

Walter Becker

**Leiter/in werden – Leiter/in sein  
an einer Hauptschule in Kärnten**

Beiträge zur Schulentwicklung, Nr. 3

IFF: Klagenfurt 1994

Redaktion und Layout:

Erwin Rauscher

## **Reihe "Beiträge zur Schulentwicklung"**

Herausgegeben von der

**Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen"**

des Interuniversitären Instituts für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung

In dieser Reihe veröffentlicht die Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen" des Interuniversitären Instituts für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung Beiträge zur Schulentwicklung, insbesondere von Lehrerinnen und Lehrern, um sie einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung des Instituts gestattet.

Exemplare können gegen Ersatz der Kopier- und Portokosten bei folgender Adresse angefordert werden:

IFF/Schule und gesellschaftliches Lernen  
Reihe "Schulentwicklung"  
Sterneckstraße 15  
A 9020 Klagenfurt

Walter BECKER

## Leiter/in werden – Leiter/in sein an einer Hauptschule in Kärnten

### Inhaltsverzeichnis

1	Ernennung von Leitern und Leiterinnen	1
2	Anforderungsprofil	3
3	Ausbildung zum Leiter / zur Leiterin	4
4	Schulleiterkurse	6
5	Anforderungen und Forderungen	8
	Anmerkungen	9
	Kontaktadresse	10
	In der Reihe " <i>Beiträge zur Schulentwicklung</i> " sind bisher erschienen	11

Walter BECKER

## **Leiter/in werden – Leiter/in sein an einer Hauptschule in Kärnten**

Um das Jahr 1985 kam es verstärkt zur Diskussion über die Ernennungen von Schulleiter/innen, der Wunsch nach Objektivität wurde allgemein artikuliert. Daraus ergibt sich nun die Frage nach einem Anforderungsprofil für Leiter/innen. Ein Anforderungsprofil allein nach rein rechtlichen Gesichtspunkten wird aber nicht dem Leiterbild gerecht. Für die Arbeit des/r Leiters/in kann eine gezielte Leiter/innen-Ausbildung hilfreich sein.

*Alle Überlegungen und Betrachtungen in diesem Artikel beziehen sich (fast ausschließlich) auf die im Bundesland Kärnten geltenden landesgesetzlichen Regelungen, die etwa in Oberösterreich oder Wien ganz anders gelagert sein können.*

### **1 Ernennung von Leitern und Leiterinnen**

Schulfeste Leiter/innen-Stellen werden im Verordnungsblatt des Landesschulrates für Kärnten ausgeschrieben. Die Bewerbungen erfolgen mit einem Formblatt (dessen Veränderung nach 1989 noch angeführt wird) innerhalb einer einmonatigen Bewerbungsfrist auf dem Dienstweg.

Das Kollegium des jeweiligen Bezirksschulrates erstellt einen Dreivorschlag nach den Richtlinien des Landeslehrer-Dienstrechtsgesetzes (LDG 1984). Die Kriterien der Auswahl und der Reihung sind dort im Paragraphen 26 Abs. 7 festgehalten:

"Bei der Auswahl und Reihung ist zunächst auf die Leistungsfeststellung, ferner auf den Vorrückungstichtag, überdies auf die in dieser Schulart zurückgelegte Verwendungszeit, sodann auf die Rücksichtswürdigkeit der Bewerber im Hinblick auf ihre sozialen Verhältnisse Bedacht zu nehmen; ..."

Im Hinblick auf eine Ernennung von Leiter/innen gibt es dazu einige Entscheidungen des Verwaltungsgerichtshofes, von denen folgende bedeutsam erscheinen:

"Es ist der Sinn des Paragraphen 26 Abs. 7 zweiter Satz, die Auswahl der untereinander in Konkurrenz stehenden Bewerber um eine schulfeste Stelle nach dem Leistungsprinzip (vgl. "zunächst") vorzunehmen und den nach Eignung, Fähigkeiten, Kenntnissen, Fleiß und Eifer am besten geeigneten Bewerber zu bestellen. Bei Vorliegen völliger Gleichheit der Bewerber vom Standpunkt des Leistungsprinzipes ist auf die übrigen gesetzlichen Tatbestandsmerkmale und ferner auf weiter im Gesetz nicht angeführte, sachbezogene Entscheidungsmerkmale Bedacht zu nehmen ..."<sup>1</sup>

... und besonders für Leiter/innen-Stellen:

"Die Reihungskriterien des Paragraphen 26 Abs. 7 sind, weil auf sie nur 'Bedacht zu nehmen' ist, nicht abschließend angeführt. Bei der Auswahl muß auch auf andere Momente Rücksicht genommen werden, wenn sie dem Sinn des Gesetzes entsprechen. Dies muß vor allem dann gelten, wenn die schulfeste Stelle ein Leiterposten ist, weil es auf der Hand liegt, daß für die Ernennung zum Leiter eher andere Umstände, z.B. Organisationstalent oder Eignung zur Führung von Untergebenen, entscheidender sein werden als die eher formalen Momente ..."<sup>2</sup>

Das Kollegium des Bezirksschulrates besteht aus dem Bezirkshauptmann (in den autonomen Städten Klagenfurt und Villach ist es der Bürgermeister), aus 13 Mitgliedern mit beschließender Stimme (vor 1989 waren es 14) und aus einer Reihe von Mitgliedern mit beratender Stimme (Bezirksschulinspektor, Schularzt, der Leiter der schulpsychologischen Beratungsstelle, Vertreter der Kirchen, der Kammern, des Arbeitsamtes und in Bezirken mit zweisprachigen Schulen oder Klassen ein Vertreter der slowenischen Minderheit).<sup>3</sup>

Die 13 Mitglieder mit beschließender Stimme sind Eltern- und Lehrervertreter, die von den politischen Parteien nach den Bezirksergebnissen der Landtagswahlen in das Kollegium des

Bezirksschulrates entsandt werden.

