

Reihe "Pädagogik und Fachdidaktik für LehrerInnen"

Herausgegeben von der

Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen"

des Interuniversitären Instituts für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung

Rudolf Höfelsauer

**Mein erstes Jahr als Direktor -
Einige Überlegungen und Daten**

PFL-Naturwissenschaften, Nr. 14

IFF, Klagenfurt-Wien 1996

Redaktion:
Helga Stadler

Die Hochschullehrgänge "Pädagogik und Fachdidaktik für LehrerInnen" (PFL) sind interdisziplinäre Lehrerfortbildungsprogramme der Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen" des IFF. Die Durchführung der Lehrgänge erfolgt mit Unterstützung von BMUKA und BMWVK.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen	2
a) PFL-Lehrgang "Naturwissenschaften": was bleibt davon für einen Direktor?	
b) Auf der Suche nach der Themenstellung für meine Studie	
c) Gliederung der Studie und Back-Ground dazu	3
2. Die Situation am BGRg Wien XXI, Franklinstr. 21	4
a) Fakten und das Schulprofil des Schulgemeinschaftsausschusses	
b) Meine Sicht davon und meine Einstellung dazu	5
c) Schulprofil: Wofür ist der Direktor zuständig / verantwortlich? Gesetzliche Rahmenbedingungen des SchUG	6
3. Zeit- und Arbeitsprotokoll über eine Woche	8
a) Daten	
b) Versuch einer Auswertung und persönlichen Wertung	
4. Vorgaben des Stadtschulrates für Wien und Erwartungen der zuständigen Landeschulinspektorin	11
a) Schularbezogenes Leiterprofil AHS des Stadtschulrates für Wien	
b) Interview mit Landeschulinspektorin Mag. H. Kschwendt-Michel	
5. Anhang	14
A) Schulprofil des Schulgemeinschaftsausschusses	14
B) Schularbezogenes Leiterprofil AHS des Stadtschulrates für Wien	17
C) Aufgaben des Schulleiters (aus dem Wiener Direktorenhandbuch)	23
D) Zeit- und Arbeitsprotokoll 12.- 17.12.94	24
E) Fragenkatalog der Umfrage der TIMSS-Studie	28

1. Vorbemerkungen

a) PFL-Lehrgang "Naturwissenschaften": was bleibt davon für einen Direktor?

Im Schuljahr 1994/95 kam ich mit IFF-Fernstudien und einem PFL-Lehrgang, diesmal nicht als langjähriger Administrator, sondern als Physiker auf der Suche nach neuen Ideen und Ansätzen und als "junger" Direktor auf der Suche nach Hilfestellungen für meine pädagogischen Aufgaben und für die didaktische Beratertätigkeit im großen Lehrerkollegium einer Großschule in Berührung.

Seit 1. März 1994 bin ich als Direktor am Bundesgymnasium und -realgymnasium Wien XXI, Franklinstraße 21 tätig, nach 22 Jahren Lehrer-Seins (Fächer: M, Ph, Ch) und davon 17 1/2 Jahren Administratorentätigkeit am BRg Wien III, Radetzkystraße 2A. Dieser Zeitpunkt bedeutete für mich nicht nur einen räumlichen Wechsel, sondern auch einen anderen Aufgabenbereich und neue Sichtweisen des Komplexes "Schule".

Durch den Lehrgang wollte ich zunächst aus der pädagogischen und didaktischen Beschäftigung mit meinem Fach Physik und dem intensiven Erfahrungsaustausch mit einem so großen Kollegen/innen-Kreis auch Impulse für die fachliche und pädagogische Begleitung und Beratung des Lehrerkollegiums an der Franklinstr. 21 gewinnen. Von der Aktionsforschung versprach ich mir darüber hinaus auch einen anderen Zugang, eine meßbarere Sichtweise.

Im Oktober '94 war ich einerseits über die ersten Anlaufprobleme bereits hinweg, andererseits hatte ich damals die Vorstellung und das Bedürfnis, Zeit für meine Unterrichtsfächer und für vertiefende fachliche und didaktische Fortbildung erübrigen zu können.

b) Auf der Suche nach der Themenstellung für meine Studie

Sowohl beim Grundseminar in Mönichwald als auch beim 1. Regionaltreffen in Wien bzw. den dazwischenliegenden Besprechungen bekam ich sehr viele fachliche Anregungen und Ideen aus dem Physik-, Chemie- und Biologiebereich. Doch wurde mir selbst - verstärkt durch intensive Diskussionen mit meinen Kolleginnen in der Regionalgruppe und deren "Ansprüchen" an ihre jeweilige Direktion - bald klar, daß meine Tätigkeit als Direktor und der Aufwand dafür gegenüber dem eigenen Unterricht in einer Ph-Klasse Vorrang haben muß! Das Verständnis, den eigenen Unterricht nicht als Hauptaufgabe, sondern höchstens als hilfreiche und notwendige Ergänzung für einen Direktor anzusehen, ist gewachsen, wengleich "nicht ganz ohne Schmerzen", da ich gerne unterrichte und mit Kindern und Schülern/innen arbeite. Auf der Suche nach meinen Handlungsinteressen und -schwerpunkten, nach meinen Prioritäten habe ich mich daher letztendlich zu einem allgemeinen Thema und nicht zu einer physikalisch -
- pädagogischen Fragestellung für meine Studie entschlossen.

Meine Fragestellung "Wer und was bestimmt über meine Zeit und die Prioritäten im Direktionsalltag?"

Worin sieht der Dienstgeber die Prioritäten für einen Direktor?"

soll mir einen ersten Überblick über mein Zeitmanagement und damit Ausgangswerte für ein effizientes Arbeiten und Planen in Hinblick auf die kommenden Direktionsjahre geben. Durch die Führung eines Zeitprotokolles über eine willkürlich gewählte Woche und dessen

Auswertung will ich vor allem mein Unbehagen zwischen theoretischen Ansätzen im Bereich von "Zeit-Management, Persönlichen Arbeitstechniken, etc." und den tatsächlichen zeitlichen Realitäten und den täglich, ja sogar stündlich wechselnden Prioritäten im Direktionsalltag näher untersuchen und hinterfragen. Zeit-Management bedeutet ja vor allem eine Tages- und Wochenplanung durch strikte Trennung zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben, vor dem Hintergrund des eigenen oder von außen aufgetragenen Rollenverständnisses. Ideale, Vorstellungen, "Patentrezepte" und legistischer Auftrag klaffen aber sehr häufig mit den Realitäten und der Effizienz des Arbeitsergebnisses innerhalb der Schule und nach außen auseinander. Ich erlebe die Rahmenbedingungen und Fremdbestimmung in der täglichen Arbeit als Schulleiter zu oft als diskrepant und gegenläufig zu den eigenen, persönlichen Prioritätensetzungen.

Prioritätensetzungen und persönliche Schwerpunkte-Wahl müssen aber auch vor dem Hintergrund der gesetzlich definierten Aufgaben eines Direktors und letztendlich auch vor dem Hintergrund der Erwartungen der vorgesetzten Dienstbehörde gesehen werden! Deshalb habe ich auch diese Gesichtspunkte (objektiver und relativierend) in meine Studie aufgenommen (Kap. II/c, IV, V/B und C).

Da ich nach einem halben Jahr als Direktor nicht die Situation an meiner "neuen" Schule beschreiben konnte und wollte, habe ich im Kapitel II das derzeitige, vom Schulgemeinschaftsausschuß (SGA) festgelegte Schulprofil der Franklinstr. 21 als Einstiegskapitel und Situationsschilderung gewählt, und dazu einige persönliche Bemerkungen vorgenommen. Es war für mich darüber hinaus die Relation des "erlebten Alltages eines Direktors" mit meinen Vorerfahrungen bei einschlägigen Seminaren und in der Literatur von persönlichem Interesse. Viele Fragen wurden dort aufgeworfen, auch theoretisch beantwortet, von erfahrenen Kollegen/innen an anderen Schulen kommentiert, aber nicht unbedingt für mich endgültig gelöst. "Manche Leiter haben viel zu wenig Zeit und manche viel zu viel Zeit". Dieses Zitat aus dem Buch „Schule leiten und gestalten“ von W. Fischer und M. Schratz (1993; Österreichischer StudienVerlag) hatte ich schon früher in der Seminarreihe „Professionelle Qualifizierung in pädagogischen Leitungsfunktionen“ des Pädagogischen Institutes Wien kennengelernt und ich wollte dies genauso wie die Ansätze zu "Zeit als pädagogische Dimension" (ebendort, S 70 ff) an der Realität des GRg Wien XXI / F 21 zumindest ansatzweise messen. Das weiterführende Kapitel IV soll auch die Relation zwischen der konkreten Wiener Situation und meiner Situation am GRg Wien XXI / F 21 und den Überlegungen von Kleinschmidt zu "Führungsstil einer erfolgreichen Schulleitung" und "Defizite des Schulleiterhandelns" (in „Pädagogische Welt: Schulqualität und Führungsaufgaben von Schulleitung, 1992“) und ebenso zu den Untersuchungen von C. Hopes (1983) und der Dissertation von W. Fischer (1987) über die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Schulleiters bei Amtsübernahme ermöglichen.

c) Gliederung der Studie und Back-Ground dazu

Ausgegangen wird bei den Daten und Bewertungen meiner Studie vom Zeitraum 1.3.94 bis 1.3.95, also von meinem 1. Jahr als Direktor an der Franklinstr. 21. Ein Zeit- und Arbeitsprotokoll über den Zeitraum einer beliebig ausgewählten Woche (Kap III) liefert dazu einige meßbare Größen. Dadurch soll für mich die Realität des Direktionsalltages transparenter und in Prozentsätzen erfaßbarer werden.

Die Erwartungshaltung der vorgesetzten Dienstbehörde (Kap IV) und der Fragebogen der TIMSS-Studie (Anhang: V/E) zeigen einige, nicht unwesentliche Außenkriterien auf. Diese beziehen sich nicht konkret - aber doch grundsätzlich - auf das GRg Wien XXI / F 21 und auf meine Person.

2. Die Situation am BGRg Wien XXI, Franklinstr. 21

a) Fakten und das Schulprofil des Schulgemeinschaftsausschusses

(Basis: Schuljahresbeginn 94/95)

Klassen- und Schülerzahlen:

Im Schuljahr 1994/95 führt das BGRg Wien XXI / F 21 insgesamt 37 Klassen (24 Unterstufenklassen, 13 Oberstufenklassen; davon 11 Gymnasialklassen mit Latein ab der 3. Klasse und mit Französisch oder Griechisch ab der 5. Klasse, 11 Realgymnasialklassen mit Darstellender Geometrie ab der 7. Klasse und mit Französisch oder Latein ab der 5. Klasse und 3 typengemischte Klassen). Diese Klassenzahl hat sich in den letzten Jahren nicht wesentlich geändert und ist durch die hohe AHS-Schülerzahl in Floridsdorf (ca. 130 000 Einwohner) und Donaustadt sowie dem niederösterreichischen Hinterland bei gleichzeitigem Mangel an AHS-Schulen in dieser Region bedingt.

Historisches:

Im Jahre 1900 als erstes und einziges Gymnasium im Wien-jenseits-der-Donau gegründet, ist die Franklinstraße 21 die "Mutter der Floridsdorfer Gymnasien"

(1967: Abspaltung des GRgwikuRg , Franklinstr. 26;

1972: Gründung des GRg, Ödenburgerstraße;

1991: Inbetriebnahme des GRg, Schulhausboot, Verselbständigung 1994).

