

Schul.Land.Oberösterreich

Mag. Ellonora Feichtner, Vizerektorin der PH OÖ

Dr. Marlies Henzl, Zentrum für Bildungs- und Wissensmanagement

Professionalisierung der pädagogischen Führungskräfte

in Oberösterreich

„Schule als eine öffentliche Einrichtung ermöglicht nur einen geringen Spielraum für unternehmerisches Denken und Handeln. Obwohl alle wichtigen „Produktionsbedingungen“ wie Lehrpläne und sonstige Schulstrukturen vorgegeben sind, kommt der pädagogischen Führung immer größere Bedeutung zu.

Professionalisierung bedeutet, aus der kleinadministrativen Enge auszubrechen und in der einzelnen Schule den Traum vom selbständigen pädagogischen Unternehmen zu verwirklichen. Der Weg dahin heißt: "Lernen!" (Walter A. Fischer, Linz)

Berufsbild von Schulleitung und Schulaufsicht im Wandel

Die Führungskräfte in pädagogischen Leitungsfunktionen, auf die es entscheidend ankommt, sind die SchulleiterInnen. Gleichermaßen betroffen von dieser Entwicklung ist die Neuorientierung der Schulaufsicht, deren eigentliche Aufgabe in der Qualitätssicherung des gesamten Systems Schule besteht. Die Qualität eines Systems lebt von der Qualität der obersten Führung. Das gilt in der Wirtschaft ebenso wie für das Schulsystem.

Während das traditionelle Bild der Schulleitung weitgehend auf Verwaltung und Kontrolle ausgerichtet war, sind heute LeiterInnen gefragt, die konkrete Veränderungen an ihren Schulen bewirken. Diese beschränken sich nicht nur darauf, Beiträge zur Verbesserung von Schulklima-Faktoren zu leisten, sondern richten sich darüber hinaus auch auf konkrete Projekte zur inneren Veränderung und Weiterentwicklung der einzelnen Schulen. Dazu ist eine neue Führungsphilosophie notwendig.

Die verschiedenen Rollen, zu denen sich LeiterInnen bekennen, "Primus inter pares", "Anlaufstelle für Beschwerden", „Informationsverteiler“, u. a., werden erweitert durch eine Vorstellung von Führung als Reflexion der wechselseitigen Absichten seitens der Schulleitung und der Schulgemeinschaft.

Das besondere Merkmal erfolgreicher Führung liegt vor allem in ihrer Innovationsfreudigkeit. Sie wird dadurch ausgedrückt, dass LeiterInnen

- die Mitarbeiter für Innovationen begeistern,
- sie mit den notwendigen Informationen versorgen,
- ihnen die notwendigen Ressourcen verfügbar machen und
- die institutionellen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen, damit Innovationen nicht unterdrückt, sondern gefördert werden.

Berufsbegleitende Schulleiterfortbildung – ein Projekt mit Geschichte

Seit 1971 wurden, wie das am Beispiel des Bundeslandes Oberösterreich nachgewiesen werden kann, Schulleiterkurse durchgeführt. Sie wurden vom Pädagogischen Institut organisiert, von der Schulaufsicht (HR Dr. Handstanger) betreut, dauerten maximal drei Tage während der Sommerferien und wurden von jeweils 200 bis 600 Teilnehmern besucht. Die Inhalte waren weitgehend auf aktuelle Informationen zur Verwaltung und Leitung der Schule ausgerichtet. Die Informationen wurden im Vortragsstil von den zahlreichen Fachreferenten weitergegeben.

Daneben gab es Bezirksarbeitsgemeinschaften für SchulleiterInnen, die sich pro Jahr ein bis zwei Halbtage über wichtige, aktuelle Themen informierten. Es gab aber damals auch schon Bestrebungen, geschlossene Weiterbildungskurse zu organisieren.

Was bis 1981 fehlte, war eine systematisch aufbauende, curricular abgestimmte berufsbegleitende Weiterbildung.

Diese setzte 1982 mit einer damals vollkommen neuen Seminargestaltung auf der Basis der themenzentrierten Interaktion ein. Dazu wurde das erste Konzept für die SchulleiterInnen - Qualifikation unter der Federführung von HR Dr. Sturm und Dr. Walter Fischer entwickelt. Die Gruppengröße wurde auf durchschnittlich 20 TeilnehmerInnen begrenzt. Die Dauer wurde auf eine Woche ausgedehnt, und das didaktische Konzept war geprägt von einer durchgehenden Begleitung durch „Trainer“, die sowohl auf die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Teilnehmer als auch auf die Soziodynamik der Gruppenentwicklung achteten.

Entscheidend neu war vor allem die forschungsorientierte Vorgangsweise, bei der die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen in einer „Berufsfeldanalyse“ erhoben und in die Trainingspläne eingearbeitet wurden. Da die Befragungen bei jedem Seminar immer wieder neu durchgeführt wurden, konnte eine tief greifende Bedarfsanalyse bei mehr als 1000 TeilnehmerInnen von 1982 bis 1986 erhoben werden. Da am Ende der Seminare und nach ca. 6 Monaten nochmals eine nachgehende Evaluation erfolgte, konnte erstmals in Österreich eine umfangreiche Programm-Evaluation durchgeführt werden, die in einer Dissertation ihren Niederschlag fand (Dr. Walter Fischer).

Die Ergebnisse brachten genau die Themen, die den Führungspersonen wirklich am Herzen lagen, und die sich im internationalen Vergleich überraschenderweise überall sehr ähnlich waren. So lag Ende 1986 ein vollständiges Konzept für eine Ausbildung in pädagogischen Leitungsfunktionen in Österreich vor.