Die Landtagswahl vom März 1989 brachte der SPÖ in Kärnten den Verlust der absoluten Mehrheit in diesem Bundesland und große Veränderungen bei der Zusammensetzung von Kollegialorganen: In drei Bezirken gibt es eine absolute Mehrheit (SPÖ), in sieben Bezirken hat keine der drei im Landtag vertretenen Parteien (SPÖ, FPÖ, ÖVP) eine absolute Mehrheit im Bezirksschulrat.<sup>4</sup>

Die politische Zusammensetzung der Kollegien der Bezirksschulräte läßt Rückschlüsse auf die Kräfte zu, welche entscheidende Einflüsse im Ermittlungsverfahren ausüben. Es sind dies die politischen Parteien, die politischen Lehrervereine, aber auch politische und (manchmal) kulturelle Einzelpersonen. Zu oft stand vor dem offiziellen Verfahren ein Kandidat "intern" schon fest, was zu herber Kritik führte.

Etwa ab Mitte der 80iger-Jahre verstärkte sich die Diskussion um eine Objektivierung bei der Besetzung der Leiterstellen (nicht nur) in Kärnten, in der Tagespresse und in den Zeitungen der verschiedenen Lehrervereine wurden Forderungen nach objektiven Richtlinien und objektiver Vorgangsweise laut.

Zur Illustration und Erinnerung ein paar Überschriften:

- *"Vom Direktor zum Schulmanager"* (in: Kärntner Tageszeitung, Ausgabe vom 10. November 1989 – SPÖ)
- *"Objektivierungsrichtlinien bei Leiterbesetzungen"* (in: Der Kärntner Lehrer, Nr. 7/8, Dezember 1989, Österreichischer Lehrerbund – ÖVP)
- *"Die 10 FPÖ-Gebote zur Objektivierung"* (PRAXMARER, ANGERER, BERAN in: Freie Meinung, Folge 2/90 – FPÖ)

Diese Beispiele ließen sich fortsetzen, ähnliche Artikel gab und gibt es immer wieder.

In weiterer Folge führte dies dazu, daß nun Richtlinien erarbeitet wurden: Es gibt ein Punktesystem für die Grundqualifikation (Leistungsfeststellung, Dienstalter und für die Schulart einschlägige Verwendungszeit), dazu sind die Eignung der Bewerber/innen und die persönlichen Umstände zu berücksichtigen. In manchen Bezirken Kärntens ist auch ein Hearing der Bewerber/innen vorgesehen; das hängt von der Geschäftsordnung des betreffenden Kollegiums des Bezirksschulrates ab.

Sichtbar wird die Veränderung auch beim Bewerbungsformular, das vor 1989 aus einem Formblatt von knapp einer Seite bestand, welches schnell auszufüllen war. Jeder Lehrer/Jede Lehrerin, welche/r eine Schulleitung anstrebte, bewarb sich schon vor der Ausschreibung der "Wunsch-Schule" bei einer Reihe von anderen ausgeschriebenen Schulen, um auf sich aufmerksam zu machen – in so einem Falle war eine Bewerbung rasch und leicht geschrieben, eine knapp gehaltene Bewerbung bedeutete auch (informell) ein nicht allzu großes Interesse an der ausgeschriebenen Schulleitung. Heute besteht das Bewerbungsformblatt aus einem vierseitigen, ausführlichen Fragebogen, dem noch Beilagen hinzugefügt werden können. Die Bewerbungsformalitäten sind nun umfangreicher geworden. Jedermann/frau sucht seine/ihre persönlichen Vorzüge ins rechte Licht zu stellen und möglichst viele Belege über bisherige Tätigkeiten, über Qualifikationen und über absolvierte Fortbildungskurse beizubringen.

Aus dem vom Kollegium des Bezirksschulrates erstellten und gereihten, mit einer Begründung versehenen Dreiervorschlag ernennt der Schulreferent der Kärntner Landesregierung (meist) den erstgereihten Bewerber/die erstgereichte Bewerberin.

Es kam und kommt auch heute noch zu Kritik bei einzelnen Leiter/innen-Ernennungen – es gab und gibt Einsprüche – und oberstgerichtliche Entscheidungen, vor allem bei Verfahrensmängeln. Oberstgerichtliche Entscheidungen finden auch ein nicht geringes Medienecho und werden in der Tagespresse ausführlich ausgeschlachtet. Eine positive Auswirkung haben Entscheidungen des Verwaltungsgerichtshofes dadurch, daß die Verfahren möglichst sorgsam

durchgeführt werden. Eine weitere Folge davon wäre aber differenzierter zu betrachten: Die Ernennungen von Direktor/innen an APS erfolgen erst nach dem Ablauf der Einspruchsfrist; manche Schulen stehen dadurch länger unter einer provisorischen Leitung als früher. Die Objektivierungsdiskussion hat aber auch verstärkt die Frage aufgeworfen, welche beruflichen Anforderungen an einen Schulleiter/eine Schulleiterin gestellt werden.