Das Gebäude wurde 1900 erbaut, 1967 renoviert und ausgebaut, 1992 mit einem Neubau der Pavillonklassen versehen und liegt seit mehreren Jahren in einer Fußgängerzone. Derzeit wird an einer Generalsanierung und Adaptierung für den Bedarf von 36 Klassen geplant, die in den nächsten Jahren realisiert werden soll.

Personalsituation:

Es sind im Schuljahr 94/95 98 Lehrer (34 männliche, 64 weibliche; weiters 16 Kolleginnen in Karenz) eingesetzt; 6 Schulwarte/innen sind tätig, 1½ Sekretärinnen(posten) und 1 Administrator unterstützen den Kanzleibetrieb.

Ich selbst bin erst seit 1.3.1994 Direktor an dieser Schule.

Schulpartnerschaftsgremien:

Mit dem Dienststellenausschuß der Lehrer besteht eine korrekte bis sehr gute Arbeitsbasis; diese Basis ist zielorientiert auf das Schulklima - insgesamt und auch lehrerbezogen - und auf tragfähige und konsensuale Problemlösungen ausgerichtet.

Der Elternverein hat 1994/95 einen neuen Obmann bekommen, der versucht, die Klassenelternvertreter zu mehr Mitarbeit und Mitverantwortung zu motivieren, und es gehen von diesem Teil der Schulpartnerschaft stärkere Impulse aus als in den letzten Jahren.

Der Schulgemeinschaftsausschuß (SGA; jeweils 3 gewählte Schüler-, Eltern- und Lehrervertreter) ist sehr kooperativ und beginnt stärker, aktiv von sich aus das Schulgeschehen mitzuplanen und mitzubestimmen. Die Herausforderungen der Autonomie der einzelnen Schule sind mit ein Motor für die Aufwertung und das neue Selbstverständnis dieses Gremiums.

Schulprofil:

An Stelle meiner Beschreibung des GRg Wien XXI / F 21, ihres Profils, ihrer Schwerpunkte und ihrer Eigensicht durch mich als Direktor wähle ich die "offizielle Eigensicht" der Schulpartner ("*Schulprofil*"; Anhang V/A), die ich im Kapitel II/b aus meiner Sicht z.T. kommentieren möchte.

Im Herbst 1994 wurden nämlich alle Wiener Schulen (APS, AHS, BHS) verpflichtet, in Hinblick auf das Wiener Modell der Direktorenbestellung (Kap IV/a) schulparterschaftlich ein Schulprofil ihrer Schule zu erstellen. Dadurch sollen bei der Neubesetzung der Schuldirektion die Situation der Schule und ihre Schwerpunktsetzungen offengelegt werden, um den Bewerbern/innen objektive Daten für die angestrebte Schule liefern. Da an der Franklinstr. 21 gerade erst ein neuer Direktor bestellt worden war, diente unser Schulprofil weniger diesem Zweck, sondern war die erstmalige schriftliche Darstellung der Eigensicht der Schule, und sollte damit auch den Ausgangspunkt für Schulentwicklungsprozesse bilden. Das Schulprofil stellt für mich aber auch eine gute Diskussionsgrundlage dar, weil ein Lehrerkollegium von

100 Lehrern/innen und unsere 950 Schüler/innen und mindestens ebenso viele Eltern ein sehr großes Spektrum von Meinungen, Erwartungen, Anliegen und Zielsetzungen darstellen.

Die Basis zu unserem Schulprofil wurde vom Lehrerkollegium in einer Konferenz erstellt, in die auch Eltern- und Schülervertreter eingebunden waren. Das angeführte Schulprofil (Kap. V/A) beruht auf dem endgültigen Beschluß des SGA vom 14.11.94; es wurde damals aber ausdrücklich angemerkt, daß es sich dabei um eine Momentaufnahme handelt, die ständig neu hinterfragt werden soll und muß. Da es sich um einen einstimmigen SGA-Beschluß handelt, gibt dieses Schulprofil eine globale Sicht aus Lehrer-, Schüler- und Elternsicht wider; das halbe Jahr "neue Direktion" fließt dabei noch nicht ein.

b) Meine Sicht davon und meine Einstellung dazu

Der Lernprozeß "neuer Direktor" hat für alle Bereiche und Gruppierungen der Franklinstr. 21 gerade erst begonnen, auch für mich. Zur Illustration: die vorherigen Direktoren waren jeweils 8 bzw. 10 Jahre tätig.

Wesentliche (erste) Erfahrung für mich ist folgende: „Jede Schule ist ein Unikat, hat ihre Eigenarten und ihre Eigendynamik“. Obwohl ich 17½ Jahre als Administrator doch mitbestimmend an der Leitung einer Schule beteiligt war und meinte, auch genügend Erfahrung im administrativen Bereich mitgebracht zu haben, war die Übernahme der Leitung einer anderen - allerdings wesentlich größeren - Schule nicht einfach und friktionsfrei. Ich fand eben ganz andere Strukturen und auch ein anderes, von der Situation unter meinem Vorgänger geprägtes "Bild eines Direktors", seiner Aufgaben und Schwerpunkte vor. Theoretische Vorstellungen über Schulleitung (siehe dazu auch Kap. IV, V/B und C, II/c), Notwendigkeiten des Schulalltages, Erwartungshaltungen der neuen Schulparters (eigentlich der alten an den Neuen), das tatsächliche, z.T. ungeschriebene, aber täglich gelebte Schulprofil stimmten für mich in der Übergangsphase sehr oft nicht überein. Offene Kommunikation und Transparenz haben für mich einen hohen Stellenwert, ebenso Teamarbeit, Delegation und Schaffung von Freiräumen und die Übernahme der damit verbundenen Verantwortlichkeit. Diese Einstellungen wollte ich von Anfang an transportieren und vorleben, damit eine tragfähige und offene Gesprächsbasis aufbauen und auch eine "Kultur des Fehlers" als positives Element von Innovationen sehen lernen.

Ich sehe (und fühle) die Franklinstr. 21 als ein Gymnasium und als ein Realgymnasium im klassischen Sinne (mit Latein und sogar Griechisch, mit Darstellender Geometrie), das - aus der Sicht des Lehrerkollegiums - wesentlich die Studierfähigkeit der Schüler/innen als wichtige Aufgabe und Herausforderung sieht. Das Schülerpotential aus Niederösterreich ist ein wichtiger Beitrag dazu, da hier längerer Schulweg und leistungsorientiertere Hauptschulen den Eltern und Schülern eine klarere Entscheidung für einen AHS-Besuch

abverlangen als dies in Wien im allgemeinen der Fall ist. Ein großes Problem stellt für die Franklinstr. 21 - wie für viele AHS im großstädtischen Bereich - der starke Schülerabgang nach den 4. Klassen dar (Berufsbildende Mittlere und Höhere Schulen; Rückströmen der Schüler/innen nach NÖ). Auch die Nachmittagsbetreuung ist eher durch die große Anzahl von Fahrschülern als durch Familiennotwendigkeiten bedingt. Die zentrale Lage an der Schnellbahn und den regionalen Autobuslinien ist mit einer der Ursachen für den 43 %-Anteil der niederösterreichischen Schülerpopulation.

Das Schulgebäude ist sauber, aber z.T. bereits 100 Jahre alt; es kann von den räumlichen Möglichkeiten und der baulichen Attraktivität, sowie durch die nicht vorhandenen Sportanlagen nicht mit den drei Nachbar-AHS mithalten. Diese sind baulich bereits auf die Anforderungen von Großschulen hin geplant worden.

Der Lehrkörper hat in der Altersstruktur einen - für Wiener AHS - eher hohen Anteil an Kollegen/innen über 50 Jahren. Diese Lehrerinnen und Lehrer tragen daher schon lange das Geschehen an der Franklinstr. 21 mit und bestimmen es mit, sie prägen und prägten auch wesentlich über viele Schüler- und Elterngenerationen hinweg das Image und setzen bewußt auf Tradition und Einschätzbarkeit der Franklinstr. 21. Ihre pädagogischen Erfahrungen sind ein großes und wertvolles Potential. Aus meiner Sicht besteht aber auch die Gefahr, in Routine zu verfallen, statisch zu verharren und gesellschaftlich - politische Änderungen nicht in das Schulhaus hineinzulassen und nicht darauf entsprechend als Schule zu reagieren. Erst durch die Einführung der Nachmittagsbetreuung vor 7 Jahren gab es einen größeren Nachschub an jungen Lehrern/innen, die ein etwas anderes Bild von Schule mitbrachten und daher neue Ideen und Vorstellungen einbrachten. Da die Schule weder expandiert noch an Schülermangel leidet, ist die Fluktuation im Lehrkörper gering und auch Weiterentwicklungen sind keine "Notwendigkeiten von außen". Das vorgelegte Schulprofil ist sich dieser Problematik durchaus bewußt.

Ich sehe meine primäre Aufgabe als Schulleiter daher auch darin, einerseits Freiräume für neue Überlegungen und Innovationen zu ermöglichen, andererseits Positives und Bewährtes den Lehrern, Schülern und Eltern bewußt zu machen, und nicht darin, das Bisherige einfach als Ballast zu empfinden und über Bord werfen zu wollen. Damit will ich den Kollegen/innen und den Schülern/innen die Möglichkeiten geben, auf die geänderten Anforderungen an Schule durch den gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahre besser und schneller reagieren zu können und die AHS als solide Ausbildungsmöglichkeit für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts zu verwirklichen. Dort, wo ich meine persönlichen Stärken sehe, möchte ich diese nutzbringend einbringen, dort, wo ich meine persönlichen Schwächen habe, möchte ich durch Delegation und das Schaffen von Freiräumen nicht behindernd und einschränkend das Schulprofil beeinflussen.

Allerdings sind die Fragen „Was kann ein Direktor eigentlich bewirken? Wer und was bestimmt über ihn? Wie sind Einzelschwerpunkte mit einem großen Ganzen unter einen Hut zu bringen, im Interesse der Schüler und in Hinblick auf die Aufgaben der österreichischen Schule?“ nach meinem 1. Jahr als Direktor noch immer völlig offen und sie werden mich wohl in den nächsten Jahren noch intensiv beschäftigen. Teilantworten dazu erwarte ich mir dazu aus der Arbeit, den Daten und Überlegungen zu dieser PFL-Studie.

Der Direktor ist mit einer Schule untrennbar verbunden - aber wie weit und tief trägt er zum Schulprofil bei? Wie weit ist er aktiv verantwortlich oder wie weit wird er nur gebraucht und als Schulleiter In-die-Pflicht genommen?

**c) "Schulprofil": Wofür ist der Direktor zuständig / verantwortlich?
Gesetzliche Rahmenbedingungen des SchUG**

Es gibt keine Dienstanweisung und keine Arbeitsplatzbeschreibung für Schulleiter, das SchUG geht vor allem auf die pädagogischen Führungsaufgaben ein. Im wesentlichen sind daher

SchUG § 56 und § 57 heranzuziehen, wenn die gesetzlich festgelegten, aber nicht wirklich fixierten Aufgabenbereiche eines Schulleiters abgesteckt werden sollen.