Ende der 80er Jahre wurde im Auftrag des BMUK von einer bundesländerübergreifenden österreichischen Expertenkommission ein Rahmencurriculum entwickelt, in das die bisherigen Erfahrungen eingebracht wurden, unter Einbeziehung der österreichischen- und ausländischen Schulleitungsforschung. In der Folge wurde unter Leitung der Bundeskoordinationskommission des BMUK ein **gesamtösterreichisches Ausbildungskonzept** entwickelt.

Zu dessen Realisierung wurde 1993 ein **Trainerlehrgang für pädagogische Leitungsfunktionen** eingerichtet, der die notwendigen ReferentInnen für die Weiterbildung im Schulmanagement sicherte. Lehrgangsleiter war **Dr. Walter Fischer**, maßgeblich beteiligt am Erfolg des Trainerlehrganges waren HR Dr. Leeb, OSTR Mag. Hans Gastberger, Mag. Manfred Müllner, Dr. Michael Schratz und viele andere TopreferentInnen aus dem In- und Ausland.

Es wurden in 2 Lehrgängen 40 TrainerInnen für ganz Österreich ausgebildet, die bei den so genannten „Alt-Trainern“ Praxiserfahrung sammeln durften. Oberösterreichische TeilnehmerInnen waren LSI Dr. Bruno Huber, OSTR Fritz Pirkl, Mag. Ellonora Feichtner, Dr. Marlies Henzl, Mag. Beate Rodlauer, Mag. Willi Schönangerer.

1996 nach Abschluss des Trainerlehrganges wurde durch HR Dr. Leeb die **ARGE der Schulmanagement-TrainerInnen** gegründet. Ihr gehörten alle Neu- und Alt-TrainerInnen an, die in der Schulleiterqualifikation eingesetzt waren und sind.

Die **Bundesarbeitsgemeinschaft (ARGE)** dient als Plattform für den Erfahrungsaustausch, informiert über aktuelle Entwicklungen, bietet Fortbildungsmöglichkeiten für die TrainerInnen und ist federführend bei allenfalls notwendigen Adaptierungen und Änderungen des Lehrgangskonzeptes beteiligt.

Der berufsbegleitende Lehrgang „Schulmanagement für SchulleiterInnen“ wurde **1997** per Rundschreiben (4/1997 v. 20. Dez.1996 vom BMUK) vom Unterrichtsministerium verpflichtend für alle pädagogischen Führungskräfte der Pflichtschulen in Österreich eingeführt.

Die Durchführung der Lehrgänge seit 1997

Im Wintersemester 1997 begannen die ersten beiden Lehrgänge mit insgesamt 38 TeilnehmerInnen und sie konnten im Sommersemester 1999 mit Abgabe der Projektarbeiten abgeschlossen werden. Die Zertifikate an die TeilnehmerInnen der ersten beiden Lehrgänge wurden von HR Dr. Riedl überreicht. Dieser Tradition folgend überreicht seither der Amtsführende Präsident des Landesschulrates für OÖ Fritz Enzenhofer die Zertifikate.

Die Einführung der Lehrgänge hat auch so manchen Widerstand hervorgerufen, vor allem wenn es an das Schreiben und Präsentieren der Projektarbeit ging. Dieser Widerstand wurde mit den Jahren immer weniger, als die Beteiligten den eigenen Nutzen für die ihre Leitungsfunktionen an ihren Schulen wahrnahmen.

Wir bestanden auf keiner wissenschaftlichen Arbeit, sondern es sollte eine Arbeit verfasst werden, die dem Schulleiter/der Schulleiterin selbst bzw. der Schule dienlich war. Beispiele von Projektarbeitsthemen finden sich auf der Homepage unserer Pädagogischen Hochschule (www.ph-ooe.at) dem Pfad Zentren – Zentrum für Bildungs- und Wissensmanagement – Schulmanagement – Aktivitäten folgend.

Nach diesen ersten Projekten stellte sich die Frage nach der konkreten Umsetzung eines umfassenden Qualitätskonzeptes an den Schulen. Im Rahmen eines weiterführenden Seminars im Sommersemester 2000 zum Thema „Schulprogramm und Teamentwicklung“ haben die TeilnehmerInnen der ersten Lehrgänge aus ihren Projektarbeiten Konzepte für konkrete Schulprogramme entwickelt.

Weiteres hat dieser Lehrgang dazu geführt, dass die Fortbildungswilligkeit der SchulleiterInnen wesentlich gestiegen ist. **1997** wurden **17 Seminare** angeboten mit einer Gesamtteilnehmerzahl von **310**, **2006** waren es **48 Veranstaltungen** mit **1197** TeilnehmerInnen.

Ein großer Teil der LehrgangsteilnehmerInnen wollte weitermachen, einerseits in der eigenen Gruppe mit bestimmten Schwerpunktthemen z.B. Coaching trainieren – MitarbeiterInnen zu ihren Lösungen begleiten, Schule leiten und gesund bleiben; Selbstmanagement; Büroorganisation u.a., aber auch in den eigenen Schulbezirken als Netzwerke, Vernetzungen der Pflichtschulen mit den Gymnasien und berufsbildenden höheren Schulen, um dort auch die Problematik der Schnittstellen anzusprechen. Diese Netzwerke sind vor allem durch Lehrganggruppen entstanden, die sich aus allen Schularten zusammensetzten.

Seit **1997** haben insgesamt **7039** SchulleiterInnen die Lehrgänge und Fortbildungsveranstaltungen des Pädagogischen Instituts besucht, davon haben **858** SchulleiterInnen die Lehrgänge abgeschlossen.