## 2 Anforderungsprofil

Als Grundlage für ein Anforderungsprofil wurden im November 1989 von Landesschulinspektor Ernst WEIHS (seit März 1992 im Ruhestand) die "Aufgaben des Schulleiters im APS-Bereich" nach den gesetzlichen Bestimmungen zusammengefaßt. Einleitend wird von WEIHS festgestellt:

"Es gibt keine Dienstanweisung und keine Arbeitsplatzbeschreibung für Schulleiter, das Schulunterrichtsgesetz stellt aber die pädagogischen Führungsaufgaben des Schulleiters in den Vordergrund."<sup>5</sup>

Eine Kurzfassung dieser Studie:

### A – PÄDAGOGISCHE AUFGABEN:

- 01 Der/die Schulleiter/in hat die Lehrer in ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit zu beraten.
- 02 Er/Sie hat sich vom Stand des Unterrichtes und von den Leistungen der Schüler regelmäßig zu überzeugen.
- 03 Er/Sie überwacht die Schulveranstaltungen.
- 04 Er/Sie erläßt die Diensteinteilung für die Beaufsichtigung der Schüler.
- 05 Er/Sie trifft Entscheidungen über Klassenbildung, Klassenzuweisung und Lehrfächerverteilung.
- 06 Er/Sie ist verantwortlich für die Stundenplangestaltung.
- 07 Er/Sie ist Berater in Konferenzen und Arbeitsgemeinschaften.
- 08 Er/Sie überwacht die erzieherischen Maßnahmen, die angewendeten Erziehungsmittel und das Schülerverhalten.
- 09 Er/Sie berät und betreut die Schulgemeinschaft.
- 10 Er/Sie wirkt bei der Leistungsfeststellung der Lehrer/innen mit.

"Aus all diesen vorrangig pädagogischen Aufgaben müssen die Voraussetzungen und Anforderungen gesucht werden, die ein Schulleiter benötigt, um den erwarteten Arbeitserfolg zu erbringen. Der Leiter hat auch dafür zu sorgen, daß Konflikte innerhalb der Schule behandelt und nach Möglichkeit auch gelöst werden. Solche Konflikte kann es zwischen den Lehrern, zwischen Lehrern und Eltern, Eltern und Leiter, Lehrern und Schülern geben. Auch hier hat der Schulleiter Beratungs- und Vermittlerfunktion. Der Schulleiter repräsentiert die Schule nach außen, was vorrangig durch seine pädagogische Kompetenz und ihre Auswirkung auf das gesamte Lehrerkollegium, aber auch durch seine Fähigkeiten und Qualifikationen im Umgang und Kontakt mit Menschen erfolgt."<sup>6</sup>

### B – ADMINISTRATIVE AUFGABEN:

Der Schulleiter/die Schulleiterin hat zu sorgen für

- 01 Einhaltung aller Rechtsvorschriften und schulbehördlichen Weisungen.
- 02 Führung der Amtsschriften.
- 03 Mitwirkung bei der Sicherstellung des Lehrerbedarfes.
- 04 Vollziehung der Haus- und Schulordnung.
- 05 Mitwirkung bei der schulärztlichen Betreuung.
- 06 Organisation aller den Schulen übertragenen Aufgaben (Schülerfreifahrten, Schulbücher).
- 07 Vollziehung verschiedener Gesetze (Schulpflichtgesetz, Schulorganisationsgesetz, Schulzeitgesetz, LDG, etc.).

#### **C – VERWALTUNGSAUFGABEN:**

- 01 Der Schulleiter/Die Schulleiterin hat dem Schulerhalter wahrgenommene Mängel der Schulliegenschaften und ihrer Einrichtungen zu melden.
- 02 Er/Sie hat Instandhaltungs – und Instandsetzungsarbeiten in enger Zusammenarbeit mit dem Schulerhalter zu veranlassen.
- 03 Er/Sie ist für die ordnungsgemäße Verwendung der zugewiesenen Mittel für Lehrmittel, Bücher etc. verantwortlich.
- 04 Er/Sie hat für Bestellung, Übernahme, Kontrolle und Vorlage der Rechnungen an den Schulerhalter zu sorgen.

#### **D – DIENST- UND BESOLDUNGSRECHTLICHE AUFGABEN:**

"Das Vorgesetztenverhältnis des Schulleiters gemäß Paragraph 56 Abs. 2 des SchuG gegenüber den Lehrern und sonstigen Bediensteten ist funktioneller Art, es bezieht sich nicht auf die dienstrechtliche Seite. In dienstrechtlichen Belangen hat der Schulleiter aber doch Aufgaben:"<sup>7</sup>

- 01 Beachtung aller Rechte, Pflichten, Vorschriften aus dem LDG.
- 02 Veranlassung der Leitervertretung bei kurzfristigen Verhinderungen.
- 03 Beachtung der Pflichten, die sich aus dem Gehaltsgesetz ergeben (Meldung von Dienstantritt, Dienstverhinderungen, Vertretungen und deren Einstellung, Mehrdienstleistungen; Weiterleitung von Anträgen und Ansuchen, von Reiserechnungen, usw.).
- 04 Beachtung des Personalvertretungsgesetzes.

