

Projekt „Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen“ – Ergebnisse der Vorstudie

Martina Pfeifer und Julia Ha

Der vorliegende Bericht beschreibt den Aufbau des Forschungsprojekts „Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen“ und gibt einen ersten Einblick wie Personalentwicklung gegenwärtig an den Pflichtschulen in Vorarlberg praktiziert wird. Im Fokus der Untersuchung stehen Rahmenbedingungen, erfolgreiche Modelle und Praxisbeispiele gelingender Personalentwicklung im Kontext Schule. Das Forschungsprojekt ist ein gemeinsames, länderübergreifendes IBH-Projekt der Pädagogischen Hochschulen Vorarlberg, St. Gallen und Baden-Württemberg.

Schule ist eng an gesellschaftliche Veränderungsprozesse geknüpft. Durch kulturelle und gesellschaftliche Umbrüche und Strömungen sind auch die Schulen und ihre AkteurInnen ständig gefordert sich weiterzuentwickeln. Personalentwicklung als ein Kernbereich der Schulentwicklung wird zu einem wichtigen Anliegen.

Aufbau des Forschungsprojekts

Im Zentrum des Projekts steht die Frage, wie Personalentwicklung durch die SchulleiterInnen praktisch umgesetzt wird. Dazu werden Personalentwicklungsmaßnahmen seitens der SchulleiterInnen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Auf der Basis von Daten, die mittels qualitativer und quantitativer Verfahren gewonnen werden, werden organisatorische und personelle Erfolgsfaktoren für eine gelingende Personalentwicklung abgeleitet und Empfehlungen für die Praxis formuliert. In der Vorstudie werden die derzeitigen Rahmenbedingungen und Entwicklungsschwerpunkte aus Sicht der Schulleitungen mittels schriftlicher Befragung eingeholt. Aufbauend auf diese Ergebnisse werden in den drei Regionen Zusammenhänge und Wirkungen erfolgreicher Personalentwicklung an acht Fallschulen vertiefend untersucht (Vgl. Abb. 1).

In Folge werden die Lehrpersonen der Fallschulen mittels Fragebogen zum Thema Personal-

entwicklung befragt. Im Fokus der Befragung stehen insbesondere das Weiterbildungsverhalten, die Zusammenarbeits- und Lernkultur im Kollegium sowie die Akzeptanz der Führungsaufgabe Personalentwicklung und ihrer Instrumente. Ergänzend werden Telefoninterviews mit den zuständigen BezirksschulinspektorInnen der beteiligten Schulen geführt und themenspezifische Dokumente der Fallschulen analysiert.

Basierend auf den erhobenen Daten werden Fokusgruppengespräche mit Lehrpersonen sowie Einzelinterviews mit den SchulleiterInnen durchgeführt.



Zentrale Ergebnisse der Vorstudie

Die folgenden Ergebnisse sind die zentralen Aussagen aus der Vorstudie, einer schriftlichen Befragung der SchulleiterInnen. Dazu wurden alle 204 Pflichtschulen – Volksschulen (außer Kleinstschulen, d.h. Schulen mit weniger als 20 SchülerInnen), Mittelschulen, sowie Allgemeine Sonderschulen – in Vorarlberg angeschrieben. Insgesamt nahmen an der Erhebung 113 SchulleiterInnen teil, davon waren 44% Frauen und 56% Männer.

Über die Hälfte aller befragten Personen ist über 50 Jahre alt, der Großteil seit durchschnittlich 8 Jahren in einer Führungsposition, alle SchulleiterInnen sind in einer Vollzeit-

stellung tätig. Darüber hinaus unterrichten über die Hälfte der SchulleiterInnen bis zu 6 Wochenstunden, manche sogar bis zu 16 Wochenstunden. Die meisten Personen leiten Schulen mit bis zu 10 Klassen und bis zu 35 Lehrpersonen. Über 90% der befragten Personen verfügt über eine zertifizierte Schulleitungsausbildung bzw. absolviert diese gegenwärtig.

Gesetzliche Rahmenbedingungen schaffen Klarheit

Personalentscheidungen wie Einstellungen und Entlassungen trifft die Schulbehörde. Obwohl laut Gesetz ausschließlich die Behörde zuständig ist, werden die SchulleiterInnen vielfach in Personalentscheidungen miteingebunden. Für schulinterne Personalaktivitäten wie Personalfördermaßnahmen, Einsatzplanung und Personalbeurteilung sehen sich vorwiegend die Schulleitungen in der Verantwortung. In der schulinternen Fort- und Weiterbildung wie auch der Arbeitsstundenplanung werden vielfach die Lehrpersonen miteingebunden und an Entscheidungen beteiligt.