Qualifizierung der österreichischen SchulleiterInnen - ein Projekt für die Gegenwart und Zukunft

*„Die Gegenwart wurzelt in der Vergangenheit,
die Zukunft in beiden.“*

Die Auswertung der Feedback-Bögen zu den Schulleiterlehrgängen in OÖ (die ersten 98 ZERTIFIZIERTEN SCHULLEITER und SCHULLEITERINNEN), durchgeführt von Fr. Mag. Ellonora Feichtner ergab folgende Details:

Alle Bildungsinhalte der einzelnen Module (Kommunikation und Führung/ Konfliktmanagement/ Schulentwicklung / Unterrichtsbeobachtung/ Schul- und Dienstrecht) wurden mit **besonders bedeutsam** bewertet.

Unter **Sonstiges** wurde als **besonders wichtig** beschrieben:

Sachgespräche, Diskussion mit den KollegInnen und Erfahrungsaustausch sowohl in Gruppenarbeiten wie auch in der arbeitsfreien Zeit.

Alle angebotenen Inhalte sind wichtig und unbedingt beizubehalten.

Mit den Kompetenzen der TrainerInnen steht und fällt das ganze Seminar.

Der gesamte Lehrgang ist eine enorme Bereicherung der eigenen Sichtweisen.

Das Drumherum ist auch sehr wichtig.

Auf die Frage mit welchen **neuen Seminarinhalten** die TeilnehmerInnen aus ihrer Sicht ergänzen würden, kamen folgende **Anregungen und Wünsche**:

Rhetorik, Moderationstechnik, Selbsterfahrung – einzeln oder in Gruppen, Büroorganisation und Administration, Zeitmanagement, vom Verwalten zum Gestalten, Praktische Übungen zur Unterrichtsbeobachtung vor Ort mit TrainerInnen, mehr Möglichkeiten zur Fallarbeit, NLP, Schule als Unternehmen (Projektmanagement, Teilrechtsfähigkeit, Verträge), Umgang mit Abrechnungen (Gehalt, Reisekosten, Budget), PR- Arbeit, Teamentwicklung, Emotionale Intelligenz, Umgang mit Integration, Projektarbeit konkret, Konferenzgestaltung, - technik, neue Denkstrukturen im Wandel der Schule und des Berufsbildes von LeiterInnen und LehrerInnen, Pädagogik / Didaktik – neue Erkenntnisse und Entwicklungen: die LeiterInnen als erste BeraterInnen ihrer LehrerInnen, Leitbild und Schulprogramm, Mitarbeitergespräche, Fortsetzung der Berufsbegleitung, und als allgemeiner Wunsch: „Jedes Modul wäre wichtig auszubauen.“

Auf die Frage wodurch der **Lehrgang noch verbessert** werden könnte, kamen folgende **Anregungen und Wünsche**:

Lehrgang in Ferienzeit / Freizeit, weil Supplierungen an der eigenen Schule schwierig sind (vor allem bei Kleinschulen), Ausweitung der Informationen zum Modul Schulrecht, ein Modul mehr, nach Abschluss des Lehrganges Reflexion und Evaluation aus der Praxis durch weitere Angebote in Seminargruppen, Auffrischungs- und Ergänzungskurse ev. in gleicher Gruppenzusammensetzung, mehr Praxisnähe, mehr praktische Übungen so wie bei den Gesprächsformen auch in den anderen Modulen, Seminarlänge erhöhen, praktische Übungen vor Ort (Unterrichtsbeobachtung, Konferenzen, Gespräche), Rollenspiele und supervidierte praktische Übungen, Fotoprotokolle und Arbeitsunterlagen für alle Module, mehr Beratung und Unterstützung bei der Projektarbeit, Angebote auch für angehende LeiterInnen als Unterstützung für das Assessment; Leitungsgeschäfte sollen nicht nur übergeben werden, sondern die Personen dafür sollten auch geschult werden;
2 TrainerInnen, die abwechselnd referieren und trainieren.

Was ergab die **statistische Auswertung** (numerische Auszählung) der Lehrgänge unter folgenden *Aspekten*?

Das *Managementbewusstsein* war nach dem Lehrgang bei der Hälfte der Personen doppelt so hoch wie vorher.

Der *persönliche Lernerfolg* war bei einem Viertel der TeilnehmerInnen sehr hoch, bei der Hälfte hoch und bei den restlichen mittel.

Der *fachliche Inhalt* war bei Dreiviertel der TeilnehmerInnen ausgezeichnet, beim Rest gut.

Die *eingesetzten Methoden* waren zur Hälfte sehr gut, für die andere Hälfte gut (ca. 40 %) bis durchschnittlich (knapp 10 %).

Das *TrainerInnenteam* ging für Dreiviertel der TeilnehmerInnen ausgezeichnet auf sie ein und ermutigte zur Teilnahme, für den Rest gut bei einer kleinen Minderheit von durchschnittlich.

Die *Erwartungen* wurden von 40 % der TeilnehmerInnen sehr gut, von weiteren 40 % gut und vom Rest teilweise erfüllt.

Die *Anwendbarkeit des Gelernten* war für Dreiviertel der TeilnehmerInnen hoch, für jeweils knapp 10 % sehr hoch, durchschnittlich und ausreichend.

Die *Dauer des Lehrganges* war für Dreiviertel der TeilnehmerInnen gerade richtig, für den Rest zu kurz.

Das *Arbeitsklima* war zu ca. 80 % ausgezeichnet, für den Rest gut.

Die *Unterlagen* waren zu Dreiviertel gut, für ca. 20 % sehr gut und für eine kleine Minderheit durchschnittlich.