Es handelt sich um 3 große Bereiche (Zusammenstellung, entnommen dem Direktorenhandbuch des Wiener Direktorenvereins: Anhang V/C):

- a) SCHULORGANISATION
- b) ADMINISTRATION
- c) VERTRETUNG DER SCHULE NACH AUSZEN

Im SchUG und im Direktorenhandbuch werden zwar die pädagogischen Aufgaben in den Vordergrund gestellt, in der Praxis kommt es aber durch die administrativen, dienst- und besoldungsrechtlichen Aufgaben und die vielfältigen Verwaltungsaufgaben zu einer großen zeitlichen Belastung und damit in der täglichen Praxis zu einer Schwerpunktverschiebung. Im Wiener Leiterprofil (Kap. IV/a und V/B) werden die Kompetenzen, die von einem Schulleiter gefordert und erwartet werden, schon wesentlich detaillierter beschrieben und umfassende Erwartungshaltungen für ein modernes Schulmanagement seitens der Schulbehörde angeführt. Daraus ist auch die enge Verzahnung zwischen Schulleitung und Schulprofil ersichtlich.

An den AHS kann gemäß SchUG § 56/7 wenigstens ein Lehrer („Administrator“) zu Unterstützung und Entlastung des Schulleiters bestellt werden, für jene Verwaltungsaufgaben, die in engem Zusammenhang mit der pädagogischen Arbeit in der Schule stehen.

Da durch die anlaufende Autonomie wesentliche neue Herausforderungen entstanden sind - und diese auch genutzt werden wollen -, ist diese Verschiebung und Verlagerung zu detaillierteren und klarer formulierten Kompetenzen und Fähigkeiten noch viel deutlicher und unabdingbarer geworden.

Interessant für mich ist auch der Vergleich dieser drei Bereiche des Direktorenhandbuches mit dem Fragebogen der TIMSS-Studie zum Zeitaufwand und zur Hauptverantwortung (Anhang: Kap. V/E) und auch mit den im Wiener Leiterprofil (Kap. IV/a und V/B) geforderten Kompetenzen eines Schulleiters.

Trotz dieser "offiziellen" Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten sehe ich persönlich zwei wesentliche Aspekte:

- * Jede Direktorin und jeder Direktor hat persönliche Stärken und Schwächen, persönliche Vorlieben und Defizite, sonst würde ja jeder Computer oder Verwaltungsbeamte dieselbe Arbeit erledigen können.
- * Aber auch jede Schule ist ein Unikat für sich, mit Schwerpunkten, Notwendigkeiten und historisch gewachsenen Eigenheiten, mit einer bestimmten Größe, mit einem konkreten Einzugsgebiet und sozialem Umfeld der Erziehungsberechtigten, mit einer gewachsenen Gesprächs- und Schulkultur, mit verschiedenartigen, z.T. sehr weit gestreuten Erziehungszielen und Unterrichtsauffassungen und dahinterstehenden Menschen“bildern“. Es gibt keinen Norm-Lehrkörper und auch kein Norm-Schülermaterial! Das ist die große Chance einer jeden Schule und die zentrale Herausforderung für die Schulentwicklung und für das ständige Hinterfragen der jeweiligen Schulkultur!

3. Zeit- und Arbeitsprotokoll über die Woche vom 12.12. bis 17.12.1994

a) Daten

siehe Anhang: Kap. V/D

b) Versuch einer Auswertung und persönlichen Wertung

In dieser Woche waren meine Anwesenheitszeiten:

	Zeiten:	Dauer (in Minuten)
Montag	7.05 - 14.50	465´
Dienstag	7.05 - 14.05	420´
Mittwoch	9.30 - 11.30 / 16.00-21.45	465´
Donnerstag	6.55 - 15.00	485´
Freitag	7.15 - 13.25	370´
Samstag	7.05 - 12.25	320´
		2525´ = 42 ^h

Zusammengefaßt und in Prozentsätzen umgerechnet ergibt das folgende Aufteilung auf die verschiedenen Aktivitäten:

Aktivitäten	Zeitaufwand in Minuten	%-Anteil an meiner Anwesenheit
Telefonkontakte	224	8,9%
Kontakte mit Lehrern	326	12,9%
Unterrichtsbeobachtungen, Hospitationen, Nachbesprechungen	223	8,8%
Kontakte mit Schülern	267	10,6%
Kontakte mit Eltern	35	1,4%
Kontakte mit Schulärztin	42	1,7%
Administratives, Post, Schriftverkehr	290	11,5%
Planungszeit (inkl. Gespräch)	394	14,7%
Kontrollen im Schulhaus	45	1,8%
Kontakte mit Elternverein	315	12,5%
Außenkontakte	50	2,0%
eigener Unterricht (inkl. Vorbereitung)	115	4,6%
häusliche Arbeit	95	
Besorgungen	130	

Aktivitäten (außer Haus)	215	
→ "Freiräume" (inkl. Pausen)		$\Delta = - 8,6\%$

Nachbemerkung: Da ich meinen Zeitrahmen im Rahmen der Möglichkeiten flexibel gestalten möchte, lege ich (derzeit) keinen Wert auf meinen freien Tag. Dadurch wird die Zeitaufteilung etwas verfälscht, der Zeitrahmen von ca. 44 Wochenstunden paßt aber. Ich versuche auch, möglichst viel Arbeit in der Schule und nicht Zuhause zu erledigen.

Aus meinem Zeitprotokoll über diese willkürlich gewählte Woche ist ersichtlich, daß für mich **produktive Planungszeit** inklusive der dazu notwendigen Besprechungen ca. 15 % des Zeitaufwandes belegt, **administrative Arbeiten** aber 12 % verbrauchen. Für die **Gespräche und Beratungen mit den Lehrern** bzw. für deren Fragen werden auch nur 13 % aufgewendet (der Zeitaufwand von 9 % für Hospitationen ist von Woche zu Woche sehr stark verschieden und lag im Beobachtungszeitraum über dem Durchschnittswert eines Jahres). Die Zeiten für **Schülerkontakte** - von diesen gesucht oder von mir veranlaßt - liegen mit 10,6 % diesmal unter den Zeiten für Lehrerkontakte. Bei Akutfällen schlägt das Zeitpendel in diesen beiden Bereichen Lehrer und Schüler aber wesentlich nach einer Seite - oft zu Lasten aller anderen Bereiche - aus! Wenn die Zeiten für die Kontakte und Gespräche mit **Elternvertretern** (Elternvereinsvorstand, Klassenelternvertreter) auch den allgemeinen **Elternkontakten** zugeschlagen werden, dürfte sich für diesen Bereich im Jahresdurchschnitt wahrscheinlich ein realistischer und typischer 5 %-Wert ergeben. Allgemeine **Außenkontakte** sind oft sehr zeitbelastend (auch außerhalb der Dienstzeiten), fallen aber manchmal über längere Zeiträume gar nicht an. Ziemlich viel Zeit (ca. 9 %) wird am **Telefon** verbracht, obwohl viele Anrufe bereits vom Sekretariat bearbeitet und beantwortet werden und nicht bis zu mir gelangen..

Planung und Administration verbrauchen zusammen also ca. 25 Prozent, dies sind die einzigen von mir festlegbaren und einplanbaren Prioritäten im Tagesablauf. Die 30 Prozent des Zeitrahmens für personale Kontakte (Gespräche, Beratungen, Interventionen, Informations-beschaffung und -weitergabe) mit den Schulpartnern Lehrern - Schülern - Eltern und die

10 Prozent für den "Quälgeist \leftrightarrow Segen" Telefon sind hingegen diejenigen Komponenten, die aus Anlaßfällen und Zufälligkeiten ziemlich unregelmäßig anfallen, die sehr oft plötzlich akut werden und dadurch hohe Priorität erlangen und sich dabei jeglicher Planung entziehen. Diese oft sehr dringlichen Sofortmaßnahmen und -anfragen sind bei Lehrern auf Pausen und die Zeiten von Sprech- und Fensterstunden konzentriert, bei den Schülern wird auch Unterrichtszeit dafür verwendet. Der Zeitaufwand für das Telefon hat sich durch die Einführung von 1 oder 2 geblockten "Telefonrunden" pro Tag für aktive Telefonate etwas reduziert und diese Effizienz schafft mir etwas Freiräume und Disponierbarkeit (und auch Entlastung des Sekretariates).

Eine zentrale Aufgabe des Schulleiters aus der Sicht "Schulmanager, Führungskraft" besteht für mich vor allem in der Wahrnehmung der Planungskompetenz - unabhängig von den im Kapitel IV/b angesprochenen Faktoren des Wiener Leiterprofils! Diese (persönliche ?) Schwer-punktsetzung bedeutet durchaus auch das Eingeständnis, daß pädagogische Aufgaben und pädagogische Führung auf einer höheren Ebene anzusetzen sind und sich nicht nur in Hospitationen, Unterrichtsbeobachtungen und der Nachbesprechungen einzelner Unterrichtsstunden bei einzelnen Lehrern/innen erschöpfen dürfen. Damit verbunden ist für mich auch

das klare Bekenntnis zu den nicht unwesentlichen Führungsaufgaben Evaluation und Qualitäts-sicherung auf allen Ebenen.

Um die Prozentsätze der Tätigkeiten im Planungsbereich und im pädagogischen Bereich zu vergrößern, sehe ich derzeit - unter Wertung meiner Aktivitätenliste - aber wenig Möglichkeiten.

Mögliche Verbesserungen könnte ich mir so vorstellen:

- Kontakte mit Eltern und Schülern/innen haben oft eine hohe Dringlichkeit, sollten aber z.T. stärker auf den "unmittelbaren Ansprechpartner Klassenvorstand" ausgelagert werden.
- Administratives sollte hinterfragt, auf das Notwendigste eingeschränkt und verstärkt an den Administrator delegiert werden; und auch für den Bereich Telefon sollte verstärkt nach Möglichkeiten gesucht werden, Anfragen, Auskünfte und Entscheidungsbefugnisse zu Kustoden, Fachbereichsleitern und Klassenvorständen umzuleiten.
- Auch die Aktivitäten außer Haus könnten durch entsprechendes Delegieren und auch vom Stadtschulrat akzeptierte Verantwortlichkeiten breiter gestreut werden.

Das österreichische Spezifikum eines einzigen Schulleiters, der für alle und alles verantwortlich und zuständig ist, stößt nicht nur bei Großschulen mit mehr als 20 Klassen sehr schnell an seine Grenzen. Neue Leitungsstrukturen (Trennung der pädagogischen, planerischen, administrativen und finanziellen Bereiche) und das Erproben dazu passender neuer "Zwischenebenen" -

- analog zu Wirtschaftsbetrieben vergleichbarer Größe oder zu ausländischen Schulmodellen - sind unabdingbare Forderungen für die nahe Zukunft, ebenso Teambildung und Projektmanagement. Klar umrissene Aufgabenbereiche mit den nötigen personellen und zeitlichen Ressourcen würden sicherlich mehr Effizienz und Arbeitsplatzzufriedenheit für alle Beteiligten und Betroffenen bringen. Damit wäre auch das - derzeit ständig wiederkehrende - Schuldbewußtsein "Eigentlich müßte ich mich als Schulleiter stärker um die Pädagogik kümmern" nicht mehr notwendig und das österreichische Schulwesen würde wesentlich an Qualität und Professionalität gewinnen.

