelingende und praxistaugliche Veränderungen im Schulsystem bedingen die **Einbeziehung von DirektorInnen-VertreterInnen als ExpertInnen der Praxis, und zwar bereits in die Entwicklung von Reformen**, sei es die Neugestaltung der Übergänge im Bildungssystem, das neue SchulleiterInnen-Profil, die Reform der Zentralmatura und der NOST u.v.m.
2. Als längst notwendige Unterstützungsmaßnahmen brauchen DirektorInnen dringend **Supportpersonal bzw. ein mittleres Management**.

Die Argumente für Punkt 1 liegen auf der Hand: Viele „Stolpersteine“ (z.B. bei der Zentralmatura) hätte sich das Ministerium in den letzten Jahren ersparen können, wären SchulleiterInnen von Beginn an einbezogen gewesen.

Die zweite Forderung wird längst von Studienergebnissen untermauert:

„[Es] geben Schulleiter/innen von 74 % der Hauptschullehrkräfte und 85 % der AHS-Lehrkräfte an, dass der Mangel an unterstützendem Personal den Unterricht beeinträchtigt.“³

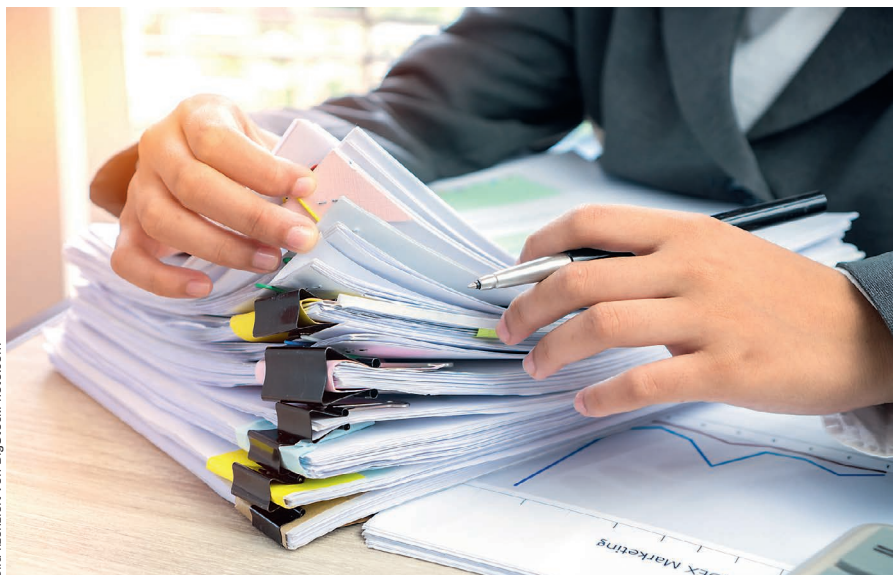




Bild lizenziert von BigStockPhoto.com

„An österreichischen Schulen gibt es kaum pädagogisches Unterstützungspersonal, vor allem an AHS. Das heißt, den Schulen fehlt es damit an Beratungslehrerinnen und -lehrern, Psychologinnen/Psychologen, Logopädinnen/Logopäden und Helferinnen und Helfern.“⁴

- Leitung und Schulmanagement
- Qualitätsmanagement
- Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Führung und Personalentwicklung
- Außenbeziehung und Öffnung von Schule

Die PISA-Daten (siehe untenstehende Grafiken) zeigen in dramatischer Weise, wie Schulleitungen in Österreich im wahrsten Sinne des Wortes allein gelassen werden mit ihren im § 56 des SchUG gesetzlich geregelten Aufgaben. Seit der Adaption durch den Gesetzgeber im Jahr 2009 ist festgeschrieben, dass es für die „schulische Qualitätsentwicklung“ eine „Klärung der Aufgaben, der Übernahme von Verantwortung und der konsequenten Wahrnehmung von Führungsfunktionen“ brauche.⁵ Um das Ziel, nämlich die „detaillierte Darstellung der Verantwortlichkeiten der Schulleitung als ersten Schritt in Richtung einer steuerungs- und wirkungsorientierten Einheit Schule durch die Verankerung von Schul-, Qualitäts- und Personalmanagement“ zu erreichen, und zwar ohne finanzielle Auswirkungen (!), hat die Schulleitung bereits jetzt folgende Aufgabenbereiche systematisch wahrzunehmen:

Hinter jeder dieser Überschriften verbirgt sich eine Vielzahl an Einzelaufgaben. Noch größer wird das Betätigungsfeld für SchulleiterInnen, wenn man die auf der SQA-Website dargestellten sechs Qualitätsbereiche von Schule betrachtet: Alle, nicht nur der 4. Qualitätsbereichs „Führung und Schulmanagement“, sind eng mit den Schulleiter-Aufgaben verwoben. Interessanterweise wird dort, quasi aus dem Munde des Ministeriums, bestätigt, dass „die **Aufgaben von Schulleitung und Schulmanagement in den letzten Jahren u.a. durch die verstärkte Autonomisierung der einzelnen Schulen (...) umfangreicher und anspruchsvoller geworden sind.**“⁷