Zum Thema **Projektarbeit** nahmen die 98 befragten LeiterInnen folgende **Standpunkte** ein:

- ◆ für 22 war die Projektarbeit nützlich für die Weiterentwicklung von Schulentwicklungsprozessen
- ◆ für 21 nützlich für die Umsetzung von Visionen, Zielen und Ideen
- ◆ für 16 eine wertvolle Hilfe bei der Auseinandersetzung mit der Rolle als SchulleiterIn
- ◆ für weitere 16 hilfreich bei der Strukturierung von Gedanken und Ideen
- ◆ für 11 half sie, die tägliche Arbeit bewusster zu sehen
- ◆ für 8 war sie wichtig bei der Umsetzung von Lerninhalten der Module
- ◆ für 3 unterstützte das Projekt die Mitarbeitermotivation

Von 13 LeiterInnen kamen jeweils folgende **individuelle (Zusatz)Antworten**:

- ◆ große Unterstützung beim Beginn des Leiterseins
- ◆ zu zeitaufwändig, da nicht freigestellt
- ◆ half den Computer in Bezug auf Textverarbeitung besser zu beherrschen
- ◆ war ein Lernen durch Versuch und Irrtum
- ◆ war wichtig zum Testen der psychischen Belastbarkeit
- ◆ verband viel Neues mit bereits Gewusstem und Erprobten
- ◆ völlig sinnlos, ein Muss
- ◆ als lästige Arbeit und Kontrolle empfunden
- ◆ zusätzliche Arbeit ohne wesentlichen Nutzen

- ◆ im Schreiben wenig Sinn, wohl aber im Literaturstudium und in anschließender Expertendiskussion
- ◆ soll beibehalten werden
- ◆ genauere Definition der Rahmenbedingungen (Anforderungen, Umfang)

Folgerungen daraus für die Schulleiterqualifikation:

- ◆ Beibehaltung der bewährten Inhalte
- ◆ Ergänzungen und Erweiterungen den neuen Herausforderungen und Anforderungen entsprechend
- ◆ Eine lernfördernde Seminarumgebung
- ◆ Eine Seminarstruktur mit Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch innerhalb des Seminars und in den arbeitsfreien Zeiten.
- ◆ Projektarbeiten, die Sinn machen, d.h. die Praxis betreffen und positive Auswirkungen zeigen
- ◆ Literaturstudium mit fachlichem Diskurs

Was in die weiteren Lehrgänge übernommen wurde:

- ◆ Erweiterung des Moduls 3 auf Personalentwicklung und Unterrichtsbeobachtung, des Moduls 4 auf Teamentwicklung und Projektmanagement, des Moduls 5 auf Schulentwicklung und Schulqualität
- ◆ Aufnahme gewünschter Bildungsinhalte auch ins zusätzliche zentrale Programm für LeiterInnen
- ◆ Erweiterung des Trainerpools durch Experten aus anderen Bereichen
- ◆ Ermöglichen eines jährlichen Train-the-Trainer-Angebotes für die TrainerInnen zu einem fixen Zeitpunkt in Verbindung mit der Österreich weiten Trainertagung
- ◆ Inanspruchnahme zusätzlicher Train-the-Trainer-Angebote des freien Marktes
- ◆ Zusätzlich 8 Einheiten Praxisreflexion zu jedem Modul inklusive fachlichem Austausch zu theoretischen Erkenntnissen aus der Literatur
- ◆ Projektarbeiten mit Praxisrelevanz, diese den anderen TeilnehmerInnen vorstellen und dadurch das Wissen und die Erfahrungen weitergeben

Im Wintersemester 2007 führte Dr. Marlies Henzl eine **Befragung der TrainerkollegInnen** in OÖ durch mit folgenden Ergebnissen:

Es wurde die Beibehaltung der inhaltlichen Schwerpunkte der Bildungsangebote in den Modulen bestätigt und die Erweiterungswünsche deckten sich mit den Wünschen der SchulleiterInnen.

Dazu kam der Ruf nach begleitendem Coaching / Supervision / Intervision während und nach den Lehrgängen, Erweiterung der mediativen Kompetenzen in einem Follow up, Einrichten von Supervisionsteams und Peergruppen, Berücksichtigung der Genderthematik, Medienanalysen zur Schule, Marketingprozesse für Schulen, konkrete Vernetzungen / Netzwerke, Wunsch nach einer Aufwertung des Zertifikates, Möglichkeiten einer Vorqualifikation (aber keine Verpflichtung).

Zusammen mit den Folgerungen aus dem Evaluationsbericht des Bundesministeriums 2007 basierend auf der Auswertung von 17 Anbietern (PIs und deren Abteilungen) sowie einer TeilnehmerInnen - Befragung fanden die **Erkenntnisse** daraus **Berücksichtigung im neuen Curriculum der PH OÖ** (gültig ab 1.10. 2007):

- ◆ Die Module werden inhaltlich auf eine höhere Praxisrelevanz ausgerichtet
- ◆ Das Modul 4 wird als Modul 3 ins zweite Semester vorgezogen, um eine bessere Betreuung der Projekte zu ermöglichen
- ◆ Die Projektarbeit wird qualitativ optimiert (keine Detailbeschreibung des Projektes, sondern eine Analyse und Reflexion aus der Metaebene) und vom Rahmen her transparenter
- ◆ Der Praxisreflexion wird ein höherer Stellenwert gegeben (Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches in kollegialen Teams auf Wunsch mit Supervision eines Experten, aber auch als Expertenteam ohne TrainerIn)
- ◆ Austausch über Fachliteratur und Expertendiskussion über Brauchbarkeit in der Praxis (Buchbörse)
- ◆ Weitere Bildungsangebot im Vorfeld und als Upgrade / Follow up
- ◆ Aufwertung der Ausbildung durch Integration in einen möglichen zukünftigen Masterplan
- ◆ Wissens- und Erfahrungsaustausch und Kooperationen mit den anderen Bundesländern
- ◆ Kooperationen mit den Schulmanagementverantwortlichen in Europa und Übersee

Das **neue Curriculum der PH OÖ** für die Qualifizierung der SchulleiterInnen wurde von Dr. Marlies Henzl erstellt, der Studienkommission der PH OÖ vorgelegt, einstimmig zur Kenntnis genommen und beginnend mit dem Wintersemester 2007 für die Lehrgänge 33 – 35 eingeführt.