4. Vorgaben des Stadtschulrates für Wien und Erwartungen der zuständigen Landesschulinspektorin

a) Schularthbezogenes Leiterprofil AHS des Stadtschulrates für Wien

Wie bereits im Kapitel II/a beschrieben sind die Wiener Schulen im Herbst 94 verpflichtet worden, standortbezogene **Schulprofile** zu erstellen (Kriterien dafür: siehe Anhang V/B). Dadurch soll im Rahmen des Wiener Objektivierungsverfahrens der Schulleiterbestellung für alle Schultypen (APS, AHS, BHS) eine Offenlegung von Sozialisationsfaktoren, Pädagogischen Positionen, Schulpartnerschaftsaktivitäten und Realisierungserwartungen durch jede einzelne Schule erfolgen. Jeder Bewerber um eine Schulleiterstelle hat dadurch eine "Eigensicht" der angestrebten Schule als Information in Händen. Dieses Schulprofil ist aber nicht statisch zu sehen, sondern dynamisch immer wieder zu aktualisieren. Parallel dazu wurde auch ein **Leiterprofil** durch den Wiener Stadtschulrat, Abteilung V - Schulpsychologie und Bildungsberatung definiert (Anhang V/B), in dem die Bereiche ICH-Kompetenz, Sozialkompetenz und Sachkompetenz angesprochen und auch detailliert werden. Dadurch soll jedem Bewerber um eine Schulleitung die Eigeneinschätzung seiner Stärken/Schwächen ermöglicht werden, ebenso geht es um die Vergleichbarkeit der Bewerber/innen mit dem Ziel einer Objektivierung im Bestellungsverfahren. Diese Kompetenzen bilden auch die Grundlagen für die computerunterstützte Potentialanalyse und das daran anschließende strukturierte Interview, die für jeden Bewerber vorgeschrieben sind.

Zum Zeitpunkt meiner Bestellung zum Schulleiter war der entsprechende Erlaß noch nicht in Kraft, die Vorentwürfe und die Diskussion darüber waren mir aber als wichtige Kriterien für das "offizielle Anforderungsprofil und das Rollenverständnis der Dienstbehörde" sehr wohl bekannt. Die Wertung meiner Aktivitätenliste auf Grund des Zeitprotokolles im vorhergehenden Kapitel III/b ist daher auch von den Anforderungen dieses Leiterprofils her beeinflusst.

b) Interview mit Landesschulinspektorin Mag. H. Kschwendt-Michel

Mag. Helga Stadler, die Leiterin meiner Regionalgruppe, hat auf meine Bitte hin im Herbst 1995 mit Frau LSI Mag. Kschwendt-Michel ein 45-minütiges Interview durchgeführt. Dabei ging es vor allem um die Erwartungen, die konkret ein/e Landesschulinspektor/in an seine/ihre Schulen hat, zweitens um die Sicht der verschiedenen Rollen Lehrer - Direktor - LSI im Komplex Schule aus der Sicht einer ehemaligen Lehrerin, Direktorin und jetzigen LSI und drittens für mich auch um eine "Außensicht von Schule" und im speziellen der Franklinstr. 21. Wie weit weicht die Sicht der zuständigen LSI vom Schulprofil (Kap. II/a) und meinen Bemerkungen dazu (Kap. II/b) ab? Da mit 1.1.95 die Schulenaufteilung auf die Wiener Landesschulinspektoren geändert wird, ist das Interview z.T. auch eine abschließende Kommentierung "1 Jahr konkrete Zusammenarbeit Direktor Höfelsauer - LSI Kschwendt-Michel".

Dafür danke ich sehr herzlich.

Aus diesem Interview möchte ich einige Aussagen zu den oben angeführten Schwerpunkten bruchstückhaft zitieren. Aus ihnen werden nicht so sehr ein festgeschriebenes Anforderungsprofil oder eine normierte Erwartungshaltung deutlich, sondern vielmehr die persönliche Sicht, die Frau LSI Kschwendt-Michel aus ihrer langjährigen Tätigkeit als Schulleiterin

und ihrem nunmehrigen Tätigkeitsfeld vom Aufgabenbereich "Schulmanagement" bekommen hat - und die sie auch in dieser Art "vorlebt".

1) Tätigkeitsbereiche als Lehrer, Direktor Landesschulinspektor:

"Es sind völlig andere Tätigkeiten, ... nicht miteinander vergleichbar."

"Der Direktor hat wesentlich vielschichtigere Aufgaben als als Lehrer in der Klasse

..... ich habe nach wie vor die Schüler

..... ich habe nach wie vor die Eltern

aber ich habe einfach mehr Lehrer, mit denen ich zusammenarbeite ..."

"Lehrersein ist unmittelbarer, als Direktor ist ein bißchen Distanz dazwischen ..."

"... denn je größer die Gruppe ist, desto wichtiger ist es, daß man allen gleichmäßig gegenübertritt. Ich habe also als Direktor versucht, allen Lehrern objektiv gegenüberzustehen, das gelingt nicht immer, aber doch allen gleichmäßige Zuwendung zuteil werden zu lassen und auf der anderen Seite nicht einen Innencircle und einen Klüngel entstehen zu lassen, der zu mir einen besonders guten Draht hatte, das erschien mir sehr wichtig"

2) Kontakte Direktor ⇔ LSI:

"...Kontakte des Direktors mit dem LSI hängen z.T. von seiner (des Direktors) eigenen Aktivität ab, z.B. ob ich eingeladen werde zu diversen Dingen ; manche Schulen tun das in höherem Maße, manche wollen niemand dabei haben - wir machen das nur für uns"

"... wenn Innovationen im Gange sind, dann gibt es intensivere Kontakte, weil man gewisse Rechtslagen klären muß, weil man unter Umständen Lehrer davon überzeugen muß, aber auch dann Eltern, die mit dem neuen Gang der Dinge nicht vertraut sind und ein bißchen Angst bekommen"

3) Was ist "Gute Schule"?

Frage der Interviewerin: "Welche Entwicklungen sind gut, sollten verstärkt werden? Wo geht es - aus ihrer Sicht - in die falsche Richtung?"

einige Antworten:

* "..... viele Definitionen von guter Schule, jeder hat davon seine Vorstellung,, sehr subjektiv"

* "... das Wohlbefinden möglichst vieler, die an diesem Arbeitsplatz Schule sind, weil wir einen Gutteil unserer Wachzeit dort verbringen ..."

* "Entwicklungen, wo Schüler und Lehrer miteinander angstfrei arbeiten können, wären mein oberstes Ziel, ... auch Lehrer haben Ängste ..."

* " wichtig erscheint mir auch, daß ich junge Menschen leite und sie nicht nur gewähren lasse, sondern leite, Grenzen aufzeige"

"..... setzt Leitbilder und gibt auch gewisse Richtlinien vor, die nicht in Kleinigkeiten ausarten, aber Ordnung gehört für mich auch zu einer guten Schule dazu."

* "..... fach- und funktionsgerechter Einsatz der Methoden"

" ... Schule reagiert flexibel auf diese Bedürfnisse organisatorisch, unbürokratisch, ... sieht es nicht als so schlimm an, daß Stunden umgestellt oder gar (für Projektunterricht) zur Verfügung gestellt werden ..."

4) Leitungsstrukturen:

"..... überforderter Direktor er hat keine innere schulische Struktur, das ist der große Mangel ..."

"Die Rolle des Direktors hat sich ungeheuer gewandelt in den letzten Jahren ! siehe die Zeitungsmeldungen der letzten TageManagementfähigkeiten fehlende Ausbildung in diese Richtung, keine HilfestellungAutodidakten, sollen Budget erstellen und bilanzierensoll Konfliktlösungskapazitäten noch und noch haben und fachliche Kompetenz in allen Fächern"

"Es wird Übermenschliches eigentlich verlangt"

" und dazu braucht der Direktor jetzt Hilfe, da braucht er seine Fachleute (an der Schule), da braucht es eine innere schulische Struktur auch die Schüler haben sich gewandelt, sind anders geworden auch die Ansprüche der Gesellschaft an die Schule"

"... Direktor sollte nach wie vor der pädagogische Leiter sein, dazu kommt er jetzt sehr wenig, wenn ich jetzt denke an die finanzielle Autonomie und Schulentwicklung und so weiter"

"Kommunikation mit 100 Lehrern geht so nichtDirektor braucht Ansprechpartner, die das weitergeben"

" ... Einbeziehen der Öffentlichkeit, weil die Schule hat sich geöffnetEltern einbeziehen"

und abschließend - fast tröstlich:

"Auch einem Direktor kann nichts passieren, außer daß der LSI sagt "Du, du, das darfst du nicht mehr machen", na was is, was soll schon?"

"Grob fahrlässig handelt eigentlich niemand!"

5. Anhang

a) Schulprofil des Schulgemeinschaftsausschusses

Bundesgymnasium und Bundesrealgymnasium XXI, Franklinstr. 21 **Schulprofil**

1. Sozialisationsfaktoren

1.1. Organisationsstruktur:

Das BG/BRG XXI, Franklinstr. 21, wurde im Jahr 1900 als erstes Gymnasium in Floridsdorf gegründet. Es umfaßt derzeit 37 Klassen (24 Unterstufe, 13 Oberstufe) mit ca. 960 Schülern und ca. 100 Lehrern.

Es besteht aus einem Gymnasium (mit Französisch als 2. lebende Fremdsprache oder Griechisch) und einem Realgymnasium (mit Französisch oder Latein, ab 7. Klasse DG).

TSH und Neue Nachmittagsbetreuung werden angeboten.

1.2. Schülerpopulation:

Die Schüler- und Elternpopulation entspricht der Sozialstruktur des 21. und 22. Bezirkes sowie der angrenzenden Gebiete Niederösterreichs (43% der Schüler kommen aus dem Umland: Stockerau, Korneuburg, Bisamberg, Langenzersdorf, Wolkersdorf, Gaweinstal, Mistelbach etc.)

Die Schüler sind größtenteils lern- und leistungswillig, es gibt wenig Verhaltensprobleme. Nur ein geringer Anteil von Schülern hat Deutsch nicht als Muttersprache.

1.3. Lehrerpopulation:

Die Altersstruktur der Lehrer ist ziemlich ausgeglichen. Viele Lehrer sind als Kustoden und Fachkoordinatoren engagiert tätig. Eine große Anzahl weist auch Zusatzqualifikationen auf: Engagierte Schullaufbahn- und Berufsberater, Legastheniebetreuer, Absolventen des Hochschullehrganges für Polit.Bildung, Lehrbeauftragte an den Universitäten und am PI, Mitarbeiterin am Lehrerberatungszentrum, diverse Ausbildungen in Edu-Kinestetik. In einigen Fächern werden schulzentrierte Fortbildungsveranstaltungen in Eigenverantwortung organisiert.

1.4. Schulisches Umfeld:

Äußerst verkehrsgünstige Lage gleich hinter den Stationen der Linien 26, 31, 32, 28A, 29A, 34A, diverser Buslinien aus dem Umland, der Schnellbahn und ab 1996 der U6.

Durch die Lage an zwei Sackgassen und in einer Fußgängerzone gibt es keine Lärmbelästigung durch den Verkehr.

1.5. Bauliche Gegebenheiten:

Das fast 90 Jahre alte Hauptgebäude wurde Ende der 60er-Jahre renoviert und 1992 durch einen neu errichteten Pavillon in Containerbauweise ergänzt, in dem 10 Klassen untergebracht sind.

Wegen der größtenteils schon alten (aber im Kern guten) Bausubstanz und wegen des Platzmangels

(1 Wanderklasse, zu wenig Sonderräume/Turnsäle, keine Möglichkeit eine Schulbibliothek unterzubringen, kein Mehrzweckraum für Theateraufführungen, Elternabende, Veranstaltungen der Schulpartner etc.) wäre eine bauliche Erweiterung und Adaptierung des vorhandenen Hauptgebäudes dringend erforderlich.