Klare Vorstellungen über die Ausrichtung der Schule – wenig Verbindlichkeit in der Praxis

Die „strategische Ausrichtung der Schule entwickeln“ ist eindeutiges Ziel der SchulleiterInnen. Mehrheitlich verfügen die Schulleitungen über klare Vorstellungen, die vielfach gemeinsam mit dem Kollegium entwickelt werden. Demgegenüber sind die Ausrichtung und Abstimmung der Personalentwicklung an den Schulentwicklungszielen weniger deutlich ausgeprägt. Die konkreten Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung werden nur vereinzelt in einem Personal- und Weiterbildungskonzept schriftlich festgehalten. Der Großteil der SchulleiterInnen hat klare Vorstellungen darüber, wie sich die Schule entwickeln soll, nutzt aber die Instrumente der Personalentwicklung noch nicht im gleichen Maß, um die gesteckten Entwicklungsziele auch zu erreichen. (Vgl. Tab. 1 und Tab. 2)

Tabelle 1: Strategie der Personalentwicklung
 trifft gar nicht zu – trifft eher nicht zu – mittelw. – trifft eher zu – trifft genau zu
 n = 113

Strategie der Personalentwicklung	trifft eher zu – trifft genau zu		
	5%	MS/HS	ASO
Ich habe ein klares Zielbild von meiner Schule	83,1%	88,2%	86,7%
Es geht es darum die Aufgabe der Schulleitung für eine gemeinsame Vision der Schule zu sorgen	88,4%	91,2%	84,4%
Bei schulischen Entwicklungsprojekten verhalte ich das Kollegium von meiner Vision mit überzeugen	86,4%	77,1%	83,3%

Tabelle 2: Ausrichtung der Personalentwicklung an den Schulentwicklungszielen
 trifft gar nicht zu – trifft eher nicht zu – teilweise – trifft eher zu – trifft genau zu
 n = 113

Ausrichtung der Personalentwicklung	trifft eher zu – trifft genau zu		
	5%	MS/HS	ASO
In Teilfeld unserer Schule werden die Themen „Lernen der Lehrpersonen oder andere Aspekte der Personalentwicklung“ angesprochen	83,2%	82,0%	88,0%
Die berufliche Weiterbildung aller Lehrpersonen richtet sich an den Schulentwicklungszielen aus	22,2%	20,4%	40,0%
Ich halte es für wichtig, dass die Lehrpersonen ihre Fortbildungsaktivitäten festhalten können	97,3%	98,4%	99,0%
Ich halte darauf, dass die Personalentwicklungsgesprächen auf Schwerpunkten unserer aktuellen Schulentwicklungsziele hin orientiert werden	94,4%	82,5%	98,0%
Ich halte darauf, dass in der Fortbildung unserer Schulleitung Personalentwicklung ein angemessener Schwerpunkt zu sein muss	80,0%	84,7%	82,0%

Personalfördermaßnahmen werden unterschiedlich eingesetzt

Personalfördermaßnahmen werden sehr unterschiedlich zum Einsatz: Die einzig fest etablierte Maßnahme ist die schulinterne Fortbildung (SCHILF), diese wird regelmäßig durchgeführt. Andere Instrumente wie MitarbeiterInnengespräch/Jahresgespräch sowie

Tabelle 3: Ziele und Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung der Lehrpersonen
n111 ges nicht an - n111 ohne nicht an - n111 sehr - n111 über 50 - n111 genau 50 - n111

Ziele und Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung der Lehrpersonen:	n111 über 50 - n111 genau 50		
	75%	30-100%	100%
... und in einem Personalentwicklungskonzept und/oder Weiterentwicklungskonzept schriftlich festgehalten	9,9%	2,9%	16,7%
... und dem Personalrat/der Schulpflegschaft	16,2%	11,0%	16,7%
... werden gemeinsam mit dem Kollegen erörtert	22,4%	11,0%	33,3%
... und abgestimmt auf die Lernziele/Entwicklungsbedürfnisse der Kollegen	34,9%	3,2%	40,0%
Wie planen die hier und Weiterbildungsbedürfnisse/aktuelles Bedürfnissen	11,0%	11,0%	16,7%
Alle Entscheidungen über kollegiale Fortbildungsthemen (oder über die Bildung von Arbeitsgruppen) treffen die Lehrpersonen selbst	11,0%	17,2%	33,3%
Bevor eine neue Lehrperson eingestellt wird, werden sich ein Profil der Kompetenzen, welche die neue Lehrperson mitbringen sollte	49,3%	45,0%	33,3%
Die Leistungen der Lehrpersonen in Fortbildungsveranstaltungen erfüllt meine Erwartungen	34,4%	22,2%	33,3%