Wie wahr! Ich behaupte sogar: Die Aufgaben von SchulleiterInnen haben auf Grund der Reformen der letzten Jahre Ausmaße angenommen, die eine Einzelperson nicht mehr zu stemmen vermag. Pädagogische Unterstützung ist uner-

lässlich und auch auf Grund des neuen Führungsverständnisses geboten, das auf www.sqa.at postuliert wird: „Im Zuge der Weiterentwicklung der Schulmanagementforschung hat sich ein Verständnis von „Schulleitung“ herauskristallisiert, mit dem **weniger die Tätigkeit einer Einzelperson** verstanden wird, sondern das **Insgesamt der Führungs- und Koordinationsaufgaben an einer Schule, an dem auch weitere Lehrpersonen** (z.B. in Fachgruppen, als Projektverantwortliche, als Verantwortliche mit speziellen Qualifikationen und Aufgaben, als Schülerberater/in) **in Konzepten ‚geteilter Führung‘** mitwirken und Teilaufgaben übernehmen.“⁹

Und auch Stefan Giegler spricht in seinem Artikel² davon, dass in Zukunft Schulleitungen die „Verantwortung für das Gelingen/Misslingen der jeweiligen Entwicklungsschritte zunehmend den einzelnen Systemeinheiten zuzuordnen sein wird“. Also nicht mehr allein den SchulleiterInnen? Dann müsste es aber eine mittlere Ebene geben, die Teilverantwortung übernehmen darf!

Anteil der 15-Jährigen, deren Schulleitung den Unterricht „to some extent“ oder „a lot“ durch den Mangel an Supportpersonal behindert bezeichnen
(Stand 2015)

Niederlande:	10,0 %
Großbritannien:	19,0 %
Frankreich:	34,3 %
OECD-Mittelwert:	36,4 %
Estland:	37,7 %
Schweden:	42,6 %
Finnland:	46,1 %
Deutschland:	53,4 %
Österreich:	60,7 %

OECD (Hrsg.), „PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools (2016), Table II.6.14

Anteil der Schulen, an denen es „extra laboratory staff that helps support school science teaching“ gibt

(Stand 2015)

Großbritannien:	90,6 %
Frankreich:	68,1 %
Niederlande:	60,7 %
OECD-Mittelwert:	34,1 %
Estland:	17,2 %
Schweden:	10,9 %
Österreich:	6,8 %
Deutschland:	4,1 %
Finnland:	3,0 %

OECD (Hrsg.), „PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools (2016), Table II.2.5

➤ **Rollenwechsel**

Es zeigt sich also: Vieles rund um die (neue?) Rolle von Schulleitungen ist ungeklärt! Die Überfülle an Aufgaben führt bereits seit einiger Zeit zu einem Mangel an BewerberInnen. Ob die neue, sehr umfangreiche Ausbildung für SchulleiterInnen¹⁰ hier gegenzusteuern vermag, wird sich zeigen.

Damit dieser äußerst verantwortungsvolle und aus meiner Sicht schöne und erfüllende Beruf wieder attraktiv wird, müssten aus meiner Sicht folgende Rahmenbedingungen gewährleistet sein:

- ein **Verständnis von Autonomie als erweitertem Gestaltungsspielraum**, mit klaren Spielregeln bezüglich Entscheidungsspielräumen und Aufgabenverteilung,
- ein **mittleres Management** zur organisatorischen und pädagogischen Unterstützung der Schulleitungen, d.h. KollegInnen, die Zusatzaufgaben übernehmen, müssen dafür adäquat belohnt werden, sei es durch eine Zulage oder eine Einrechnung in die Lehrverpflichtung,

- **professionelle Unterstützung der DirektorInnen** durch direkte schulartenspezifische AnsprechpartnerInnen als Vorgesetzte in der Bildungsregion,
- ein **überregionales, professionelles Qualitätsmanagement**, das sich nicht in einem Abarbeiten von Checklisten erschöpfen darf, denn Schulen brauchen persönliche Begleitung bei ihren Qualitätsprozessen, sie brauchen viel Wertschätzung für das, was gut läuft, und Unterstützung im Bedarfsfall,
- und nicht zuletzt auch **Wertschätzung in Form einer angemessenen Bezahlung von SchulleiterInnen**, die mit der von AkademikerInnen in vergleichbaren Führungsebenen mithalten kann.

Die Erfüllung dieser Forderungen wäre für das System insgesamt von Vorteil, für DirektorInnen und KollegInnen. Es wird in Zukunft daher umso wichtiger sein, dass die VertreterInnen von KollegInnen und DirektorInnen im Einsatz dafür „an einem Strang“ zu ziehen. Es bleibt zu wünschen, dass wir bei unserem politischen Gegenüber dafür Gehör finden.