2. Pädagogische Position

2.1. Grundsätzliche Position:

Ausgehend vom Prinzip der Gleichwertigkeit aller Fächer strebt die Schule eine möglichst umfassende Allgemeinbildung an. Ein solider, erfolgsorientierter Unterricht soll sowohl eine gezielte Vorbereitung für die Universität bzw. für weiterführende berufsbildende Schulen bieten als auch auf eine im ständigen Wandel begriffene Lebenswelt vorbereiten. Die Hinführung zu selbständigem und

wissenschaftlichem Arbeiten wird als Unterrichtsprinzip von allen Fächern wahrgenommen. Arbeiten im Team, gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz werden dabei ebenso angestrebt wie fundierte Allgemeinbildung.

Die Qualität soll sowohl bei der Unterrichtsarbeit als auch bei schöpferischen Aktivitäten vor der Quantität stehen. Das Hinführen zu vernetztem Denken soll im fächerübergreifenden und projektartigen Aufarbeiten komplexer Fragestellungen erreicht werden.

2.2. Schulversuche, Innovationen:

Neue Unterrichtsmethoden (z.B. Projektunterricht, Team- oder Partnerarbeit, offenes Lernen, entdeckendes Lernen, fächerübergreifende Projekte) werden wohlüberlegt und sinnvoll in erprobte Unterrichtsformen integriert.

Ein Schulversuch "Soziales Lernen", der durch intensive Betreuung der Kinder den Umstieg von der Volksschule in die AHS erleichtern soll, ist für maximal 2 unserer 6 ersten Klassen für 1995/96 eingereicht. Ein Projekt "Englisch als Arbeitssprache" wird geplant.

2.3. Besondere Schwerpunkte:

Sport: breites Angebot an Neigungsgruppen, große Erfolge in Volleyball, Schwimmen, Basketball, Rudern, Schach etc.

Sprachen: vielfältiges Angebot sowohl an lebenden Fremdsprachen (Englisch, Französisch; als Wahlpflichtfächer auch Italienisch, Russisch, Spanisch) als auch in den klassischen Sprachen (Latein: Lang- und Kurzform, Griechisch);

großes Angebot an begleitenden Freigegegenständen, Übungen, Wahlpflichtgegenständen; Teilnahme an Sprachwettbewerben;

Lerntraining, Förderkurse, Legastheniker-Betreuung

Naturwissenschaften: Vorbereitungskurse für die Teilnahme an Ph-, Ch-, M-Olympiaden
Freifach "Praxis des wissenschaftl. Arbeitens"

Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Kulturservice

2.4. Mögliche Perspektiven:

Es gilt eine enge Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Organisationen, besonders mit den Universitäten herzustellen. Vermehrte Kontakte der Schüler der letzten Klassen mit der Wirtschaft und den Hochschulen sollen helfen, die Kluft zwischen Theorie und Praxis bzw. Gymnasium und Universitäten zu überwinden und damit die Berufswahl bzw. Studienwahl zu erleichtern. Eine Erweiterung des Angebotes (z.B. für begabte Schüler) soll den Schülern die Möglichkeit geben, ihre Ausbildung zu optimieren. Der Ausbau eines internationalen Netzes von Partnerschulen und Partnerbetrieben soll fortgesetzt werden.

3. Angaben zur Schulpartnerschaft:

3.1. SGA, Elternverein

Die äußerst kooperative und gute Zusammenarbeit ist Grundlage eines harmonischen Schulklimas. Intensive Bildungs- und Schullaufbahnberatung sowie Informationsabende für die 1. Klassen sollen Schülern und Eltern die Wahl der richtigen Schulform erleichtern.

3.2. Aktivitäten:

Schulsport-Wochen

Projektwochen (=Schullandwochen)

Fremdsprachen-Intensivwochen in E, F

schulbezogene und private Veranstaltungen:

Semesterferien-Israel-Reise Osterferien-Frankreich-Reise

Pfingstferien-Rom-Reise Osterschikurs

Sprachferien in England (auf Eigeninitiative)

Schülerakademie

diverse soziale Aktivitäten

erfolgreiche Teilnahme an verschiedenen Schülerwettbewerben

Herausgabe eines Jahresberichtes

B) Schulartenbezogenes Leiterprofil AHS des Stadtschulrates für Wien

SSR 000.077/21/94 vom 16.12.94, Erlaß II/410

Verordnung Nr. 17 des Kollegiums des SSR (Zl. 000.012/48/93 vom 23.12.93)

STADTSCHULRAT
für Wien

SCHULARTBEZOGENES LEITERPROFIL ALLGEMEINBILDENDE HÖHERE SCHULEN

Nach den Berechnungen im wissenschaftlichen Verfahren der computerunterstützten Potentialanalyse gibt es keine Unterschiede zwischen den Qualifikationsanforderungen für Schulleiter in den einzelnen Schularten.

Die schulartenbezogenen Leiterprofile definieren sich demnach durch:

- Rechtliche Grundlagen im Schulorganisationsgesetz
- Dienstrechtliche Erfordernisse für die Verleihung einer Direktor(Leiter)stelle
- Dokumentation der einzelnen Leistungsdimensionen im standortspezifischen Profil

Rechtliche Grundlagen im Schulorganisationsgesetz:

Aufgabe der allgemeinbildenden höheren Schulen:

Die allgemeinbildenden höheren Schulen haben die Aufgabe, den Schülern eine umfassende und vertiefte Allgemeinbildung zu vermitteln und sie zugleich zur Hochschulreife zu führen.

Dienstrechtliche Erfordernisse:

Gesetzliche Formalerfordernisse für Direktoren/innen an Bundesschulen laut Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979:

§ 204 (1) Schulfeste Stellen sind die Planstellen eines Direktors, Direktorstellvertreters, Abteilungsleiters, Abteilungsvorstandes, Fachvorstandes und Erziehungsleiters.

§ 206 (2) Schulfeste Stellen dürfen nur Lehrern im definitiven Dienstverhältnis verliehen werden, die die Lehrbefähigung für die betreffende Stelle besitzen.

BESCHREIBUNG DER FAKTOREN DES LEITERPROFILS

ICH-KOMPETENZ

1. Leistungsbereitschaft

Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, neue Ideen zu entwickeln, initiativ zu agieren, Arbeiten selbst zu übernehmen und diese in angemessener Zeit mit konkreten Ergebnissen abzuschließen.

2. Motivation

Diese beschreibt die Fähigkeit, die Mitarbeiter für Arbeiten begeistern zu können, in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern sowie ihnen sachadäquate Kompetenzen zu übertragen.

3. Sensibilität

Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, sensibel gegenüber den Anliegen anderer zu sein, den Erfordernissen komplexer Gegebenheiten und der eigenen Persönlichkeitslage zu entsprechen, verstehend und einführend zuhören und agieren zu können sowie mit eigenen inneren Spannungen kontrolliert umzugehen.

SOZIALKOMPETENZ

4. Kontaktfreudigkeit

Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, Kontakte herzustellen und in einem angenehmen, angemessenen sozialen Klima zu erhalten, den Erfahrungsaustausch und die gegenseitig anregende, unterstützende Zusammenarbeit für wichtig zu erachten.

5. Menschenführung

Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, auf der Basis einer wertschätzenden und toleranten Grundhaltung, Mitarbeiter zu führen, ihnen Vertrauen entgegenzubringen und auch andere Meinungen zu akzeptieren.

6. Verantwortung

Dieser Faktor beschreibt die Art des Umganges mit Vorgesetzten und Mitarbeitern, besonders das verantwortungsbewußte Vertreten und Durchsetzen der eigenen sachlich fundierten bzw. begründeten Meinung.

SACHKOMPETENZ

7. Entscheidungsfreudigkeit/ -sicherheit

Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit, Entscheidungen fundiert vorzubereiten und in der Folge mit Überlegung und Konsequenz herbeizuführen.

8. Problemlösungsfähigkeit

Dieser Faktor umfaßt die Fähigkeit, auch komplexe Problemsituationen des Sach- und Beziehungsbereiches strukturieren und eigenständig lösen zu können sowie Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

9. Planungskompetenz

Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, das Wesentliche zu erfassen, Entscheidungsfreiräume zu erkennen und die erforderlichen Handlungsabläufe effektiv zu gestalten. Ebenso ist diese Dimension auf die entsprechende Präsentation des Ergebnisses hin ausgerichtet.

Kriterien für standortspezifische Schulprofile

I. ANGABEN ZU SOZIALISATIONSFAKTOREN

- Organisationsstruktur:

Anzahl der Klassen, Schüler, Lehrer, Abteilungen, Typ, Halbtags-, Ganztagschule, andere Formen der Nachmittagsbetreuung, Exposituren, dislozierte Klassen, Angebot und Möglichkeit verschiedener Lehrpläne.

- Schüler-(Eltern)-population:

Soziokulturelle- und -ökologische Daten der Schüler, Schüler nicht-deutscher Muttersprache, Anzahl der behinderten Schüler, Arten der Behinderungen, besondere Auffälligkeiten z.B. hinsichtlich Verhaltensproblemen, Eingangsvoraussetzungen der Schüler.

- Lehrerpapulation:

Altersstruktur, Pragmatisierungsstand, Fortbildungswilligkeit, besondere Ausbildungen, Qualifikationen bei den Lehrern wie Schülerberater, Sonder-, Ausländerpädagogik, Förderlehrer, Schülerbetreuer, ...)

- Schulisches Umfeld:

Verkehrssituation, Erreichbarkeit, Schulangebot der Umgebung, Schülerzustrom.

- Bauliche Gegebenheiten:

Bauzustand (bevorstehende Sanierungen, Umbauten), Raumangebot (Raumknappheit - Expositur, dislozierte Klassen, Verwaltungsbereich, Schulhof, Ausstattungsstand.

II. ANGABEN ZUR PÄDAGOGISCHEN POSITION

- Schulversuche, Innovationen

- Besondere Schwerpunkte der Schule

z.B. Fremdsprachen, Sport, Integrationsklassen, Ausländerpädagogik.

- Fördereinrichtungen

z.B. Förderlehrer, Legasthenikerbetreuung, Beratungslehrer, Deutschkurse.

- Hinweise auf spezielle Projekte und Aktionen

z.B. Suchtprävention, Rechtsextremismus, Lerntrainingskurse.

- Kooperation mit anderen Einrichtungen und Institutionen

Schulinterne- und -externe

- Mögliche Perspektiven zur Schulentwicklung

III. ANGABEN ZUR SCHULPARTNERSCHAFT

- Aktivitäten der Schulpartnerschaftsgremien
Klassenforum, Schulforum, SGA, Elternverein
- Darstellung gemeinsamer Aktivitäten
Eltern, Kinder, Lehrer innerhalb und außerhalb des Unterrichts
- Kooperation zwischen SGA und Elternverein
- Wünschenswerte Perspektiven

IV. ANGABEN ÜBER REALISIERUNGSERWARTUNGEN

(gegliedert nach kurz- mittel- langfristigen Erwartungen)
Projekte, Umstrukturierungen, etc.

Allgemeines Leiterprofil

I. LEISTUNGSBEREITSCHAFT (ICH-KOMPETENZ)

Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, neue Ideen zu entwickeln, initiativ zu agieren, Arbeiten selbst zu übernehmen und diese in angemessener Zeit mit konkreten Ergebnissen abzuschließen.