kollegiale Hospitation sind zwar vorhanden, werden aber großteils nur unregelmäßig und nach Bedarf angewendet. Wenig verankert sind Instrumente wie Coaching und Supervision, am wenigsten Karriere- und Laufbahnplanung. Die Institutionalisierung von Kooperationen im LehrerInnenkollegium ist tendenziell stark ausgeprägt. Themenbezogene Arbeitsgruppen und kollegiale Fallberatung sind weit verbreitet. Die Planung individueller Fort- und Weiterbildungsschritte liegt in über der Hälfte der Schulen in der Entscheidungskompetenz der Lehrpersonen selber. (Vgl. Tab. 3)

Personalbeurteilung dient als wichtiges Planungsinstrument

Die Personalbeurteilung zur Qualitätssicherung des Unterrichts findet an den Schulen meist in

unregelmäßigen Abständen statt. Durchgeführt wird sie größtenteils von den Schulleitungen selbst. Vielfach dient die Personalbeurteilung als Planungsgrundlage für zukünftige Personalentwicklungsaktivitäten und Ausrichtung der schulinternen Fortbildungsschwerpunkte.

Arbeitsstrukturen schaffen – Austausch fördern

Um Personalentwicklung erfolgreich umzusetzen, braucht es angemessene Rahmenbedingungen und förderliche Arbeitsstrukturen. Räumliche Ressourcen zur kollegialen Zusammenarbeit sind vielfach ausreichend vorhanden. Demgegenüber werden die zeitlichen Ressourcen unterschiedlich eingeschätzt. Fixe Zeitfenster in Sitzungen für Schulentwicklungsthemen sind etabliert und werden dementsprechend genutzt. Dem kollegialen Austausch untereinander und dem gemeinsamen Lernen aus besuchten Aus- und Weiterbildungen wird (zu) wenig Bedeutung beigemessen und in der Praxis umgesetzt. Eine Ausnahme bilden die Allgemeinen Sonderschulen, hier wird dem Austausch über (sonder-)pädagogische Fragen und Erfahrungen aus besuchten Fortbildungsveranstaltungen hohe Priorität eingeräumt und zeitliche Ressourcen reserviert.

Unterschiedliche Kompetenzen – Leistungen sichtbar und transparent machen

Die Vielfalt der Kompetenzen der Lehrpersonen wird sinnvoll und bestmöglich für den Schulbetrieb eingesetzt. Breite Unterstützung signalisieren die Schulleitungen in der gezielten Kompetenz-Weiterentwicklung von KollegInnen. Die Würdigung des Engagements einzelner Lehrpersonen hat für die Schulleitungen eine zentrale Bedeutung. Entwicklungsziele, die gemeinsam mit den Lehrpersonen vereinbart wurden, werden von einem großen Teil der SchulleiterInnen in regelmäßigen Abständen überprüft. Allerdings sind die Möglichkeiten, Sanktionen auszusprechen – wenn diese als sinnvoll erachtet werden – stark begrenzt.

Verstärktes Augenmerk auf Kompetenzentwicklung wird gelegt, wenn die Qualität des Unterrichts nicht den geforderten Anforderungen entspricht. Erwartungen in Bezug auf Leistungsbereitschaft und die Qualität der Arbeit werden an vielen Schulen klar kommuniziert. Verbreitet ist das Einzelgespräch mit Lehrpersonen, um Erwartungen und Ziele in Bezug auf Weiterentwicklung abzugleichen. (Vgl. Abb. 2)

SchulleiterInnen zu wenig finanzielle Ressourcen vorhanden. Die SchulleiterInnen signalisieren, kaum Handlungsspielraum für Maßnahmen wie Coaching, Supervision und Teamentwicklung zu haben. Ebenfalls unterfinanziert sehen die Schulleitungen die Bereiche der Fort- und Weiterbildung bei externen Anbietern bzw. für den Erwerb von Zusatzqualifikationen.