Ziel des Lehrganges:

Das Bildungssystem und somit auch die Schulen unterliegen einem ständigen Veränderungsprozess. Um diesem Prozess Rechnung zu tragen, bedarf es einer professionell arbeitenden Schulleitung mit den zentralen Leitkategorien Management und Führung. Die dafür notwendigen umfassenden Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen sollen in den Schulmanagementlehrgängen erworben, vertieft und erweitert werden.

Ziel des berufsbegleitenden Lehrganges ist es, die funktionsbezogenen pädagogischen, sozialen und personalen Kompetenzen von SchulleiterInnen zu fördern und zu entwickeln und damit die Qualität der Bildungseinrichtungen zu steigern.

Berufsbegleitend bedeutet, dass die im Lehrgang vermittelten Theorien und Modelle in der Praxis umgesetzt, erprobt und reflektiert werden.

In diesem Erfahrungslernen liegen weitere Ansatzpunkte und Ziele der Qualifikation von SchulleiterInnen wie Persönlichkeitsentwicklung, im besonderen die Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen, der Konfliktlösungs- und Beratungskompetenzen, aber auch die Entwicklung eigenständiger Konzepte des Projektmanagements und der Schulentwicklung.

Lehrgangsdauer und -umfang:

4 Semester mit insgesamt 240 Einheiten davon 160 Präsenzeinheiten (140 Einheiten in Seminaren, 20 Einheiten betreute Individualphase) und 80 Einheiten Selbststudium (dokumentierte Praxisreflexion, Literaturstudium und Projektarbeit)

Schwerpunkte der Grundmodule:

Modul 1: KOMMUNIKATION und FÜHRUNG

- ◆ Grundlagen von Führung, Führungsstile und Führungsmodelle, Führungsverhalten und persönliche Führungskonzepte, Führungsverantwortung und Selbstreflexion
- ◆ Grundlagen der Kommunikation, Basiswerkzeuge von Kommunikation, Kommunikationstheorien und -modelle, Gesprächsformen und Gesprächstechniken
- ◆ Management: Managementmodelle und Managementtechniken als Hilfe in der täglichen Leitungsfunktion, Zielarbeit, professionelles Feedback

Modul 2: KONFLIKTMANAGEMENT

- ◆ Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens, Rollenklärung
- ◆ Konfliktprävention
- ◆ Theorien und Handlungsmodelle zur Bearbeitung von Konflikten, Lösungswege, Interventionen und Strategien
- ◆ Konfliktdiagnose und Umfeldanalyse
- ◆ Konfliktbearbeitung
- ◆ Mediative Kommunikation und Beratung, Konfliktgespräche, Verhandlungs- und Fragetechniken

Modul 3: TEAMENTWICKLUNG und PROJEKTMANAGEMENT

- ◆ Strukturen in sozialen Organisationen
- ◆ Teambildung und Teamentwicklung
- ◆ Vernetzungen, Koordination und Kooperation
- ◆ Rollen und Verantwortungsbereiche
- ◆ Kommunikations- und Reflexionskultur in Teams
- ◆ Motivation, Förderung und (Heraus-)Forderung
- ◆ Grundlagen des Projektmanagements
- ◆ Projektmanagement: Planung, Durchführung, Dokumentation und Evaluation
- ◆ Konstruktive Nutzung von Kreativität und Vielfalt / Diversität
- ◆ Projektcoaching / Supervision

Modul 4: PERSONALENTWICKLUNG und UNTERRICHTSBEOBACHTUNG

- ◆ Personalentwicklung im System Schule
- ◆ Personalentwicklung als Grundlage von Schul- und Unterrichtsqualität
- ◆ Personalentwicklungsmethoden und – konzepte
- ◆ Das Mitarbeitergespräch als Grundlage der Personalentwicklung
- ◆ Zielvereinbarungen, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit, Effektivität und Effizienz
- ◆ Unterschiedliche Methoden und Instrumente der Unterrichtsbeobachtung, Regelkreislauf der Unterrichtsbeobachtung, Beobachtungs- und Rückmeldeverfahren
- ◆ Das Rückmeldegespräch als Teil der Feedbackkultur

Modul 5: SCHULENTWICKLUNG und SCHULQUALITÄT

- ◆ Merkmale einer guten Schule und Indikatoren für Schulqualität
- ◆ Qualitätsstandards, Schulleistungsstudien und Vergleichstests
- ◆ Methoden und Instrumente der Qualitätssicherung, Selbst- und Fremdevaluation, Controlling
- ◆ Planung, Durchführung und Auswertung standortbezogener SE-Projekte
- ◆ Leitbilder, Schulprogramme, Schulpartnerschaften, Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity
- ◆ Change Management und strategisches Management
- ◆ Vernetztes Denken und systemtheoretische Erkenntnisse
- ◆ Fördernde und fordernde Begleitmaßnahmen in Schulentwicklungsprozessen
- ◆ Coaching

Modul 6: SCHUL- und DIENSTRECHT

- ◆ Stellung der österreichischen Schule im Rechtssystem
- ◆ Gesetze, Verordnungen und Erlässe als Handlungsgrundlage im Schulalltag
- ◆ Suchstrategien und Ordnungssystem zum Auffinden relevanter Normen im Schulalltag
- ◆ Fallbeispiele aus der Praxis und für die Praxis
- ◆ Dienst- und Verfahrenswege
- ◆ Juridische Denkweisen und Hintergründe

Der Lehrgang beruht auf vier Säulen: der Seminarpräsenz, den betreuten Individualphasen, den Peergruppentreffen und dem Selbststudium. Die betreuten Individualphasen können im Rahmen eines Moduls stattfinden, aber auch nach Wunsch und Absprache mit den jeweiligen TrainerInnen an anderen Tagen bzw. Halbtagen. Sie bieten sich besonders bei den Modulen Projektmanagement (individuelle Betreuung der Projektarbeit) und Schulentwicklung an.