- verrichtet Arbeiten ohne Druck durch andere
- ist bemüht, Arbeitsleistung auch bei komplexer Aufgabenstellung konstant zu halten oder zu steigern
- arbeitet selbst zielgerichtet, erinnert andere an das gemeinsame Ziel
- erledigt anstehende Arbeit von sich aus möglichst schnell
- ist bereit, Neues zu erkunden, auszuprobieren und zu erlernen
- entwickelt neue Ideen in bezug auf die Arbeitssituation der eigenen Schule
- ergreift Initiative zur Koordinierung/Strukturierung in zwischenmenschlichen Beziehungen

II. MOTIVATION (ICH-KOMPETENZ)

Diese beschreibt die Fähigkeit, die Mitarbeiter für Arbeiten begeistern zu können, in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern sowie ihnen sachadäquate Kompetenzen zu übertragen

- stellt den Menschen schlechthin in den Mittelpunkt seiner Überlegungen
- ist Vorbild hinsichtlich persönlicher Lernbereitschaft und Weiterentwicklung bzw. in bezug auf eigene Leistungsbereitschaft- und -fähigkeit
- interessiert sich für neue Erkenntnisse von Führung und Leitung

- beobachtet und überlegt Einsatzmöglichkeiten und -perspektiven für seine Lehrer und bespricht sie mit ihnen
- kann delegieren (Kompetenzen übertragen)
- hat Vertrauen in die Mitarbeiter und bringt ihnen Wertschätzung und Anerkennung entgegen
- übt, wenn notwendig, konstruktive Kritik und erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern Entwicklungsvorschläge

III. SENSIBILITÄT (ICH-KOMPETENZ)

Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, sensibel gegenüber den Anliegen anderer zu sein, den Erfordernissen komplexer Gegebenheiten und der eigenen Persönlichkeitslage zu entsprechen, verstehend und einführend zuzuhören und agieren zu können sowie mit eigenen inneren Spannungen kontrolliert umzugehen.

- nimmt Probleme und Gefühle anderer wahr
- berücksichtigt Gefühle und Bedürfnisse anderer bei seinen Zielsetzungen
- schätzt die eigene Wirkung auf andere realistisch ein
- reagiert auf Angriffe nicht - wieder – aggressiv
- erzeugt durch das eigene Verhalten bei anderen keine Spannungen und provoziert keine Konflikte
- hört dem Gesprächsparten aktiv zu, unterbricht andere nicht
- nimmt sich Zeit für das Gespräch
- ist in der eigenen Stimmungslage berechenbar und vorhersehbar
- reflektiert eigenes Verhalten und seine Wirkung auf andere

IV. KONTAKTFREUDIGKEIT (SOZIAL-KOMPETENZ)

Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, Kontakte herzustellen und in einem angenehmen, angemessenen sozialen Klima zu erhalten, den Erfahrungsaustausch und die gegenseitig anregende, unterstützende Zusammenarbeit für wichtig zu erachten.

- geht von sich aus auf andere zu, beginnt mit Gespräch
- tritt anderen vorurteilsfrei gegenüber
- legt Ziele, Absichten, Methoden seines Verhaltens offen
- verhält sich partnerschaftlich beratend und vermeidet Belehrungen
- agiert freundlich und verbindlich, möglichst unabhängig von der eigenen Stimmungslage

V. MENSCHENFÜHRUNG (SOZIAL-KOMPETENZ)

Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, auf der Basis einer wertschätzenden und toleranten Grundhaltung, Mitarbeiter zu führen, ihnen Vertrauen entgegenzubringen und auch andere Meinungen zu akzeptieren.

- Menschenbild ist von Wertschätzung, Akzeptanz und Eigenverantwortlichkeit bestimmt

- bringt seinem Gesprächspartner Vertrauen und Offenheit entgegen
- ist offen für die Argumente anderer
- argumentiert selbst sachlich, objektiv und fair
- unterstützt eigene Argumentationen glaubhaft durch Beispiele
- begründet eigenes Verhalten bzw. Entscheidungen den Mitarbeitern gegenüber

VI. VERANTWORTUNG/STANDFESTIGKEIT (SOZIAL-KOMPETENZ)

Dieser Faktor beschreibt die Art des Umganges mit Vorgesetzten und Mitarbeitern, besonders das verantwortungsbewußte Vertreten und Durchsetzen der eigenen sachlich fundierten bzw. begründeten Meinung.

- übernimmt Verantwortung und trifft Entscheidungen
- vertritt seinen Standpunkt konsequent und begründet diesen
- berücksichtigt die Konsequenzen/Tragweite seiner Entscheidungen und Handlungen
- gibt auch bei Rückschlägen nicht auf
- ist bemüht, eigene Standpunkte und Ideen auch gegen Widerstände durchzusetzen
- ist bereit, erforderlichenfalls auch ein kalkulierbares Risiko einzugehen

VII. ENTSCHEIDUNGSFREUDIGKEIT/-SICHERHEIT (SACH-KOMPETENZ)

Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit, Entscheidungen fundiert vorzubereiten und in der Folge mit Überlegung und Konsequenz herbeizuführen:

- trifft eigenständig und rechtzeitig Entscheidungen
- entscheidet - unter Berücksichtigung von Fachmeinungen - fachlich fundiert
- sucht und verwendet alle verfügbaren Informationen
- legt Entscheidungen eigene Erfahrung und eigene Kompetenz zugrunde
- diskutiert Ursachen und Wirkungen mit Betroffenen
- analysiert Entscheidungen und Fehlentscheidungen
- schiebt Entscheidungen nicht auf andere ab
- fordert und bewertet Alternativen

VIII. PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT

Dieser Faktor umfaßt die Fähigkeit, auch komplexe Problemsituationen des Sach- und Beziehungsbereiches strukturieren und eigenständig lösen zu können sowie Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

- ortet und stellt sich sachlichen, team- sowie personenbezogenen Konflikten und will sie fair lösen
- ist Ansprechpartner für Probleme und Beschwerden von Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden
- nimmt Störungen innerhalb des Bereiches wahr und wirkt diesen entgegen
- spricht Konflikte offen an

- bemüht sich, die Ursachen von Konflikten zu finden
- sorgt für die Einhaltung der Spielregeln und hält sich selbst daran

IX. PLANUNGSKOMPETENZ (SOZIAL-KOMPETENZ)

Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, das Wesentliche zu erfassen, Entscheidungsfreiräume zu erkennen und die erforderlichen Handlungsabläufe effektiv zu gestalten. Ebenso ist diese Dimension auf die entsprechende Präsentation des Ergebnisses hin ausgerichtet.

- formuliert Arbeitsziele
- sucht Ordnungskriterien bzw. setzt diese ein
- strukturiert in kurzer Zeit auch komplexere Sachverhalte
- stimmt verschiedene Arbeitsabläufe aufeinander ab
- legt neue Strukturen fest bzw. verändert - begründet - bestehende
- erarbeitet Prioritäten und bespricht diese mit dem Lehrkörper/Eltern durch
- entwickelt Visionen und Zukunftsstrategien

- C) Direktorenhandbuch des Wiener Direktorenvereins)
(Seiten "DIR" 1 - 3 der AHS-Grundmappe vom 15.12.92; in Anlehnung an SchUG § 56)

C) Aufgabenbereich des Schulleiters/Direktors

a) Schulorganisation

- Betreuung der Lehrer in ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit
- Dienstbeschreibung der Lehrer (Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Lehrer)
- Erstellen der Lehrfächerverteilung
- Einsetzen der Lehrer, Klassenvorstände, Kustoden, Referenten, Betreuungslehrer
- Erstellen des Stundenplanes
- Zuteilen der Klassenzimmer und Funktionsräume
- Festsetzen der Elternsprechtage
- Schullaufbahnberatung
- Planung der Schulveranstaltungen
- Einbau des aktuellen und staatsbürgerlichen Unterrichtes
- Erziehung zum Umweltschutz
- Sicherung der Zusammenarbeit der Lehrer
- Schulkonferenzen (Einberufung, Gestaltung und Leitung)
- Klassenkonferenzen und Pädagogische Konferenzen (Mitwirkung)

b) Administration

- Einhaltung der Rechtsvorschriften und schulbehördlichen Weisungen
- Führung der Amtsschriften und der Personalakte
- Handhabung der Schuldrucksorten
- Führung des Schularchives
- Ausstellen von Zeugnisduplikaten
- Unterschreiben und Stempeln aller Schulzeugnisse
- Schulbuchaktion (Mitwirkung)

Schülerfreifahrt (Mitwirkung)
 Abrechnung der monatlichen Mehrdienstleistungen
 Erledigen des gesamten Schriftverkehrs und der Ferngespräche
 Erledigung kurzfristiger, organisatorischer oder dienstrechtlicher Maßnahmen
 Anhören der Vorsprachen von Erziehungsberechtigten
 Anweisungen an den Schulwart, Überwachung der Durchführung
 Verwaltung des Schulbudgets
 Hausverwaltung und Liegenschaftspflege (Durchführung und Überwachung)

c) Vertretung der Schule nach Außen

Beraten der Erziehungsberechtigten in den Fragen des Fortgangs und der Erziehung
 Überwachung des Schulbesuches der Schüler
 Vorsorge für die Schulhygiene
 Kontakte zum und Mitarbeit im Elternverein
 Entgegennahme von Vorschlägen
 Gemeinsame Beratung über das Verhalten der Schüler
 Gemeinsame Beratung über die erforderlichen Lehrmittel
 Gemeinsame Beratung über die Schulveranstaltungen, über Schulfeste und
 Freizeiteinrichtungen
 Kontakte zu den Behörden (Jugendamt, Sozial- und Fürsorgeamt)
 Verbindung zu den Religionsgemeinschaften
 Verbindung zu den Sicherheitsbehörden (Verkehrserziehung, Schulwegsicherung)

D) Zeit- und Arbeitsprotokoll über die Woche vom 12.12. bis 17.12.1994

Die Hauptsekretärin ist seit 2.12.94 erkrankt, die 2. (Halbtags)Sekretärin übernimmt zusätzlich den Telefondienst und z.T. die Schüler- und Lehrerbetreuung und die Elternkontakte.