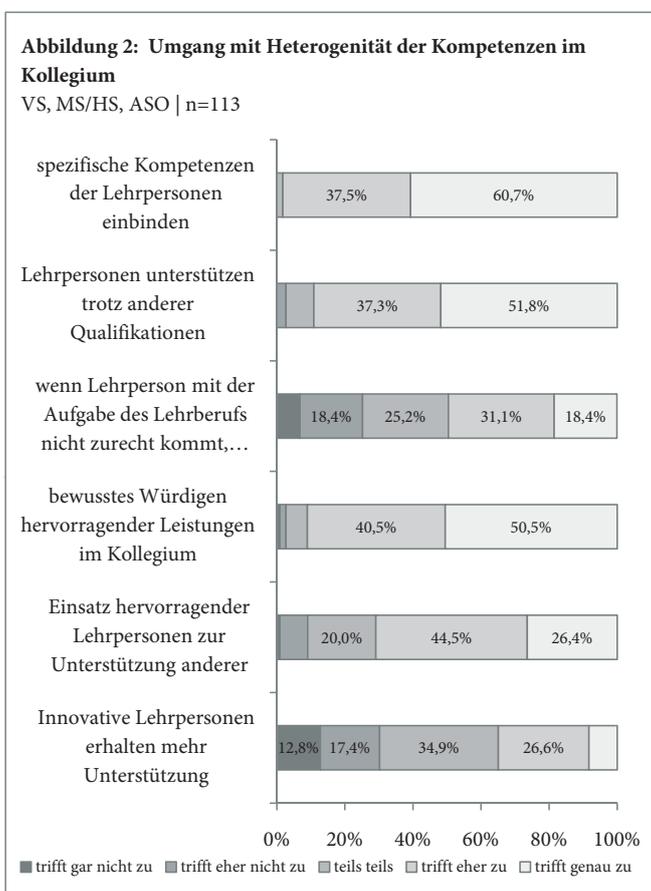
Active Personalarbeit braucht Zeit

Die zeitlichen Ressourcen für Personalarbeit werden je nach Tätigkeit unterschiedlich eingeschätzt. Während für MitarbeiterInnengespräche meist genügend Zeit vorhanden ist, gibt es zeitliche Engpässe wenn es um Aktivitäten wie die Ausarbeitung von Planungsgrundlagen (Konzepte zu Personalentwicklung und ähnliches) oder einer gründlichen Bedarfsanalyse in Bezug auf Personalentwicklung geht. Für die Vernetzung mit anderen SchulleiterInnen sieht knapp die Hälfte der befragten Personen meist genügend Möglichkeiten. Den größten Veränderungsbedarf und Zeitmangel formulieren die Schulleitungen im Bereich Entlastung bei Verwaltungs- und Organisationsaufgaben.

Personalarbeit – Stolpersteine und Herausforderungen

Das breite Aufgabenspektrum im schulischen Alltag lässt für über zwei Drittel der Schulleitungen zu wenig zeitlichen Handlungsspielraum für aktive Personalentwicklung. Für knapp die Hälfte der befragten Personen ist vermuteter Widerstand seitens des Kollegiums ein Grund, Personalarbeit nicht aktiv zu forcieren. Wenig Bedeutung für die Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung hat die Fluktuation im Kollegium.

Die SchulleiterInnen sehen eine der größten Hürden für aktive Personalentwicklung im gegenwärtig herrschenden LehrerInnen-Mangel in Vorarlberg. Fehlende Entscheidungskompetenzen und Möglichkeiten für Sanktionen



Finanzieller Rahmen – Handlungsspielraum für Personalentwicklung

Die Fort- und Weiterbildung ist klar über die Pädagogische Hochschule als Anbieter geregelt. Die Bildungsangebote sind für SchulleiterInnen und Lehrpersonen kostenlos. Für Personalentwicklungsmaßnahmen außerhalb des Angebotes der Pädagogischen Hochschule sind laut