Diese Zusammenfassung nach gesetzlichen Grundlagen gibt einen Rahmen für die Arbeit des Schulleiters/der Schulleiterin vor. Es werden zwar die pädagogischen Aufgaben in den Vordergrund gestellt, in der Praxis kommt es aber zu einer großen zeitlichen Beanspruchung durch die administrativen, dienst- und besoldungsrechtlichen Aufgaben und die Verwaltungsaufgaben. Hier könnte eine Hilfskraft (Sekretärin, Administrator) und/oder der Einsatz einer EDV dem Schulleiter/der Schulleiterin wertvolle Zeit für den wichtigeren pädagogischen Bereich freisetzen. Viele Arbeiten im außerpädagogischen Bereich sind belastende Routinearbeiten, die keine sehr hohen Qualifikationsansprüche stellen. Eine Zeitersparnis und Entlastung des Leiters/der Leiterin gewinnt dann besonders an Bedeutung, wenn es im Rahmen der Schulautonomie gilt, verstärkt innovative Aufgaben wahrzunehmen.

Es stellt sich jetzt die Frage, wie ein junger Leiter, eine neu ernannte Leiterin mit all diesen Aufgaben zurechtkommt. Dazu schreibt Walter FISCHER:

"Für viele Lehrer ist die Ernennung zum Schuldirektor der Höhepunkt ihrer Karriere. 'Sie haben es geschafft' meinen sie und sind überrascht, daß sie es 'noch nicht geschafft' haben, sondern an einem neuen Anfang stehen. 'Schulleiter' ist nämlich ein eigener Beruf, für den die Lehrerausbildung keineswegs hinreichend vorbereitet. Die Ausbildung zur Führungskraft muß vielmehr im Rahmen der Lehrerfortbildung geleistet werden, wobei neue Qualifikationen zu erwerben sind."<sup>8</sup>

### **3 Ausbildung zum Leiter / zur Leiterin**

Die Forderung zur Ausbildung von Leiter/innen ist berechtigt. Es kann und darf nicht sein, daß sich ein Leiter/eine Leiterin alle erforderlichen beruflichen Kompetenzen als Autodidakt aneignen muß. Bisher war es in den meisten Fällen so und durchaus üblich, daß sich Leiter/-innen die Grundlagen für ihre Berufsausübung selbst erarbeiten mußten. Das PI des Bundes in Kärnten machte sich im Jahre 1989 daran, in der Diskussion über die Frage der Weiterbildung eines Lehrers/einer Lehrerin zu einem/r Leiter/in einige Daten zu sammeln.<sup>9</sup>

Eine Arbeitsgruppe unter Hans ISOP versandte Fragebogen an Leiter/innen aus dem Bereich verschiedener Schultypen (darunter an APS-Leiter/innen in vier Kärntner Bezirken).

Es galt zu erfahren, welche Fortbildungsschwerpunkte die Leiter/innen für ihr gegenwärtiges Handeln als "sehr wichtig (1) -wichtig (2) – weniger wichtig (3)" einschätzten.

Es kamen insgesamt 203 Fragebogen zurück (APS – 144 / Berufsschulen – 14 / AHS – 23 / Berufsbildende Schulen – 36). Die Auswertung brachte folgende Ergebnisse:

<b>Recht und Verwaltung</b>	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
Lehrfächerverteilung und Stundenplan	69,3%	25,7%	5,0%
Dienstrecht	60,9%	35,1%	4,0%
Schulveranstaltungen	43,1%	46,0%	10,9%
Kanzlei- und Formularwesen	37,9%	40,9%	21,2%
Weiterentwicklung des Schulwesens	37,6%	51,5%	10,9%
Schulbau und Schulausstattung	35,6%	47,0%	17,3%
Aufbau und Organisation des Schulwesens	30,3%	51,2%	18,4%
Personalvertretungsrecht	28,7%	53,0%	18,3%
Verwaltung mit Hilfe der EDV	25,6%	32,7%	41,7%
Haushalts- und Rechnungswesen	23,0%	48,5%	28,5%
<p>Zu dieser Auswertung werden einige Interpretationsvermutungen formuliert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ "Leiter, die längere Zeit im Amt sind, haben sich die notwendigsten Kenntnisse und Fertigkeiten im administrativ-rechtlichen Bereich angeeignet.</li> <li>→ Dieses Aufgabenfeld wurde im Rahmen der Lehrerfortbildung abgedeckt.</li> <li>→ In Dienstbesprechungen und Arbeitssitzungen wurden administrativ-rechtliche Angelegenheiten immer wieder angesprochen.</li> <li>→ Bei Fehlleistungen in diesem Aufgabengebiet entsteht eine nicht so belastende Konfliktsituation.</li> <li>→ Leiter haben in diesem Aufgabenfeld ein für sie akzeptables Delegationsmodell gefunden.</li> <li>→ Dieses Aufgabenfeld wird prinzipiell als nicht so wichtig eingeschätzt.</li> <li>→ Dieses Aufgabenfeld ist auch über schriftliche Unterlagen, d. h. individuell erlernbar."<sup>10</sup></li> </ul>			
<b>Kommunikativ-kooperative Aufgaben</b>	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
Motivation	74,5%	23,0%	2,5%
Gesprächsführung	73,3%	25,2%	1,5%
Führungspsychologie	73,1%	25,4%	1,5%
Konfliktmanagement	69,5%	26,0%	4,5%
Leitung von Besprechungen und Konferenzen	64,5%	29,6%	5,9%
Schulmanagement	63,2%	35,3%	1,5%
Schule und Erziehungsberechtigte	62,5%	35,0%	2,5%
Personalentwicklung	29,2%	56,4%	14,4%
Schule und Lehrberechtigte	27,6%	55,1%	17,3%
Schule und Schülersvertretung	15,3%	57,9%	26,8%
<p>Auch dazu gibt es Interpretationsrichtungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ "Diese Fortbildungsschwerpunkte wurden zu wenig oder zu wenig intensiv in Arbeitssitzungen und Kursen bearbeitet.</li> <li>→ Diese Kompetenzen sind so komplex persönlichkeitsbezogen, daß sie nicht empfohlen, konditioniert, geraten usw. werden können.</li> <li>→ Leiter identifizieren sich stärker mit der Administrationsaufgabe und reflektieren und experimentieren weniger im kommunikativen Bereich.</li> <li>→ Man läßt sich nicht auf kommunikative Lernangebote ein.</li> <li>→ Kommunikationsstörungen werden als belastend erlebt – sie werden aber nicht öffentlich gemacht.</li> <li>→ Fähigkeiten und Kenntnisse auf diesem Gebiet werden mit idealen Verhaltensnormen eines Leiters und Führers im hohen Ausmaß identifiziert."<sup>11</sup></li> </ul>			
<b>Innovative Aufgaben</b>	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig

Schulklima	91,0%	7,0%	2,0%
Unterrichtsplanung	65,8%	29,7%	4,5%
Unterrichtsbeobachtung	51,2%	43,8%	4,9%
Beraterpsychologie	47,3%	46,8%	5,9%
Schulpartnerschaft	43,6%	48,0%	8,4%
Fächerübergreifender Unterricht	43,1%	49,2%	7,6%
Öffentlichkeitsarbeit	41,0%	46,0%	13,0%
Dienstbeurteilung	34,5%	52,2%	13,3%
Schuleigene Curriculum-Entwicklung	24,4%	56,3%	19,3%
Projekte in den Schulen	21,5%	65,0%	13,5%
Sponsoring durch außerschulische Organisationen	14,3%	47,8%	37,9%
Schulversuche	12,5%	51,0%	36,5%

Mögliche Interpretationsrichtungen:

- "Die Leiter identifizieren sich stärker mit einem zentral geregelten und gelenkten Schulwesen.
- Autonomie, Schulentwicklung (Projekte, Curriculumvariation) nimmt im gegenwärtigen Leiterhandeln einen geringen Stellenwert ein.
- Eine Partikularisierung des öffentlichen Schulwesens wird schulpolitisch abgelehnt.
- Jahrelang verordnete Schulversuche provozieren Sehnsüchte nach Ruhe und ruhigem und erfahrungsgesättigtem Arbeiten.
- Projekte, Versuche und Delegationen garantieren keinen bürokratischen Überblick; sie werden nicht als sinnvolle Lernorganisation für die Bildung des Kindes und Jugendlichen angesehen.
- Der Leiter traut seinen Lehrermitarbeitern weder so hohe Flexibilität noch das notwendige Verantwortungsgefühl zu.
- Führungspsychologische Erfahrung wird oft instrumentalisiert, hierarchieabstützend gesehen und in diesem Sinne als ein zu Lernendes und zu Lehrendes postuliert."<sup>12</sup>

Diese Untersuchung stammt aus den Jahren 1989/90, gerade auf dem Gebiet der Innovation ließen sich für heute etwas andere Ergebnisse und andere Interpretationen erwarten. Schulpolitisch wird heute eher ein Schwerpunkt auf die Schulautonomie gelegt.

Für die Fortbildung der Lehrer/innen bzw. deren Ausbildung zu Leiter/innen sind die Ergebnisse aus dem Fragebogen sicher relevant.

#### 4 Schulleiterkurse

Im Jahre 1988 startete in Kärnten für eine Gruppe von 22 Pflichtschuldirektoren/innen ein Seminar zu einer berufsspezifischen Ausbildung. In einem sechstägigen *Grundkurs* wurde den Teilnehmer/innen die Möglichkeit gegeben, sich mit folgenden Themen auseinanderzusetzen:

- \* Führung im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterverhältnis und Hierarchie
- \* Kommunikation und Kooperation in der Schule
- \* Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen
- \* Unterrichtsbeobachtungen im Rahmen von Klassenbesuchen
- \* Spezielle Managementfragen

Der Grundkurs stand unter der Leitung von Mag. Dr. Gunthilde SCHMÖLZER (Päd. Institut des Bundes in Kärnten). Referenten waren Prof. Dr. Walter FISCHER (Päd. Institut des Bundes in Oberösterreich) und Dr. Sepp ÜBERBACHER (Schulpsychologe aus Kärnten). Ein Halbtage, der dem Schulrecht gewidmet war und bei dem Hofrat Dr. Günther WOSCHITZ (Amt der Kärntner Landesregierung) referierte, wurde als nicht ins Konzept passend erkannt. Es wurde empfohlen, für das Schulrecht eine eigene Veranstaltung zu planen, was später ja auch geschah.

