

Die wichtigsten Aufgaben des Schulmanagements

Seit drei Monaten übe ich nun die Funktion des Schulleiters aus und wie Sie sich vorstellen können, ist mir selten langweilig. Doch vor allem, wenn die Welt um uns in Aufruhr ist und wir täglich mit neuen herausfordernden Situationen konfrontiert werden, ist es ratsam, einen Schritt zurückzugehen und sich einen Überblick über die Situation zu verschaffen, um nicht im Strudel des Alltags unterzugehen.

Ich möchte deshalb den Beginn der besinnlichen Jahreszeit nutzen, um über die zentralen Aufgaben des Schulmanagements zu reflektieren. Die Grundlagen habe ich vom Managementprofessor Fredmund Malik übernommen, der seine diesbezüglichen Gedanken in seinem Buch *Leisten Führen Leben* ausgeführt hat und darin fünf wesentliche Aufgaben definiert:

1. Für Ziele sorgen
2. Organisieren
3. Entscheiden
4. Kontrollieren
5. Menschen entwickeln und fördern

1. Für Ziele sorgen

Die erste wichtige Aufgabe ist es, für Ziele zu sorgen, da dadurch der Weg vorgegeben wird, den die Schule einschlägt. Unser übergeordnetes Ziel würde ich folgendermaßen definieren: „Wir wollen unseren SchülerInnen die **bestmögliche Ausbildung** bieten, damit sie ihr berufliches und privates Leben erfolgreich gestalten können.“

Sofern wir unter Ausbildung Fachunterricht verstehen, kann ich sagen, dass wir dieses Ziel ohne Einschränkungen erreichen. Unsere Schüler können gut auswendig lernen, sie sind diszipliniert und ausdauernd und nutzen diese Voraussetzungen, um gute Noten zu bekommen. Wenn wir aber Werte wie **Selbständigkeit, Kreativität und Kooperation** als wichtig erachten, müssen wir gestehen, dass es in dieser Hinsicht noch einiges zu tun gibt und wir uns ernsthaft überlegen müssen, wie wir unseren SchülerInnen helfen können, sich in diesen Bereichen zu verbessern.

2. Organisieren

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Organisation der Schule, so dass wir unsere Aufgabe, hochwertigen Unterricht anzubieten, erfüllen können. Hier kommt der sinnvollen Planung der wichtigsten Ressource einer Schule – nämlich der Lehrer – eine große Bedeutung zu. Das maßgebliche Instrument dazu ist der Stundenplan, der die tägliche Arbeit regelt. Aufgrund der sich in diesem Jahr stetig ändernden Rahmenbedingungen haben wir bereits drei Stundenpläne entworfen und einen vierten bereits in petto, obwohl es derzeit nicht so aussieht, als ob er zur Anwendung kommt. In diesem Bereich bin ich froh, mit Karin Wieser eine extrem fähige Administratorin zu haben und in Thomas Schwarz einen ebenso gut qualifizierten Nachfolger. Ohne die Kompetenz dieser Mitarbeiter wäre unsere Schule deutlich weniger leistungsfähig.

Die Schulorganisation geht natürlich über das Tagesgeschäft hinaus und beinhaltet auch die Sicherstellung der Schulqualität im Rahmen des SQA-Prozesses und Fragen der Schulentwicklung und Innovation. In diesem Zusammenhang sind derzeit Fragen der Informatik und des Online-Lernens von besonderer Bedeutung.

3. Entscheiden

Um überhaupt etwas umsetzen zu können, muss vorher entschieden werden, was zu tun ist und das ist möglicherweise die Aufgabe, die eine Führungskraft am meisten definiert. Da wichtige Entscheidungen großen Einfluss auf die Organisation haben, müssen sie **genau überlegt und umsichtig getroffen** werden. So haben wir uns bereits im August entschieden, den Unterrichtsbeginn zu verschieben und im Gegenzug auf Ferien zu verzichten, um einen erfolgreichen Schulstart mit Fernunterricht vorzubereiten. Außerdem hoffen wir, den nun auf das zweite Semester verschobenen Unterricht unter produktiveren Umständen durchführen zu können. Dass wir durch diese Entscheidung unseren Lehrkräften – und Schülern – viele Wochen ohne eine längere Erholungsphase zumuten müssen, machte die Entscheidung nicht einfacher.