Das Selbststudium umfasst die dokumentierte Praxisreflexion, das Literaturstudium und das Erstellen der Projektarbeit.

Das Literaturstudium beruht auf der von der Lehrgangsleitung empfohlenen Literaturliste, die vom Trainerteam erweitert werden kann. Es bezieht sich einerseits auf die inhaltliche Vorbereitung und Vertiefung in das jeweilige Thema der einzelnen Module.

Andererseits bilden zwei Literaturbeiträge, die in der Peergruppe (kollegiales Team) kritisch reflektiert werden, in Summe einen Fundus von brauchbaren Beiträgen für das Lehrgangsteam.

Aus den einzelnen Modulen ergeben sich modulspezifische Arbeitsaufträge, die im Feld Schule und in den jeweiligen kollegialen Teams / Peergruppen bearbeitet und reflektiert werden und als Grundlage für eine Bestätigung der dokumentierten Praxisreflexion gelten.

Die Projektarbeit wird gemeinsam mit den ProjektbetreuerInnen in Abstimmung mit der Lehrgangsleitung festgelegt. Das Thema steht in einem engen thematischen Zusammenhang mit den Modulen des Lehrganges und betrifft ein aktuelles Thema aus dem Bereich Schulmanagement. Der Schwerpunkt der Projektarbeit liegt nicht in der Aufzählung und genauen Dokumentation aller Phasen und Arbeiten eines Projektes, sondern in der Sicht der Schulleitung aus der Metaebene in Form einer kritischen Reflexion. Die Projektarbeit kann im Rahmen der Lehrgangsmodule vorgestellt werden. Nach Absolvierung der Lehrgangsmodule erfolgt die Einladung zur Präsentation an die Pädagogische Hochschule OÖ.

Qualifizierung der österreichischen Schulaufsicht - ein Projekt mit Weitblick

Die Veränderungen im Bildungswesen der letzten Jahre haben auch für die Schulaufsicht eine Vielzahl neuer Herausforderungen und Aufgabenstellungen (neues Aufgabenprofil – Personalentwicklung – Schulinspektion neu – Bildungsregionen) gebracht, die eine Neuorientierung erforderlich machten.

Daher wurde auch ein Qualifizierungskonzept für die BezirksschulinspektorInnen bzw. das regionale Schulmanagement entwickelt, das es ermöglicht, berufsbegleitend die für ihr Aufgabenprofil notwendigen umfassenden Kompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln. Grundlage des Qualifizierungskonzeptes bildet das neue Anforderungsprofil der Qualifikation von Führungskräften in der Schulaufsicht.

Vom Konzept zur Umsetzung

1995 kamen von Seiten der Interessensvertreter der Schulaufsicht Wünsche und später konkrete Vorschläge, das Berufsbild der Schulaufsicht neu zu formulieren, wobei sich das BMUK diesen Bestrebungen sofort anschloss.

Initiativen zur Fortbildung der Schulaufsicht gab es bereits in einzelnen Bundesländern, z.B. in Oberösterreich, in der Steiermark und in den westlichen Bundesländern („ARGE West“).

Diese Aktivitäten waren zu dieser Zeit aber weder systematisch, noch vernetzt noch Österreich weit koordiniert.

Dies förderte erstaunlicherweise das Denken in Verantwortlichkeiten für das Ganze.

1996 formulierte eine vom BMUK Abt. Pflichtschulen eingesetzte Arbeitsgruppe unter Vorsitz von MR Dr. Heinz Gruber ein Qualifizierungskonzept für das regionale Schulmanagement. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe waren zum Teil auch TeilnehmerInnen an der Arbeitsgruppe, die sich mit der Neuformulierung des Aufgabenprofils die Schulaufsicht befasste, sodass hier Synergien gewährleistet waren.

Am 15. Oktober 1996 erging seitens des BMUK an BSI OStR Prof. Fritz Pirkl der Auftrag, (in Kooperation mit dem damaligen Pädagogischen Institut – Mag. Ellonora Feichtner) ein Lehrgangsdesign auf der Grundlage des von der Arbeitsgruppe erstellten Qualifizierungskonzepts für das regionale Schulmanagement zu konzipieren.

In den folgenden Monaten ging es darum, den Inhalten des Lehrgangs eine tragende „Philosophie“ zugrunde zu legen, die verschiedenen Interessen zu koordinieren, vor allem aber eine innerhalb der damals gesetzlichen Möglichkeiten liegende Organisation zu erstellen.

Am 12. Juni 1997 erteilte das Ministerium offiziell das OK, den Lehrgang zu beginnen.

Die Durchführung der Lehrgänge von 1997 bis heute

Im Auftrag des damaligen BM:BWK wird seit 1997 der **Lehrgang „Schulmanagement für BezirksschulinspektorInnen“** in Kooperation mit dem Pädagogischen Institut des Bundes in Oberösterreich - seit 2007 Pädagogische Hochschule Oberösterreich - organisiert. Derzeit wird der Lehrgang zum 5. Mal in Kooperation mit dem BM:UKK und der besonderen Unterstützung seitens des **RR Karl Havlicek** durchgeführt.

Lehrgangsleiter ist **OStR Fritz Pirkl**, der auch das Konzept dieses Lehrganges unter Mitwirkung von Vizerektorin Mag. Ellonora Feichtner entwickelt hat.

Von insgesamt **120** SchulaufsichtsbeamtenInnen haben diesen Lehrgang bisher **118** TeilnehmerInnen abgeschlossen, wie folgender Überblick zeigt.