1 <http://www.sqa.at/mod/page/view.php?id=255>
 2 Stefan Giegler MA, Leiter des Zentrums für Bildungsmanagement & Führungskräfte an der PH NÖ, siehe PH ÖÖ-Magazin 4/2018 bzw. Schulauntonomie-Newsletter vom 31. 10. 2018
 3 BIFIE (Hrsg.), „Talis 2008: Schule als Lernumfeld und Arbeitsplatz“ (2010), S. 127
 4 BIFIE (Hrsg.), „TALIS 2008: Schule als Lernumfeld und Arbeitsplatz. Vertiefende Analysen aus österreichischer Perspektive“ (2010), S. 141
 5 vgl.: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/II_01112/finameorig_210106.html Vorblatt
 6 vgl. www.sqa.at: 6 Qualitätsbereiche = Lernverfahren und Lernergebnisse, Lernen und Lehren, Lebensraum Klasse und Schule, Führung und Schulmanagement, Professionalität und Personalentwicklung, Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
 7 siehe: <http://www.sqa.at/mod/page/view.php?id=255>, abgerufen am 1. 11. 2018
 8 um einige praktische Beispiele zu nennen: durch die neue Reifeprüfung, durch die Digitalisierung, durch die zunehmend wichtiger werdende Berufsorientierung, durch neue Computerprogramme, durch einen verstärkten Fokus der Schulen auf Öffentlichkeitsarbeit, durch die wichtiger werdende Zusammenarbeit mit Institutionen wie der Schulpsychologie u.v.m.
 9 siehe Zitat Fußnote 5
 10 ab 1. 1. 2023 gilt: Für die Auswahl als SchulleiterIn bzw. Schulleiter kommen nur Bewerberinnen oder Bewerber in Betracht, die folgende gesetzliche Erfordernisse erfüllen: 1) fachliche und pädagogische Eignung sowie mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Lehrperson an Schulen; 2) **erfolgreiche Absolvierung des ersten Teils des Hochschullehrgangs NEU für Führungskräfte (20 ECTS)** bzw. entsprechende Führungs- und Managementkompetenzen; 3) Darlegung der Entwicklungsvorstellungen für die angestrebte Funktion an der jeweiligen Schule.

Neuer Obmann der VCL Salzburg



Als neuer Obmann der VCL Salzburg, am 4. Oktober 2018 bei der außerordentlichen Jahreshauptversammlung gewählt, möchte ich mich heute bei allen Mitgliedern gerne vorstellen.

Seit fünf Jahren leite ich das Sport- und Musik-Realgymnasium und ORG-Leistungssportmodell (SSM) in der Akademie-

straße 21 in Salzburg. Davor war ich 25 Jahre lang Lehrer für Technisches Werken und Mathematik am BRG in der Akademiestraße 19. In den letzten zehn Jahren vor meiner Leitungsfunktion war ich verstärkt in der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern tätig, sowohl an der Universität Salzburg für Mathematik, als auch an der Universität Mozarteum für Technisches Werken, sowie an der Pädagogischen Hochschule Stefan Zweig Salzburg, ebenso für Mathematik.

Fach- und Unterrichtspraxis waren gleichermaßen Teil meiner Aufgaben und ich habe die Forderung und Ausbildung zukünftiger Lehrer und Lehrerinnen sehr geschätzt. Mein eigener Unterricht hat dabei stark profitiert und die Rückmeldungen meiner Vorgesetzten sowie Schülerinnen und Schüler haben dies auch bestätigt. Heute möchte ich diese Expertise als Schulleiter einbringen und bin gerne in dieser Funktion tätig, wenn auch mehr und mehr mit größer werdenden Veränderungen im Bildungs- und Organisationssystem konfrontiert. Diese Veränderung war immer

schon eine Konstante im System Bildung. Heute jedoch ist diese Konstante selbst zu einer stets wachsenden Größe mutiert und wir „erfinden“ uns somit selbst exponentiell schnell immer wieder neu.

Meine Grundhaltung ist positiv, optimistisch und nach vorne gewandt. Ich lehne jede Form von Gewalt ab, scheue aber nicht vor Konflikten zurück und bin gerne auf der Suche nach schöpferischen, kreativen Problemlösungen, die mehr als nur ein Kompromiss sein sollen.

Die VCL ist für mich eine Gemeinschaft, die im Sinne Christus um ein friedliches und förderliches Miteinander bemüht ist und sich dafür kontinuierlich zusammen- und auseinandersetzt. Ganz besonders im Bereich der Bildung.

In diesem Sinne lade ich ein, unsere Treffen zu regem Austausch zu nutzen und unsere Ausflüge und Programme mitzugestalten und ein beständiger Teil davon zu sein.

Mag. Jochen Gaderer