Montag 12.12.94:

Sekretariat: Sekretärin ab 7.55 Uhr anwesend; Administrator ab 7.30 Uhr anwesend, muß um 9.30 Uhr zu einer Schulung gehen

spezielle Aktivitäten (vorausgeplant):

- Lehrer-Projekt "Volksschullehrer-Tag"
- 3 Klassen im Englischen Theater

Post-Eingang/Ausgang: 23 Stück Eingänge, 10 Stück (Stadtpost-)+ 6 Stück (Post-)Ausgänge
 meine Anwesenheit: 7.05 - 14.50 Uhr

Lehrerkollegium: 12 erkrankte bzw. abwesende Kollegen/innen

Aktivitäten:

Telefonate (durch mich)(12 mal), tel. Anrufe (an mich)(4 mal):	14'+24'
Gespräch mit LU-Fachinspektor anlässlich Hospitation	15'
Gespräche mit Lehrern (aktiv durch mich / passiv vom Lehrer gesucht)	+5'+3'+6'+30'+5'+5'
Gespräche mit Schülern; Disziplinarmaßnahmen	5'+40'
Gespräche mit Eltern	20'
Postbearbeitung, -konzipierung, -erledigung; Unterschriften	45'+20'+10'

Gangkontrollen, Rundgänge	15'+10'
Unterrichtsvorbereitung, Kopieren von Arbeitsblättern	15'
Teilnahme am Abschlußgespräch des Lehrer-Projektes	40'
Planungszeit, Studium von Unterlagen, Konzeption von Aktivitäten	75'
Pausen (Tee, Pfeife)	10'+20'

"Freiräume" $\Delta = 30'$

Dienstag 13.12.94:

Sekretärin ab 8.02 Uhr anwesend; Administrator ab 7.30 Uhr

Post-E/A: 21 Stück Eingänge, 18 Stück (Stadtpost) + 13 Stück (Post-) Ausgänge

meine Anwesenheit: 7.05 - 14.05 Uhr

Lehrerkollegium: 11 erkrankte bzw. abwesende Kollegen/innen

Aktivitäten:

Telefonate (4), tel. Anrufe (2), FAX(1)	26'+15'
Gespräche mit Lehrern (aktiv / passiv)	2'+3'+5'
Gespräch mit Schülern; Verwarnung	25'
Gespräche mit Eltern	--
Gespräch mit der Schulärztin	8'
Besprechung mit dem Dienststellenausschuß	35'
Hospitieren (E 1d)	50'
Nachbesprechung (--> Donnerstag)	2'
Postbearbeitung, -konzipierung, -erledigung; Unterschriften	15'+45'
eigener Unterricht Ph 3d	50'
"Problem-BE-Lehrer", Informationsverarbeitung, Planung, Strategien	45'
Planungszeit, Studium von Unterlagen, Konzeption von Aktivitäten	30'
Pausen (Tee, Pfeife)	20'
privates Kopieren und Schreiben am PC	30'

$\Delta = 13'$

zu Hause: Kontrolle von RP- und Wpg-Anmeldungen (1.Teil) + 45'

Mittwoch 14.12.94:

freier Tag des Direktors

Elternvereinsausschuß (mit Vorbesprechung mit dem Vorstand)

Post-E/A: 13 Stück Eingänge, 6 Stück (Post-) Ausgänge

meine Anwesenheit: 9.30 - 11.30 Uhr, 16.00 - 17.30 Uhr,

17.30 - 21.45 Uhr (EV-Vorstand + Ausschuß)

Lehrerkollegium: 13 erkrankte bzw. abwesende Kollegen/innen

Aktivitäten:

6.50 - 9.00 Uhr: Abliefern der Sauerstoffflasche und div. schulische Einkäufe mit dem eigenen Auto in Schwechat	
12.10 - 15.45 Uhr: Besprechung am Pädagog. Institut (inkl. Fahrzeiten und Mittagessen)	
Telefonate (2)	5'+5'
Gespräche mit Lehrern (aktiv / passiv)	5'+10'

Gespräch mit Schülerin	7'
Gespräch mit den Schulsprechern, Informationsbeschaffung	17'
Gangkontrolle (Getränkeautomat)	10'+10
Gespräche mit Eltern	--
Vorbereitung EV-Ausschuß, Informationsaufbereitung, Heraussuchen von Daten und Unterlagen	60'
Postbearbeitung, -konzipierung, -erledigung; Unterschriften	25'
Beratungen im EV-Vorstand	90'
Teilnahme am EV-Ausschuß	165'
	<hr/>
	$\Delta = 60'$

Donnerstag 15.12.94:

Sekretärin ab 7.35 Uhr anwesend; Administrator ab 7.30 Uhr

spezielle Aktivitäten: 3 Klassen im Englischen Theater

Post-E/A: 38 Stück Eingänge, 18 Stück (Stadtpost-) + 2 Stück (Post-) Ausgänge

meine Anwesenheit: 6.55 - 15.00 Uhr

Lehrerkollegium: 18 erkrankte bzw. abwesende Kollegen/innen

Aktivitäten:

Telefonate (5), tel. Anrufe (1)	25'+3'
Telefonat mit dem Bezirksvorsteher	10'
Gespräche mit Lehrern (aktiv / passiv)	25'+13'+2'
Planungsgespräche mit Lehrern zu Großprojekten	25'+17'+45'
Gespräche mit Schülern	5'+5'
Gespräche mit Eltern	15'
Hospitieren (M 4b)	50'
Nachbesprechung (--> Samstag)	3'
Nachbesprechung vom Dienstag	20'
eigener Unterricht Ph 3d	50'
Postbearbeitung, -konzipierung, -erledigung; Unterschriften	20'+15'+10'
Planungszeit, Studium von Unterlagen, Konzeption von Aktivitäten	25'
Pausen (Tee, Pfeife)	10'+15'
IPS-Budgetplanung, -umschichtungen	55'
	<hr/>
	$\Delta = 20'$

zu Hause: Kontrolle von RP- und Wpg-Anmeldungen (2.Teil)

+ 30'

Freitag 16.12.94:

Sekretärin ab 7.55 Uhr anwesend; Administrator kommt auch an seinem freien Tag

spezielle Aktivitäten: 2 Klassen auf ganztägigen Exkursionen

Post-E/A: 28 Stück Eingänge, 0 Ausgänge

meine Anwesenheit: 7.15 - 13.25 Uhr

Lehrerkollegium: 10 erkrankte bzw. abwesende Kollegen/innen

Aktivitäten:

Telefonate (5), tel. Anrufe (3), FAX (2)	37'+15'
Gespräche mit Lehrern (aktiv / passiv), Ermahnung	
7'+7'+5'+15'+12'+3'	

Dienstbeurteilung verfassen, Stellungnahme des Lehrers	35'+15'
Gespräche mit Schülern; Belehrung, Informationen	2'+14'+15'+15'+8'+25'
Gespräche mit Eltern	--
Besprechung mit Schulwart	20'
Besprechung mit Schulärztin	14'
Postbearbeitung, -konzipierung, -erledigung; Unterschriften	10'+8'+15'
IPS-Angebote aufarbeiten	30'
Planungszeit, Studium von Unterlagen, Konzeption von Aktivitäten	30'
Pausen (Tee)	15'
	<hr/>
	$\Delta = 20'$
zu Hause: div. Zusammenstellungen	+ 20'

Samstag 17.12.94:

Sekretärin ab 8.00 Uhr anwesend; Administrator ab 7.30 Uhr

Post-E/A: 0 Stück Eingänge, 0 Stück Ausgänge

meine Anwesenheit: 7.05 - 12.25 Uhr

Lehrerkollegium: 4 erkrankte bzw. abwesende Kollegen/innen

Aktivitäten:

Telefonate (2), tel. Anrufe (2), FAX (1)	30'+25'
Gespräche mit Lehrern (aktiv / passiv)	10'+3'+2'
Hospitieren (L 4c)	50'
Nachbesprechung (--> Montag)	3'
Nachbesprechung vom Donnerstag	30'
Gespräche mit Schülern; Versuch einer Problemlösung	7'+55'+12'
Gespräche mit Eltern	--
Postbearbeitung, -konzipierung, -erledigung; Unterschriften	22'
Planungszeit	12'
Pausen (Tee, Pfeife)	23'
	<hr/>
	$\Delta = 27'$

E) Fragenkatalog der Umfrage der TIMSS-Studie (Third International Mathematics and Science Study)

Diese TIMSS-Studie der International Association for the Evaluation of Educational Achievement vom März 1994 soll ein umfassendes Bild des derzeitigen Standes und der Entwicklung der Lehrpläne, des Unterrichtes und des Schülerwissens geben und einen breiten internationalen Leistungsvergleich bieten. Betreut wird sie vom IEA-Forschungszentrum der Salzburger Universität (Institut für Erziehungsfragen)



Third International Mathematics and Science Study

Schule

POP 3	AHS [1] 68	921026
-------	------------	--------

BUNDESGYMNASIUM
FRANKLINSTRASSE 21
1210 WIEN

Testklasse: 8.B Schulleitung
--

FRAGE BOGEN

SCHULLEITUNG

POPULATION 3
AHS/BHS/BMS

Austrian IEA Research Center - Universität Salzburg
Institut für Erziehungswissenschaft - 5020 Salzburg, Akademiestraße 26/2

Im Auftrag des BMUK und mit Unterstützung des Forschungsfonds

Sehr geehrte Schulleiterin, sehr geehrter Schulleiter!

Wir möchten Sie sehr herzlich bitten, diesen Fragebogen über den Unterricht in Mathematik und in den Naturwissenschaften an Ihrer Schule zu beantworten. Durch Ihre Hilfe, die Mitarbeit Ihrer Kollegen und die Beteiligung der ausgewählten Klassen wird es möglich sein, genaue Informationen über das Wissen unserer Schüler und die Rahmenbedingungen an unseren Schulen zu sammeln. Die Ergebnisse dieser Tests, zusammen mit den bereits erfolgten Lehrplananalysen, sollen uns helfen, die Situation Österreichs im Vergleich zu fünfzig anderen Schulsystemen einzuschätzen. Dies wird uns für die Weiterentwicklung der Lehrpläne und die nationale Evaluation des Unterrichts in Mathematik und in den Naturwissenschaften wichtige Hinweise geben, denn alle Staaten verwenden idente Fragebögen und Aufgaben.

TIMSS (Third International Mathematics and Science Study) ist die neueste und bisher größte Studie in einer seit 1960 durchgeführten Serie von Schulleistungsvergleichen der IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement). An TIMSS beteiligen sich mehr als 50 Staaten aus allen Kontinenten, darunter neben Österreich noch 26 weitere Länder Europas. TIMSS wird uns ein umfassendes Bild des derzeitigen Standes und der Entwicklung der Lehrpläne, des Unterrichts und des Schülerwissens geben und einen breiten internationalen Leistungsvergleich bieten. In diesem Zusammenhang möchten wir ausdrücklich darauf hinweisen, daß die Ergebnisse der einzelnen Schulen innerhalb Österreichs *nicht gereiht* werden (kein Schulranking), sondern daß nur der österreichische Gesamtwert mit dem aus anderen Ländern verglichen wird.

Für die Durchführung des Projekts in Österreich sind wir, ein Team aus Lehrern und Wissenschaftlern am IEA-Forschungszentrum der Salzburger Universität verantwortlich. Gefördert und finanziell unterstützt werden wir vor allem vom Forschungsfonds und vom Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten. Erlasse des BMUK (GZ 1999/53-I/11/94) öffnen uns den Zugang zu den Schulen und erlauben den beteiligten Lehrern, die Mitarbeit an TIMSS als Dienstzeit anzusehen.

Die internationale Koordination des Projekts und das Bemühen um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse bringen es mit sich, daß nicht jede Frage, nicht jede Antwortmöglichkeit auf die Situation in Österreich maßgeschneidert ist. Fragen, die gleichzeitig in so unterschiedlichen Schulsystemen wie Japan, Deutschland, Bulgarien, Thailand oder den USA gestellt werden, sind das Ergebnis gewisser Kompromisse. Darüberhinaus wird dieser Fragebogen Schulleiterinnen und Schulleitern von sehr unterschiedlichen Schultypen vorgelegt. Bitte haben Sie daher Verständnis, wenn nicht jede Formulierung auf Ihre spezielle Situation zutrifft.

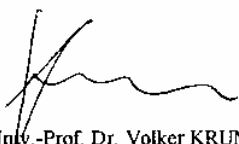
Falls Sie über TIMSS weitere Informationen erhalten wollen, wenden Sie sich bitte an den Testleiter Ihrer Schule, rufen Sie uns direkt an oder senden Sie uns ein Fax (Nummern siehe letzte Zeile dieser Seite).

