



Personalentwicklung als Führungspflicht der Schulleitung

... Personalentwicklung an Schulen

Im Aufgabenportfolio von Schulleitung entpuppt sich die Personalentwicklung durch den Fokus auf die Professionalisierung der Lehrpersonen zunehmend als ein herausfordernder Kernbereich der Schulentwicklung. Die Personalförderung ist Schlüssel und zentraler Faktor für die Schulqualität, dazu braucht es Information, Erfahrungsaustausch und Instrumente. Diese Aufgabe von 5mf bringt einen kurzen Überblick über den Stand der Forschung und informiert über einige Instrumente für Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplan und im beruflichen Umfeld. Wir widmen uns in kurzer Form den Fragen: Welche Möglichkeiten gibt es von Seiten der Schulleitung, die pädagogische Profession zu stärken? Wie könnten mögliche Werkzeuge der NMS-Schulleitung zur Personalentwicklung aussehen?

1

Was ist
Personalent-
wicklung?

Personalentwicklung: Teil der Schulentwicklung und Führungspflicht der Leitung

Personalentwicklung kann als ein ganzheitliches Konzept verstanden werden, welches Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen berücksichtigt und daher Lernen als eine Voraussetzung für Veränderung bedingt. Personalentwicklung in der Schule zielt darauf ab, „dass die Mitarbeiter/innen dazu befähigt werden, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen möglichst selbstbewusst und motiviert zu stellen.“ (Böckelmann & Mäder, 2007, S. 10). Mit der BMBF-Initiative „Schulqualität Allgemeinbildung (SQA)“ wird das schulische Qualitätsmanagement als eine Aufgabe der Schulleitung definiert. Die Bedeutung der Personalentwicklung tritt hervor. Rolff (2010, S. 29) betont als Fazit der internationalen Schulwirksamkeitsforschung, dass es „das Wichtigste für Schulleitung ist, herauszufinden, was das Wichtigste ist: nämlich Stellen zu finden, an denen indirekte Steuerung wirkt. Das ist nicht einfach.“ Nach dem zeitgemäßen Verständnis ist jede Schule für die Prozess- und Ergebnisqualität selbst verantwortlich. Das beinhaltet im Speziellen für Schulleiter/innen die Verantwortungsübernahme der Personalentwicklung.

2

Wozu Personal-
entwicklung?

Steigerung der Prozess- und Ergebnisqualität der Einzelschulen

Betrachtet man die Metaanalyse aus der Schulwirksamkeitsforschung von John Hattie (2013), ist die Konsequenz einfach zu erkennen: Wenn es darum geht, bestmögliche Lernergebnisse für alle zu erzielen, sollen Energie und Aufwand in die wirksamsten Faktoren investiert werden. Man stößt somit unweigerlich auf die unmissverständliche Botschaft: „Was Lehrer/innen tun, ist wichtig.“ Whitaker (2010, S. 19f) meint, „ohne gute Lehrer gibt es keine gute Schule“ und es gibt zwei Lösungsmöglichkeiten, um eine Schule deutlich besser zu machen: „Bessere Lehrer/innen finden bzw. die vorhandenen besser machen.“ Was ist der Sinn von Personalentwicklung?

- Das Lernen der Schüler/innen, den lernerorientierten und kompetenzfördernden Unterricht zu gewährleisten.
- Schule als Ganzes weiterzuentwickeln und am Puls der Schule zu sein.
- Pädagoginnen und Pädagogen als Gemeinschaft und Teams zu fördern.
- Selbstständigkeit auf allen Systemebenen und in der Institution Schule zu fördern.
- Motivation und Qualifikation von Lehrpersonen zu fördern.
- Eine gemeinsame Vision zu verfolgen und neue Ideen einzubringen.

Die wichtigste Ressource: das Personal

Die Umsetzung der Personalentwicklung an Schulen zeigt sich als dynamisches Lernfeld und bisher noch ohne nachhaltig gesicherte Erfahrungswerte und mit sehr unterschiedlichen Modellen und Maßnahmen. Skepsis und aktive Abwehr stehen nicht selten dem führungsmaßige Zugriff auf Lehrpersonen entgegen (vgl. Strittmatter & Ender, 2010; Meetz, 2007). Kast (2010, S. 27) schreibt im BIFIE-Report, dass Schulleitungen nicht als „Change Agents“ im Rahmen einer systembezogenen Lehrer/innen-Fortbildung wirken. Schwarz (2013) schreibt, dass der wichtigen Aufgabe der Personalentwicklung leider noch zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Fend (2008) mahnt, „die Schulleitungsfunktion neu zu durchdenken“ und „die Zeitressourcen sachgerecht zu konzipieren.“

3

Erkenntnisse aus der Forschung

Schubert (2014) stellt fest, dass an österreichischen NMS Personalentwicklung in sehr unterschiedlicher Form betrieben wird. Hier einige Punkte aus seiner aktuellen Forschung zur **Personalentwicklung (PE) an NMS**:

- PE wird nachrangig behandelt, da andere Zeitprioritäten und Administration als Hindernisse vorhanden sind.
- PE bedarf auch einer stetigen Professionalisierung der Schulleitungen. Diese fordern Unterstützung für nachhaltige Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung.
- PE dient als Schlüssel zur Qualitätssicherung im Rahmen der Führungsaufgaben der Schulleitung und als Auftrag für Qualitätssicherung durch die Lehrpersonen. Diese Aussage findet höchste Akzeptanz auf allen Systemebenen.
- PE wird als etwas Positives wahrgenommen und eingefordert. Der größte Wunsch der befragten Lehrpersonen bezog sich auf die Etablierung von regelmäßigem Feedback.
- PE setzt folgende Kriterien voraus: Offenheit, Klarheit, Ehrlichkeit, Unvoreingenommenheit, Respekt und Wertschätzung
- PE braucht die gemeinsame Urheberschaft von geteilten Zielen und Überzeugungen und sie ist an ein partnerschaftliches Verhältnis gebunden.
- PE wird an den befragten NMSn durch drei bevorzugte Instrumente betrieben: Mitarbeitergespräch, [Classroom Walkthrough \(siehe 5mf Nr.8\)](#) und [Teamentwicklung](#) durch [PLG-Arbeit](#) (siehe 5mf Nr.12 & 18). Weitere sind: Zielvereinbarungen, Führungskräfte-Feedback, Coaching, Mentoring oder Entwicklungsportfolio für Lehrpersonen.
- Das Zukunftsbild aus konsequenter Personalentwicklung an NMS setzt sich zusammen aus Professionalität, Motivation, Klarheit & Verständnis, gleiche Sprache mit dem Ziel der besseren Schüler/innenleistungen.

4 Einige Instrumente für Personalentwicklung an Schulen – Was wirkt? Wie?

Personalentwicklung ist lt. Schratz (2001) eng mit Schulentwicklung (Unterrichts- und Teamentwicklung) und der Entwicklung des Individuums verbunden, weshalb die Gewichtung der Maßnahmen in der Praxis auch alle Bereiche berücksichtigen sollte. Man spricht von Personalentwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz („in the job“) bzw. im beruflichen Umfeld („near to the job“). Personalentwicklung braucht standortspezifische Ziele und soll keine Ansammlung von Einzelmaßnahmen sein. Es geht um langfristiges Planen, Ermitteln von Potenzialen und den Einsatz spezifischer Entwicklungsmaßnahmen entlang des Schulentwicklungsplanes. Die Überlegung, was die Schule als Ganzes für ihre Praxisentwicklung benötigt und welche Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter/innen dazu nötig sind, ist auch Bestandteil der regelmäßigen Zielvereinbarungsgespräche (BZG) auf allen Systemebenen. Der Austausch zwischen Schulleitung und Lehrperson nimmt laut Schubert (2104) eine wichtige Funktion in der Gestaltung der Führungsbeziehung ein.

Neben den drei unter Punkt 3 angeführten „Lieblingsinstrumenten“ für Personalentwicklung gibt es noch weitere Handlungsoptionen für Führungskräfte, die folgend Aufzählung und Kurzbeschreibung finden:

- Mitarbeit bzw. Leitung von Projekten, Übernahme von Funktionen, wie z.B. Leiter- Stellvertretung, Steuergruppenleitung, Jahrgangskoordination, Fachgruppenkoordination, Lerndesigner/in, SQA-Koordination;
- (Befristete) Übernahme einzelner delegierter Schulleitungsaufgaben wie Stundenplanerstellung, Fortbildungsplanung, Koordination der schulischen Tagesbetreuung, Schulführungen (siehe dazu auch [5mf: Shared Leadership](#); [5mf: Teamstrukturen](#));
- Mentoring, Tutoring bzw. Begleitung von Kolleginnen und Kollegen beim beruflichen Einstieg;
- Besuch von Weiterbildungen für überfachliche Berufskompetenzen wie z.B. Schulmanagement, Mentoring, Coaching, Organisationsberatung bzw. Besuch von Fortbildungen im fachlichen und überfachlichen Bereich für Personalentwicklung;
- Vernetzungs- & Koordinationsaktivitäten in der Region mit z.B. Kultureinrichtungen, anderen Schulen;
- Teilnahme an einem Praktikum national, international mit systematischer Wissens- und Kulturvermittlung;
- [Kollegiales Team-Coaching](#), Fallbesprechungen, Gruppensupervision, Kollegiale Beratung bzw. Weiterbildung im Team
- Systematischer Austausch von Wissen: gegenseitige Unterrichtsbesuche durch [Kollegiale Hospitation](#) oder [Classroom Walkthrough](#) oder in einer [professionellen Lerngemeinschaft](#)
- Schulleitung kann durch Schaffen von förderlichen schulischen Rahmenbedingungen und Zeitgefäßen den Informationsfluss, die Kommunikation und Kooperation im Lehrerkollegium unterstützen. Andererseits kann sie durch die persönliche Teilnahme an diversen Aktivitäten und das Überblicken der Tätigkeiten maßgeblich zum wirkungsvollen Gelingen einzelner oder mehrerer Maßnahmen beitragen. (z.B.: siehe [5mf: Shared Leadership](#))

LITERATUR & LINKS

- Böckelmann, Ch. & Mäder, K. (2007). *Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich*. Zürich: Pestalozzianum.
- Meetz, F. (2007). *Personalentwicklung als Element der Schulentwicklung. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schubert, A. (2014). *Personalentwicklung durch die Schulleitung. Die Wahrnehmungen und Einschätzungen von Schulleitungen und Lehrkräften zur Professionalisierung im Rahmen des Einsatzes von Personalentwicklungsinstrumenten durch die Schulleitung der NMS*. Masterthesis. PH OÖ. Masterlehrgang „Bildungsmanagement und Schulentwicklung“.
- Schwarz, J. (2013). *Unterrichtsbezogene Führung durch „Classroom Walkthrough“. Schulleitungen als Instructional Leaders*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag.
- Strittmatter, A. & Ender, B. (2010). *Personalführung an Schulen. Gewährleisten. Unterstützen. Entwickeln*. Bern: Schulverlag.
- Whitaker, T. (2010). *Was gute Schulleiter anders machen. 15 Dinge, auf die es wirklich ankommt*. Weinheim, Basel: Beltz.