Ein Jahr später (1989) fand der erste (wieder sechstägige) *Fortsetzungskurs* zum Thema 'Konfliktmanagement' statt. Kursinhalt (mit denselben Referenten):

- \* Vertiefung der im Grundkurs erarbeiteten Qualifikationen des Leiterhandelns.
- \* Einführung in die Grundlagen der professionellen Konfliktbearbeitung.
- \* In Anwendungsbeispielen wurden Konfliktdiagnose und Konfliktbearbeitung aufgearbeitet.
- \* Es wurde versucht, Strategien und Methoden zur systematischen Verbesserung des Schulklimas zu entwickeln.

Der zweite *Fortsetzungskurs* im Jahre 1990 dauerte drei Tage. Das Referententeam blieb unverändert; zum Inhalt folgender Überblick:

- \* Instrumente einer innovativen Schulentwicklung: Betriebsanalyse, Motivation aller Personengruppen, Stärkung der Kooperation, kollegiale Lehrerfortbildung
- \* Das individuelle Profil einer Schule aufgrund der speziellen inneren und äußeren Gegebenheiten als Leitbild
- \* Möglichkeiten, die Selbstgestaltungskraft der jeweiligen Schule für eine innere Erneuerung zu nützen und zu fördern
- \* Konkrete Projekte zur Umsetzung in die jeweilige Schulwirklichkeit der Teilnehmer/innen

Der vorläufig letzte Baustein im Jahre 1991 war in einem dreitägigen Seminar dem Schulrecht gewidmet; hier wurden die Teilnehmer/innen nach Schularten zusammengefaßt, was im Hinblick auf das Thema gerechtfertigt war. Referenten waren diesmal BSI Mag. Bruno HUBER (Oberösterreich), HR Dr. Günther WOSCHITZ und Dr. Siegfried ARNEITZ (als leitende Beamte der Schulabteilung beim Amt der Kärntner Landesregierung). Kurz der Inhalt:

- \* Überblick über die wichtigsten schulgesetzlichen Bestimmungen
- \* Zuordnung von Sachverhalten zu den entsprechenden Gesetzen
- \* Erlernen und Einüben von Suchstrategien
- \* Techniken der Entscheidungsfindung und Formulierung von Entscheidungen
- \* Lösen von Problemen anhand von Fallbeispielen

Schon bald nach dem ersten Kurs konstituierte sich in Kärnten eine Landeslehrer-Arbeitsgemeinschaft der Schulleiter an APS, die sich regelmäßig zu Arbeitssitzungen trifft. Zu den Aufgaben der ARGE gehören ein Erfahrungsaustausch, die Vertretung von Leiterinteressen gegenüber dem Dienstgeber, die Mitarbeit in verschiedenen Organisationen und Gremien. In den Arbeitssitzungen wurden folgende Themen behandelt (Auswahl):

- \* Perspektiven zur Leiter/innen-Ausbildung
- \* Schulveranstaltungen
- \* Leistungsfeststellung des Landeslehrers: der Leiterbericht
- \* Autonomie als Möglichkeit der Schulentwicklung
- \* Nahtstellenproblematik
- \* Rechtsradikalismus

Die Mitglieder der ARGE organisieren die Fortbildung der Schulleiter/innen auf Bezirksebene. Im Bezirk Villach-Land, zu dem die Schule des Verfassers dieses Artikels gehört, gab es seit 1990 vier Veranstaltungen zu folgenden Themen:

- \* Aufgabenbereiche des Schulleiters/der Schulleiterin im APS-Bereich
- \* Textverarbeitung für Schulleiter an Hauptschulen
- \* EDV-unterstützte Kontenführung für Schulleiter
- \* Leistungsbeurteilung des Landeslehrers – der Leiterbericht

Die Teilnehmerzahlen bei diesen Veranstaltungen schwankten zwischen acht (Kontenführung) und 70 (Aufgabenbereiche).

Im Rahmen der Kärntner Pädagogischen Wochen 1992 wird in den Hauptferien ein einwöchiger Kurs "Kommunikation und Führung" für Lehrer/innen angeboten, die an Fragen des Schulmanagements interessiert sind.

Vor 2 Jahren begann eine weitere Gruppe mit dem Schulleitergrundkurs; weitere Gruppen müssen noch warten – was sicher mit dem Mangel an Mitteln zur Lehrerfortbildung zusammenhängt.

Grundsätzlich müßte die Ausbildung bereits ernannter Leiter/innen während des Unterrichtsjahres stattfinden; während die Ausbildung von Lehrer/innen, welche eine Schulleitung anstreben, in der Freizeit zu erfolgen hätte. Der Besuch einschlägiger Kurse sollte auch ein wichtiges Kriterium bei der Ernennung von Schulleiter/innen sein.