Als wir die Jahrgangsstufe 12 und die Vorbereitungsklassen endlich im Präsenzunterricht beschulen durften, wurde uns vorgegeben, dass jede Klassenstufe je zwei Tage in der Schule präsent sein sollte. Durch unsere Entscheidung, beide Klassenstufen an den gleichen Tagen zu unterrichten, konnten wir eine organisatorische Optimierung erreichen, sind aber andererseits auch die Verpflichtung eingegangen, von Anfang an durch umsichtige Planung die **Sicherheit der SchülerInnen** zu gewährleisten.



Schüler betreten vor dem Unterricht den Schulhof und machen in sicherem Abstand Gymnastik

Speziell der Eintritt ins Schulgebäude musste akribisch geplant werden und folglich waren auch hier Entscheidungen notwendig, wie z.B. der Umstand, dass die Klassenstufen zu unterschiedlichen Zeiten mit dem Unterricht beginnen.

4. Kontrollieren

Niemand wird gerne kontrolliert und generell wird die Diskussion über das Thema „Kontrolle versus Vertrauen“ geführt. Ich denke jedoch, dass das zu kurz greift. Selbstverständlich ist Vertrauen wichtig und ich vertraue meinen LehrerInnen, dass sie ihre Aufgabe ausgezeichnet erfüllen. Wir vertrauen auch unseren Schülern und glauben, dass sie ihre Hausaufgaben machen. Trotzdem kontrollieren wir, ob und wie sie die Hausaufgaben gemacht haben, weil wir ihnen dadurch demonstrieren, dass das Üben zu Hause wichtig ist und die Lehrer bemerken, wenn sie die Übungen nicht machen.

Das ist, glaube ich, der wichtige Punkt: **Es soll und muss kontrolliert werden, was wichtig ist.** Nur so kann sichergestellt werden, dass gute Arbeit geleistet und gesehen wird. Denn auch das ist ein wichtiger Aspekt. Die Mitarbeiter haben ein Recht darauf, dass ihr Bemühen auch wahrgenommen und damit geschätzt wird.

5. Menschen entwickeln und fördern

Wenn wir über Management sprechen, dürfen wir nie vergessen, dass wir nicht nur über Ressourcen und Mitarbeiter sprechen, sondern immer über Menschen. Damit wir eine Arbeit als sinnvoll erleben, müssen wir die Möglichkeit haben, uns in einer Art und Weise einzubringen, die wir als anerkennend und motivierend empfinden. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass wir unseren KollegInnen Zeit und Raum geben, um sich zu entwickeln.

In vielen Schulen und anderen Organisationen wird die Personalentwicklung mittels Schulungen und Seminaren durchgeführt und tatsächlich hatten auch wir in den vergangenen Jahren zahlreiche Seminare, hauptsächlich zur zentralen Reifeprüfung, zur Vorwissenschaftlichen Arbeit und in diesem Jahr zum Arbeiten mit ZOOM und Eduvidual, um den Anforderungen des Fernunterrichts gerecht zu werden.

Ich denke aber, dass das nicht genug ist. Vielmehr muss es hier um eine individuelle Förderung und Entwicklung von jedem Mitarbeiter gehen, da wir trotz aller Gemeinsamkeiten unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen haben. Aus diesem Grund bemühe ich mich, mit möglichst vielen KollegInnen ins Gespräch zu kommen und eben nicht nur den Mitarbeiter, sondern **den Menschen als Ganzes ins Blickfeld zu bekommen.**

Ich gebe gerne zu, dass es in diesem Bereich noch ein deutliches Verbesserungspotential gibt, ich denke aber, dass ich auf einem guten Weg bin, in ausreichendem Maß für meine KollegInnen da zu sein und ihnen zu helfen, ihr Potential zu entfalten.

Ich glaube nicht, dass es an mir liegt, aber ich habe in diesem Schuljahr schon **viele Beispiele für großartige Arbeit** gesehen und mich berührt es zum Beispiel, wenn ich lese, wie begeistert sich Herbert Neururer dem Musikunterricht widmet (wie man in seinem Artikel nachlesen kann), wenn sich zahlreiche LehrerInnen freiwillig für Schularbeitsaufsichten am Samstag melden, wenn KollegInnen zusätzliche ZOOM-Stunden mit ihren Schülern vereinbaren, wenn sie sich gegenseitig unterstützen und einander mit Respekt begegnen, wenn ich sie lachen sehe und höre ...

Gernot Grabher