Alle TIMSS-Befragungen an Ihrer Schule sollen *innerhalb von zwei Wochen* abgeschlossen sein. Daher bitten wir Sie, diesen Fragebogen möglichst bald zu beantworten und an den Testleiter Ihrer Schule zurückzugeben, der sie - aus Kostengründen - gesammelt an uns zurücksendet.

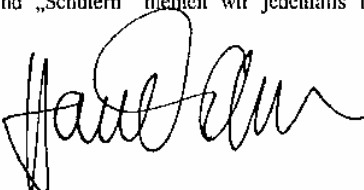
Als unabhängiges Universitätsinstitut, das Daten ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verarbeiten darf, können wir allen Beteiligten Vertraulichkeit und den bestmöglichen Datenschutz zusichern (DVR 0079481.302). Weder Sie, einzelne Lehrer, Schüler oder einzelne Schulen werden in einem Bericht aufscheinen, die Daten werden auf Schultyp- oder Landesebene analysiert und publiziert.

Wir hoffen, daß Sie sich die Zeit nehmen, die nachfolgenden Fragen so sorgfältig und genau wie möglich zu beantworten. Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir auf geschlechtsneutrale Formulierungen wie „den Lehrer/inne/n und/oder den Schüler/inne/n“ verzichtet. Mit „Lehrern“ und „Schülern“ meinen wir jedenfalls immer *beide* Geschlechter.

Wir danken herzlich für Ihren Einsatz und Ihre Bemühungen!



Univ.-Prof. Dr. Volker KRUMM
(Institut für Erziehungswissenschaft)



Univ.-Ass. Dr. Günter HAIDER
(Nationaler Forschungskordinator der IEA)

im Namen des gesamten Lehrer- und Wissenschafterteams des IEA-Forschungszentrums Salzburg:
Gabriele Derflinger, Ursula Itzlinger, Dipl.-Soz.Päd. Gudrun Queitsch, Mag. Ingrid Sandmayr-Reiter

Paris-Lodron-Universität Salzburg, Institut für Erziehungswissenschaft
5020 Salzburg, Akademiestraße 26/2 (Tel. 0662-8044/4203, 4214, 4215) Fax: 0662-8044/610

Im Fragebogen an die Schulleitung sind auf Seite 5 die folgende Fragen zum "Zeitaufwand des Direktors und zu seiner Hauptverantwortung" zu beantworten. Interessant ist der Vergleich dieser "internationalen Sicht" mit den im SchUG § 56 festgeschriebenen Aufgaben des öster-reichischen Schulleiters.

11. Wie viele Stunden im Monat verbringen Sie als Schulleiter/in ungefähr mit den folgenden Tätigkeiten?

Geben Sie bitte die ungefähre Stundenanzahl für jede der Aktivitäten an.
(0, wenn etwas nicht vorkommt.)

Stunden
pro Monat

- a) Einstellen von Lehrkräften (persönliche Gespräche, Verwaltung)
- b) Vertreten der Schule in der Gemeinde (und beim Schulträger)
- c) Vertreten der Schule bei offiziellen Anlässen
- d) Interne Verwaltungsaufgaben (z.B. Schulordnung, Finanzen, Stundenplan, Personalverwaltung)
- e) Unterrichten (einschließlich Unterrichtsvorbereitung)
- f) Halten von Demonstrationstunden (z.B. für Praktikanten)
- g) Mit Lehrkräften über Erziehungsziele sprechen
- h) Sich an der Planung von neuen Lehrplänen beteiligen (regional oder in Lehrplankommissionen)
- i) Elterngespräche
- j) Beraten mit Schülern und Behandlung von Disziplinarproblemen
- k) Anfragen der übergeordneten Schulverwaltung beantworten (Schulstatistische Formulare, Berichte)
- l) Fortbildung von Lehrkräften (z.B. Kurse halten)
- m) Eigene berufliche Fortbildung
- n) Unterrichtsbesuche zur Begutachtung/Beurteilung von Lehrern
- o) Mit Lehrern über Unterrichtsprobleme sprechen/diskutieren
- p) Andere Aktivitäten: _____

(bitte angeben)

12. Wer trägt an Ihrer Schule die HAUPTVERANTWORTUNG für die folgenden Aktivitäten?

Bitte ein Feld pro Zeile ankreuzen.

	nicht im Hauptverantwortungsbereich der Schule	Schulgemeinschaftsausschuß	Schulleiter/in	Fachbereich (Fachkoordinatoren)	Lehrer od. Lehrerkonferenzen
a) Einstellen von Lehrkräften	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Erlassen der internen Schulordnung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Maßstäbe für die Notengebung aufstellen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Das Budget erstellen/aufteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Material (Unterrichtsmittel) anschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Die Schüler den Klassen zuweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Lehrkräfte den Klassen zuweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Festlegen, welche Lehrbücher benutzt werden ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
i) Verfahrensweisen bezüglich der Hausübungen festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
j) Die Beziehung zur Gemeinde pflegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Informationsaustausch mit Eltern der Schüler ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
l) Stoffverteilung (Unterrichtsinhalt) festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
m) Entscheiden, welche Fächer/Kurse zusätzlich angeboten werden (z.B. im Bereich Autonomie) ..	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einige Bemerkungen zu den Ergebnissen der Studie ein weiteres Jahr später

Was hat sich seit März 1995 geändert, was ist in "meinem 2. Jahr als Direktor" anders geworden, was ist für mich deutlicher - und damit auch vielleicht weniger belastend - geworden?

- Viele Gespräche mit anderen "jungen" Direktoren-Kollegen/innen ergeben ein ähnliches Unbehagen bezüglich der Hauptverantwortungsgebiete eines Direktors, gemessen am Zeit-aufwand und -rahmen dafür. Der Erwartungsdruck ist überall sehr groß, die Motivation eine hohe, die Mittel der Gestal-tung sind oft sehr gering.
- Egal ob eine Kleinschule mit 18 Klassen oder eine Großschule mit 32 oder mehr Klassen - der Vormittag, auf den sich Ge-spräche und Schüler- und Lehrerkontakte konzentrieren und an dem das Geschehen in den Klassen abläuft, ist immer nur 6 Stunden lang. Selbst wenn die Administration an einer Groß-schule nach den Unterrichtszeiten erledigt wird, der Vormit-tag ist zu kurz! Pädagogisches und Planerisches-Strategisches leiden immer, verglichen mit den besseren Startbedingungen dafür an einer kleineren, überschaubareren Schule. Auch das Klima, die zwischenmenschlichen Kontakte und die Kommuni-kation allgemein sind an kleineren Schulen besser.
- Schulentwicklung ist eine immer dringendere und wichtigere Notwendigkeit; die Zieldefinition und die Visionen von Wegen zu diesen Zielen sind wesentlicher und zentraler - gewich-tiger - für jede einzelne Schule geworden; "Schulprofil" ist untrennbar mit dem größeren Spielraum der Autonomie ver-bunden. Dafür sind neue Strategien erforderlich, dafür sind viel Planungsarbeit und Zeitaufwand und vor allem gute Ideen nötig. Wie das Basler Schulmodell zeigt, ist letztendlich auch eine politische Entscheidung für "Aufgaben der Schule" und die "Rolle der Schulleitung in der Organisations-entwicklung" notwendig.
- "*Leadership - Führen statt Verwalten*" - ein neues Verständnis von Schulleitung und Führungsverhalten und für die Strukturen der Organisation Schule ist der Versuch einer Antwort, um auf die geänderten Anforderungen reagieren zu können. Das Wiener Modell der berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildung in päda-gogischen Leitungsfunktionen wurde im Wesentlichen von Direktoren geplant und entwickelt, es nimmt diese Ideen des Leadership verstärkt auf. Kommunikation, Konfliktmanagement, Schulentwicklung sind die Themen der Ausbildungsseminare, Selbstorganisation, Großgruppenmoderation, Führungsverstän-dnis und -rollen, NLP sind die Themen der derzeitigen Weiter-bildungsseminare. Auch der gegenseitige Erfahrungsaustausch der Direktoren untereinander und die "offenere Form" der Direktorendienstbesprechungen tragen Früchte und schaffen eine bessere Vertrauensbasis, eigene "Pädagogische Gespräche" mehrmals im Jahr im Beisein der Schulaufsicht und des Abteilungsleiters hinterfragen aktuelle Themen und dis-kutieren Entwicklungen und Erfahrungen.
- Die Studie "Qualitatives Schulmanagement" des Pädagogischen Institutes Wien (D. Hackl, Mag. P. Kral) vom Herbst `95 wer-tet unter anderem 41 AHS-Fragebögen aus. "Meist genannte Hauptaufgaben" und "Womit verbringen Sie Ihre meiste Zeit?" -
- die Antworten dazu waren nicht deckungsgleich für diese zwei Fragen zum selben Thema, sondern z.T. sehr diskrepant. Pädagogische Leitung (ein sehr schwammiger Begriff) wird an 1. Stelle der Hauptaufgaben genannt, ist aber beim realen

Zeitaufwand dafür nur an letzter Stelle zu finden; Gespräche-Beratung-Coaching entsprechen einander in der Prioritätensetzung an der 2. Stelle und dem Zeitaufwand; Administration ist eine "untere" Hauptaufgabe mit ziemlich hohem Zeitaufwand. Mein Zeitprotokoll von Seite 9 ist offensichtlich nicht untypisch, auch für erfahrene Direktoren.

- Die Diskussion um neue Leitungsstrukturen im AHS-Bereich ist kräftiger und umfassender geworden, für Großschulen stellt sie fast eine Überlebensfrage dar, wenn sie wieder überschaubarer und menschlicher werden wollen.
- Delegieren von Zuständigkeiten und das Schaffen von Freiräumen und der Verantwortlichkeit dafür, verstärkte Deregulation und Zulassen von Fehlern als Teil einer Kommunikationskultur sind mir z. T. in diesem zweiten Jahr besser gelungen als in den "Unsicherheiten des Anfangsjahres". Vielleicht auch deswegen, weil mein Handeln und Agieren nun schon besser von den Lehrern/innen ein- und abgeschätzt werden kann, weil die Gewöhnung an "neue" Formen der Zusammenarbeit und der Diskussion z.T. schon gegriffen hat und das gegenseitige Vertrauen allgemein gestiegen ist. Auch wenn durch Autonomie, Sponsorsuche, Öffnen und Präsentation der Schule nach außen, Projekte, etc. mein Arbeits- und Zeitaufwand gestiegen ist, ist doch auch meine Arbeitsplatzzufriedenheit gestiegen.
- Am Komplex Unterrichtsgeschehen, Lernformen und schüler-zentriertes Agieren unter dem Schlagwort "Bildung und ihr Erwerb ist mehr als bloße Wissensvermittlung" muß ich aber noch viel arbeiten, muß Wege des Gespräches und des Erfahrungsaustausches darüber mit allen Schulpartnern suchen und ausprobieren.
- Wesentlich in nächster Zeit ist aber die Konsensfindung über das gemeinsame Ziel von Schule, Leistungsanforderungen und Matura, Studierfähigkeit, Schlüsselqualifikationen, Sozialem Geschehen in der Klasse, u.v.a.m. - aus dieser Ziele-Diskussion und -Definition ("Schulprofil") sind dann die geeigneten Wege und Strategien abzuleiten, ein Handlungsrahmen zu vereinbaren und die notwendigen Hilfen und Randbedingungen zu schaffen.

Rudolf Höfelsauer
BG/BRG
Franklinstraße 21
1210 Wien