Bei der Leiterausbildung sind andere Bundesländer früher aktiv geworden als Kärnten. Im Rahmen von Leiterkursen wurden die Modelle Oberösterreichs und Salzburgs vorgestellt; als Beispiel sei das Projekt in Oberösterreich angeführt:

### *OBERÖSTERREICH*<sup>13</sup>

Seminar 1: Kommunikation und Führung (5 Tage)

Seminar 2: Konfliktmanagement (5 Tage)

Seminar 3: Schulentwicklung (5 Tage)

Dazu spezielle Schulleiter-Seminare zur Ergänzung und Erweiterung:

\* Vorbereitungskurs – Assessmentworkshop (5 Tage in den Ferien)

\* Einführung in die Schulverwaltung (3 Tage)

\* Einführung in das Schulrecht (3 Tage)

\* Konferenztechnik (3 Tage)

\* Lehrerberatung und Lehrerbeurteilung (3 Tage)

\* Rationelles Zeitmanagement (3 Tage)

\* Moderation (5 Tage)

\* Personalführung -Personalentwicklung – Innovationsmanagement (5 Tage).

## **5 Anforderungen und Forderungen**

Vom Schulleiter/Von der Schulleiterin wird heute und in Zukunft mehr denn je erwartet. Diese Erwartungen werden mehr oder weniger offen formuliert. Es gibt einige lesenswerte Bücher und Artikel zu diesem Thema.<sup>14</sup>

Entwicklungen und Tendenzen zeigt Walter FISCHER recht deutlich auf:

"Die Führungsaufgabe der Zukunft wird in der Organisation von Diagnose-, Arbeits-, Rückkopplungs- und Neuorientierungsprozessen liegen"<sup>15</sup>

Die Aufgabe des Schulleiters der Zukunft sieht er darin,

"daß er kein 'Macher' ist und auch kein 'Weisungsautomat'. Es werden hohe Ansprüche an seine Intelligenz und an seine Intuition gestellt; aber noch mehr wird es auf seine Persönlichkeit ankommen,..... Die Führungspersönlichkeiten der Zukunft werden nicht so sehr Menschen sein, die etwas gelernt haben, sondern solche, die ihre Lernfähigkeit erhalten und weiterentwickeln."<sup>16</sup>

Die Forderung der Schulleiter/innen kann heute nur dahingehen, ihnen eine Aus- und Weiterbildung in diesem Sinne zu ermöglichen – sie haben ein Anrecht darauf. Es wäre vorstellbar, daß sich auch die Landesvertretung dieser Forderung annimmt. Es ist aber auch an der Zeit, beim Dienstgeber darauf zu drängen, die Tätigkeit der Schulleiter/innen anzuerkennen. Bescheidene Hoffnung keimt auf, wenn man auf der Titelseite von Zeitschriften der Landesvertretung lesen kann:

"Es gilt, die Tätigkeit der Schulleiter neu zu bewerten! Das Schulwesen operiert in einer sich ständig verändernden Umwelt. Der gesellschaftliche Wandel entwickelt eine zunehmende Dynamik, deren Wechselwirkungsprozesse in unserem Schulwesen mitvollzogen werden müssen. Ohne Zweifel sind Schulleiterinnen und Schulleiter zumindest potentiell die wichtigsten und einflußreichsten Personen bei der praktischen Verwirklichung

Die Durchsetzung schulischer Innovationen hängt weitgehend mit dem Schulleiter/der Schulleiterin zusammen. Die Unterstützung und die Anerkennung seiner/ihrer Arbeit ist von grundlegender Bedeutung für die Entwicklung des Schulwesens in all seinen Bereichen.