1. Lehrgang	25. November 1997 bis Mai 2000	25 TeilnehmerInnen
2. Lehrgang	4. Dezember 2000 bis Dezember 2002	23 TeilnehmerInnen
3. Lehrgang	14. Oktober 2003 bis November 2005	28 TeilnehmerInnen
4. Lehrgang	März 2005 bis Juni 2007	27 TeilnehmerInnen
5. Lehrgang	27. November 2006 bis April 2009	15 TeilnehmerInnen
		118 TeilnehmerInnen

Lehrgang in Kärnten	2003 – 2005	15 (4 LSI+11 BSI)
Weiterbildungsmodul: Teamentwicklung	Oktober 2003	23 TeilnehmerInnen
Schulaufsicht aktuell	Juni 2006	90 TeilnehmerInnen

Der Lehrgang „Schulmanagement für BezirksschulinspektorInnen“

Die Veränderungen im Bildungswesen der letzten Jahre haben auch für die Schulaufsicht eine Vielzahl neuer Aufgabenstellungen gebracht:

- ◆ die Sicherung der Leistungsfähigkeit und Qualität in allen Schulen bzw. Schularten der Pflichtschulen
- ◆ die Effizienzsteigerung der verschiedenen schulorganisatorischen Maßnahmen (auch im internationalen Vergleich)
- ◆ die Unterstützung von Dezentralisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen mit besonderer Berücksichtigung der Schulautonomie
- ◆ die verstärkte Legitimierung der pädagogischen Innovation und des Ressourceneinsatzes gegenüber der Öffentlichkeit

Die dafür notwendigen umfassenden Kompetenzen sollen in einem Ausbildungslehrgang erworben bzw. verbessert werden.

Das hier vorgestellte Qualifizierungskonzept für die BezirksschulinspektorInnen bzw. das regionale Schulmanagement soll ermöglichen, berufsbegleitend diese Kompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln. Grundlage des Qualifizierungskonzeptes bildet das Anforderungsprofil für die Schulaufsicht bzw. der Akademielehrgang „Schulmanagement für SchulleiterInnen“ gemäß § 26 a Abs. 3 LDG.

Bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten können in der Regel als gegeben vorausgesetzt werden. Diese resultieren aus der bisherigen Tätigkeit und beziehen sich auf

- ◆ Qualifikation aus der Unterrichtstätigkeit
- ◆ Erfahrungen in der Lehrerausbildung und der Lehrerfortbildung
- ◆ eventuellen Erfahrungen aus einer Schulleitertätigkeit oder aus anderen leitenden Aufgaben im Schulwesen
- ◆ Erfahrungen aus der Mitarbeit in Berufs- und Interessensvertretungen, bisweilen auch aus außerschulischen Führungstätigkeit (Vereinen.....).

Ansatzpunkt und Ziel der Qualifikation ist einerseits die Persönlichkeitsentwicklung der Führungspersonen und andererseits die Erweiterung bzw. Verbesserung ihrer Sozial- und Kommunikationskompetenz, sowie ihrer Team- und Führungsfähigkeiten. Im Sinne des Aktionslernens soll ein Schwerpunkt auf der Entwicklung eigenständiger Konzepte des Bildungs- und Projektmanagements, der Systemberatung, der Personalentwicklung, sowie der Qualitätssicherung im Rahmen des Schul- und Bildungssystems liegen. Der Lehrgang zielt auf eine Aktivierung und Vertiefung der Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der TeilnehmerInnen ab. Vom gemeinsamen Aufgabenprofil ausgehend, sollen kollegiale Kontakte mit dem Erleben eines Prozesses gemeinsamen Lebens und Arbeitens ermöglicht werden.

Dazu werden ihnen die entsprechenden Instrumente für ein professionelles Führungsmanagement, für die Systemberatung und für die Evaluation von Schulen zur Verfügung gestellt.

Der **berufsbegleitende Weiterbildungslehrgang** mit insgesamt 360 Unterrichtseinheiten / 24 SWSt. / 32 ECs (inkl. Selbststudium und Projektarbeit) und 6 Halbtagen „Praxisreflexion“ wird innerhalb von 4 Semestern abgeschlossen. Voraussetzung für die Erlangung des Zertifikats:

- ◆ Absolvierung aller Seminare zu den Lehrgangsinhalten, wobei eine durchgehende Anwesenheit erforderlich ist
- ◆ Erstellung und Präsentation einer Projektarbeit aus den Themenbereichen der Seminarmodule
- ◆ Selbststudium von Fachliteratur aus einer vorgegebenen Themenliste
- ◆ Praxisreflexion mit schriftlichem Nachweis

Die **Lehrgangsleitung** hat OStR Fritz Pirkl in Kooperation mit Vizerektorin Mag. Ellonora Feichtner (PH OÖ) und RR Karl Havlicek (BM:UKK).

TrainerInnen des Lehrgangs sind Fachleute aus den Bereichen

- ◆ Schulorganisationsentwicklung, -innovation, Beratung und Qualitätssicherung/Evaluation
- ◆ Führungs- und Projektmanagement (incl. Managementfachleute der Wirtschaft mit Trainererfahrung im Non-Profit-Bereich)
- ◆ Verwaltung (in Zusammenarbeit mit rechtskundigen BeamtInnen der Schulbehörde mit Referentenerfahrung)

Die Lehrgangsmodule sind Kommunikation, Beratung und Führung, Konfliktmanagement, Führung von Führungskräften, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, Schulentwicklung und Bildungstrends, Schul- und Dienstrecht, Öffentlichkeitsarbeit, Vertrauen als Führungskultur, Systemberatung, Prozessbegleitung und Teamentwicklung, Qualitätsmanagement und Evaluation. Dazu kommt eine Projektarbeit mit Präsentation und eine dokumentierte Praxisreflexion.