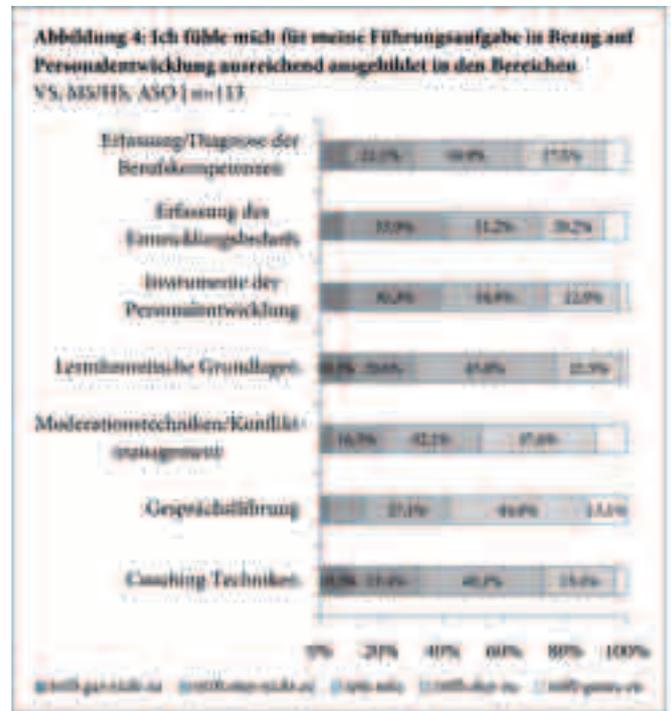


gegenüber einzelnen Lehrpersonen, sowie fehlende finanzielle und zeitliche Ressourcen werden als Hinderungsgründe deutlich angesprochen.

Weiter erleben die SchulleiterInnen ihren Handlungsspielraum für Personalentwicklung als zu klein, gleichzeitig sehen sich über zwei Drittel dafür verantwortlich, Schulentwicklung zu betreiben und zur Professionalisierung von Schule und Lehrpersonen beizutragen. (Vgl. Abb. 3)

Führen lernen

Um ihre Aufgaben in der Führung professionell wahrzunehmen, fühlen sich die SchulleiterInnen tendenziell ausreichend ausgebildet. Am meisten Kompetenz signalisieren die Schulleitungen im Führen von anspruchsvollen MitarbeiterInnengesprächen. Weit über zwei Drittel gibt hier an, sich kompetent zu fühlen. Breites Interesse und Bedarf an Weiterbildungsangeboten zeigen die Schulleitungen in den Bereichen Erfassen des Entwicklungsbedarfes, Instru-



mente der Personalentwicklung, Coachingtechniken und lerntheoretische Grundlagen. (Vgl. Abb. 4)

Personalentwicklung als wichtiges Bindeglied zwischen Schulleitung und Lehrpersonen

Die SchulleiterInnen gehen von einer hohen Akzeptanz ihrer Person als Führungskraft aus. Weniger deutlich sehen sich die Schulleitungen in ihrer Person als Verantwortliche für Personalentwicklungsprozesse bestätigt, wobei auch hier die Zustimmung tendenziell überwiegt. Das Arbeitsklima im Kollegium sowie die Teilnahme an Schulentwicklungsaktivitäten und gemeinschaftsfördernden Veranstaltungen sehen die Schulleitungen vorwiegend positiv.

Klare Zuständigkeiten – konstruktive Zusammenarbeit

Die Zuständigkeiten in der Personalarbeit zwischen Behörde und Schulleitung werden vielfach als klar geregelt wahrgenommen. Mehr als

zwei Drittel fühlt sich in Fragen rund um Personalthemen von der Schulbehörde ausreichend unterstützt. Auch in Konfliktfällen erleben die Schulleitungen die Schulbehörde als konstruktiv und als vermittelnde Instanz. Gewünscht ist jedoch noch mehr Eigenverantwortung und Verlagerung von Personalkompetenzen in den Bereich der Schulleitung bzw. des Schulausschusses, um noch professioneller führen und agieren zu können. Gleichzeitig wird es als Notwendigkeit gesehen, die Behörde als wichtigen Kooperationspartner „mit im Boot zu haben“. Nur gemeinsam und im Zusammenwirken aller Ebenen, so die Meinungen, können Schul- und Personalentwicklungsprozesse professionell gestaltet und Veränderungen eingeleitet werden. (Vgl. Abb. 5)

Ausblick

Bereits die ersten Ergebnisse der Vorstudie weisen darauf hin, dass in der Personalentwicklung ein zentraler Hebel für gelingende Schulentwicklung und Arbeitszufriedenheit aller beteiligten Personen liegt. Um das Thema möglichst ganzheitlich zu erfassen, werden im Rahmen der folgenden Hauptstudie Perspektiven und Sichtweisen unterschiedlicher AkteurInnen erfasst und ausgewertet.

Mit dem Projekt wird das Thema Personalentwicklung im Kontext Schule erstmals in Vorarlberg näher beleuchtet. Durch die Einbettung in eine länderübergreifende Untersuchung wird ergänzend ein Ländervergleich möglich, der spannende Einblicke und Vergleichsmöglichkeiten zur Gestaltung der Personalentwicklung in Baden-Württemberg, St. Gallen und Vorarlberg erwarten lässt. ||||