## Anmerkungen

- 1 Verwaltunggerichtshof: Z 86/12/0027 vom 7.4.1987; Z 87/12/0155 und 87/12/0156 vom 25.4.1988.
- 2 Verwaltunggerichtshof: Z 937/77 vom 12.5.1978; Z 82/09/0051 vom 30.06.1982 und Z 82/09/0053 vom 22.9.1982.
- 3 Gesetzliche Grundlagen dafür sind das Bundes-Schulaufsichtsgesetz 1962 und das Kärntner Landesschulaufsichtsgesetz vom 18. Dezember 1963 über die Zusammensetzung des Landesschulrates und der Bezirksschulräte.
- 4 Die Mitglieder der Kollegien des Landesschulrates und der Bezirksschulräte sind jeweils im Kärntner Lehrerhandbuch nach Fraktionen namentlich angeführt; die Angaben stammen aus den Handbüchern 1986, 1988 und 1990.
- 5 In: Ernst WEIHS: Aufgaben des Schulleiters im APS-Bereich als Grundlage für ein Anforderungsprofil, Klagenfurt 1989.
- 6 Ebd.
- 7 Ebd.
- 8 In: Walter A. FISCHER: Schulleiter-Grundkurs. Päd. Institut Oberösterreich, Linz 1986.
- 9 Hans ISOP: Fortbildungsschwerpunkte für Leiter(innen), in: Kärntner Lehrerstimme – Heft 1/1990.
- 10 A.a.O. S.18f. Die Textauszeichnungen "→" wurden beigelegt.
- 11 A.a.O. S.19.
- 12 Ebd.
- 13 Walter A. FISCHER / Hans LEEB: Projekt Schulleiterausbildung in Oberösterreich, Linz 1989.
- 14 *Hinweise auf Literatur:*  
AUERNIG Rupert: Die Funktion des Schulleiters bei der Durchsetzung schulischer Innovationen. Frankfurt- Bern-New York 1986.  
FEIGL Susanne (Redaktion): Schulautonomie. Autonomie-Heft 1, BMUK, Wien 1991.  
FEIGL Susanne (Redaktion): Freiräume und Autonomie. Autonomie-Heft 2, BMUK, Wien 1991.  
FISCHER Walter: Schulentwicklung als Selbststeuerungsprozeß (in: Schulmanagement, Heft 4/1989).  
FISCHER Walter: Konfliktmanagement in der Schule. Materialien zur Schulleiterausbildung. PI Oberösterreich, Linz 1989.  
FISCHER Walter / SCHRATZ Michael: Human Resource Development: Neue Perspektiven für Organisationsentwicklung im Schulbereich (in: Schule und Leben; Fachzeitschrift des PI-Tirol, Heft 7/1988).  
HIRSCH Margarete / KNAUS Renate / MERSITS Eva: Direktion, Administration und Personalvertretung in weiblicher Hand – ein Grund zum Staunen? (in: Erziehung und Unterricht, Heft 7-8/1991, Seite 655 ff).  
JÄGER Kurt / STOCKHAMMER Richard (Hrsg.): Lehrerinnen und Lehrer lernen miteinander – voneinander. BMUKS, Wien 1988.  
LASSNIG Lorenz: Gesellschaftspolitische Aspekte der Schulautonomie (in: Freie Lehrerstimme, Heft 2/1991).  
NATTER Bernhard: Demokratisierung der Schulleitung (in: Erziehung heute, Heft 1/1988).  
PELINKA Anton: Schulautonomie: Ja, aber wie? (in: Freie Lehrerstimme, Heft 1/1992).  
WEIDINGER Walter: Pädagogische Autonomie – ein Weg zur Realisierung (in: Freie Lehrerstimme, H.4 / 1991).  
WINGERT Ortwin: Überlegungen zur Reform der Schulleitung (in: Freie Lehrerstimme, Heft 4/1989).
- 15 Walter FISCHER: Schulentwicklung als Selbststeuerungsprozeß (in: Schulmanagement, Heft 4/1989).

16 Ebd.  
17 Der Plichtschullehrer – Heft 4/1991 – Titelseite.

*Walter BECKER, Jahrgang 1944, Volksschullehrer und Hauptschullehrer, seit 1986 Leiter der Hauptschule "Gegendtal" in Treffen. Mitglied der Landeslehrerarbeitsgemeinschaft der Schulleiter/innen an APS in Kärnten. Seit 1991 Studium an der UBW Klagenfurt (Pädagogik / Schulpädagogik).*

**KONTAKTADRESSE:**

→ *W.B., Hauptschule Gegendtal, 9521 Treffen 164*

## **In der Reihe "Beiträge zur Schulentwicklung" sind bisher erschienen:**

Die Beiträge 1 bis 9 sind im Rahmen des Seminars "Schulentwicklung aus der Perspektive des Schulleiters" im Sommersemester 1992, die Beiträge 10 und 11 im selben Rahmen im Sommersemester 1993 entstanden. Die Beiträge 12 und 13 wurden extern beigefügt. Weitere Beiträge werden in Kürze folgen (*Stand: Juni 1994*).

- 1 Erwin Rauscher:  
Schulentwicklung aus der Perspektive des Schulleiters
- 2 Erwin Rauscher:  
'Schulautonomie' – (k)ein Thema für Schüler und Eltern?! Vom politischen Modewort zur verantwortbaren Individualität jeder Schule
- 3 Walter Becker:  
Leiter/in werden – Leiter/in sein an einer Hauptschule in Kärnten
- 4 Ursel Hatzinger-Winkler:  
Schulversuch Mittelschule. Ein gangbarer Weg aus der Mittelstufenkrise
- 5 Liliane Hübl:  
Schulautonomie – Herausforderung und neue Chance für den Religionsunterricht an der Hauptschule
- 6 Werner Kuss:  
Die Zukunft wartet nicht. Organisationsentwicklung an einer Abendschule. Vom Leitbild zum Corporate-Identity-Konzept
- 7 Alfred Pfob:  
Schulleitbild Berufsschule: Visionen und Absichten
- 8 Heidemarie Schrodtt:  
Zehn Thesen zur Schulpartnerschaft
- 9 Reinhold Arthur Werner:  
Innovative Formen der Betreuung erziehungsschwieriger Schüler
- 10 Erwin Rauscher:  
'Übertrittspädagogik'. Empirische Daten zum Schullaufbahnwechsel
- 11 Erwin Rauscher / Dietmar Ringler:  
Sport in ganzheitlicher Bildung. Erfahrungen mit der Einrichtung einer Klasse mit gesundheitlichem Schwerpunkt
- 12 Monika Gabriel-Peer:  
Der 'Zwergengarten' – oder: Der steinige Weg einer Basisinitiative
- 13 Josef Ruhland:  
'Die Schule im Dorf lassen ...' Standortbezogene Schulentwicklung am Beispiel ausgewählter Schwerpunkte aus der Entwicklungsmappe einer Hauptschule