Entwicklungen nach dem ersten Schulmanagementlehrgang

Starke Impulse haben in den letzten Jahren Veränderungen im Rollenbild und im Aufgabenbereich der österreichischen Schulaufsicht bewirkt. Einerseits war dies die Verlautbarung des Aufgabenprofil der Schulaufsicht (die Neuformulierung der „Allgemeinen Weisung“) durch das BM:BWK, andererseits war es das bei den TeilnehmerInnen des Lehrgangs entstandene Wir-Gefühl, das Entstehen einer gemeinsamen Identität, einer gemeinsamen Vision.

Daraus erwachsen einige bemerkenswerte Entwicklungen, auf die hier kurz hinzuweisen sei:

Im September 2000 traf sich eine Gruppe BezirksschulinspektorInnen, zusammengesetzt aus Vertretern aller Bundesländer, um über eine Weiterqualifizierung des regionalen Schulmanagements zu beraten.

Das wohl wichtigste Ergebnis war, dass die Gruppe die **Weiterbildung** der Schulaufsicht **als Verpflichtung von sich aus** ansieht. Um dies Österreich weit für die Gruppe der BezirksschulinspektorInnen umsetzen zu können, wurde eine Steuergruppe eingesetzt, die initiativ dem Ministerium gegenüber auftreten kann und mit dem Dienstgeber entsprechende Vereinbarungen abschließen kann.

Die LehrgangsteilnehmerInnen aus dem Bundesland Tirol betrieben zusammen mit ihren anderen Kollegen aus dem Bundesland eine intensive Diskussion zu ihrem Selbstverständnis. Das Ergebnis ist der Entwurf eines **Leitbilds der Tiroler Schulaufsicht** unter dem Titel: „Die verlässliche Tiroler Schulaufsicht“.

Weiters hat sich eine Arbeitsgruppe mit dem Bereich Personalentwicklung, einem Schlüsselbegriff im veröffentlichten Aufgabenprofil der Schulaufsicht, beschäftigt.

Das daraus entstandene Grundsatzpapier wurde bei der gesamtösterreichischen BezirksschulinspektorInnen Tagung 2000 eingehend diskutiert und angenommen.

(„Entwurf eines **Personalentwicklungsleitbildes für die Schulaufsicht**“)

Auch die im Aufgabenprofil zitierte „**Regionale Bildungsplanung**“ war mit Inhalt zu füllen.

Evaluation und Prozessbegleitung der Lehrgänge

Begleitende Evaluation bringt laufend Erkenntnisse, die es ermöglichen, das Lehrgangsdesign sinnvoll zu überarbeiten und anzupassen. So wurde z.B. das Thema Macht durch Vertrauenskultur als neue Führungskultur ersetzt.

Die **Evaluation des ersten Lehrganges** wurde von Dr. Michael Schratz und Mag. Karoline Bitschnau (Evaluationsbericht BM:BWK) durchgeführt.

Die **Evaluation der Lehrgänge 2 bis 5** wird durch schriftliche Rückmeldung der Teilnehmer/innen nach den einzelnen Modulen durchgeführt.

Die Inhalte werden laufend an die aktuellen Bedürfnisse der Teilnehmer/innen und dem jeweiligen aktuellen Bildungsauftrag durch das BM:UKK angepasst. Dies geschah durch das Lehrgangsleitungsteam (OstR Fritz Pirkl und Mag. Ellonora Feichtner) in Absprache mit den jeweiligen ReferentInnen.

Außerdem werden die Module durch Fotoprotokolle und Mitschriften dokumentiert.

Durch die durchgehende Anwesenheit und Mitwirkung des Leitungsteams ist eine kontinuierliche Prozessbegleitung gewährleistet (Absprache mit dem ReferentInnen über Inhalte, Anknüpfungspunkte an vorangegangene Modulinhalte, Feedback an die ReferentInnen während der Module; Abklärung der Bedürfnisse der TeilnehmerInnen, aktuelle Problemstellungen usw.)

Die neue Heimat des Schulmanagements

Viele Jahre der freiwilligen Fort- und Weiterbildung von Führungskräften sowie der verpflichtenden Qualifizierung und Zertifizierung von Führungskräften in der Schulleitung und Schulaufsicht führten durch begleitende Reflexions- und Evaluationsprozesse aller Beteiligten (LehrgangsteilnehmerInnen, TrainerInnen, regelmäßig stattfindende Treffen der SchulmanagementtrainerInnen mit bundesländerübergreifendem Erfahrungsaustausch mit aktuellen Trainerfortbildungsprogrammen) nicht nur zu einem zeitgemäßen und sinnvollen Konzept im Schulmanagement, sondern zu einem erweiterten Blickwinkel im Bereich Professionalisierung. Daher ist durch die Gründung der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich auch eine äußere neue Organisationsstruktur geschaffen worden, in der das Schulmanagement eine neue Heimat gefunden hat: das Zentrum für Bildungs- und Wissensmanagement.

Wissensmanagement steht dabei für professionelles Management der Ressource Wissen mit einer breiten Palette von Aktivitäten, die zur Führung und Steuerung des dynamischen Systems Schule erforderlich sind. Das Bildungsmanagement umfasst unter dem Begriff Schulmanagement die Implementierung der Ressource dieses speziellen Wissens im Bereich Führung von Schulen. Dies schließt Verpflichtung zu Qualität bezogen auf Personen, Produkte und Prozesse mit ein. Expertenwissen und reflexiver Austausch in Diskurs und Dialog führen zu einem Mehrwert. Das Wissen Einzelner wird zu einer unverzichtbaren Ressource und zu einem wertvollen Kapital der Organisation Schule.