

Markus Juranek

Präsidentenleiter der Bildungsdirektion Vorarlberg

Führen im Kontext von gelebter Schulautonomie

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a234>



Michaela Tscherne

Die Rolle von schulischen Führungskräften für gelingende Schulautonomie

Eine Analyse über den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und erfolgreich umgesetzter Schulautonomie

Beltz, 2022

ISBN 978-3-7799-7043-9

Insider von Schule und Schulverwaltung beschäftigen sich bei der Frage nach der Schulautonomie gerne mit den rechtlichen Dimensionen des Themas: Was darf die Schule selbst? Welche Verantwortung und welche Freiräume hat sie dabei? Offen bleibt jedoch in der Auseinandersetzung zu diesem Komplex meist, welchen Einfluss die Schulleitung oder schulische Führungskräfte tatsächlich haben, ob die Umsetzung dieser vom Gesetzgeber eröffneten Möglichkeiten schulischen Handelns tatsächlich gelingen kann.



Gelingensfaktoren

Dies ist ein spannendes, weil vielschichtiges und nicht leicht zu beantwortendes, weil mehrdimensional wirkendes Forschungsthema. Umso bemerkenswerter ist es, wenn sich Michaela Tscherne, eine verdiente Professorin der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, dieser Analyse über den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und erfolgreich umgesetzter Schulautonomie widmet. Vor ihren pädagogischen Studien und Forschungsarbeiten war die Autorin viele Jahre selbst Führungskraft in verschiedenen Unternehmen der Privatwirtschaft. Dies ist in der umfangreichen Arbeit sehr positiv spürbar, denn Führen ist Führen – zunächst unabhängig, ob in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst –, aber wir können voneinander lernen, denn autonomes Denken und Handeln ist in der Privatwirtschaft ein ebenso hoher Wert für erfolgreiches Handeln.

So zeigt die vorgelegte Forschungsarbeit auf, welche Führungs- und Managementkonzepte gelingende und gelebte Schulautonomie begünstigen, ferner welchen Zusammenhang es zwischen Führungsverhalten, strukturierter Personalentwicklung und der erfolgreichen Umsetzung innovativer Schulentwicklungskonzepte im Rahmen des durch das Bildungsreformgesetz 2017 und den nachfolgenden Schulgesetzkpaketen wesentlich erweiterten schulischen Handlungs- und Gestaltungsspielraums in Österreich ergibt. Die Autorin beschränkt ihre Ausführungen jedoch nicht allein auf die Situation in Österreich, sie widmet spannende Seiten auch dem Vergleich, wie andere europäische Länder die Eigenständigkeit und Eigenverantwortung schulischer Einrichtungen umgesetzt haben. Besonders das Südtiroler Schulwesen kann hier wertvolle Impulse für mögliche Weiterentwicklungen in Österreich liefern. Die Ergebnisse eines großen Erasmus+ Projekts mit dem Namen INNOVITAS, das die Autorin wesentlich mitgestaltet hat, war hier profunder Informationslieferant.

Gelebte Autonomie wird vor allem durch Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung sichtbar. In all ihren Überlegungen ist der Autorin dieser Praxisbezug und die pädagogische Relevanz ihrer Ausführungen wichtig. Und das bekommen die Leser*innen durch zahlreich dargestellte Best-Practice-Beispiele nahegebracht. Diese regen zum Nachahmen an. Das Führungsverhalten des von der Autorin dargestellten neuen Typs von Schulleiter*innen prägt deren Führungsstil und führt zu einer neuen Einstellung, wonach Schule nicht nur eine „pädagogische Organisation“ ist, sondern als Gesamtbetrieb gesehen werden muss.

Da dies immer wieder bildungspolitisch diskutiert wird, scheint mir die Aussage von Tscherne aus meiner Erfahrung unterstreichenswert, dass ohne pädagogisches Wissen und Können sowie ohne praktische Unterrichtserfahrung auch die beste Führungskraft keine Schule leiten kann, da sonst das durch Erfahrung im Unterricht gewonnene Problemverständnis fehlt und damit gerade auch pädagogische Innovationen, die eine autonome Schule aber auszeichnen, zu kurz kämen (S. 14). Das führt sie näher aus.

Die hervorragende Forschungsarbeit ist in fünf Abschnitte gegliedert. In dem der Einleitung folgenden theoretischen Teil werden die der Arbeit zugrundeliegenden Aspekte und Theorien nach umfangreicher Recherche von Fachliteratur dargestellt. Allgemeine begriffliche



Grundlagen zur Forschungsfrage, detaillierte Ausführungen über die Schulautonomie in Österreich sowie Führungstheorien und Erkenntnisse über Personal- und Organisationsentwicklung aus der Wirtschaft und den Schulen bilden die Basis dieses Kapitels. Nach einem empirischen Teil erfolgen in den Abschnitten vier und fünf die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse anhand der Forschungsfrage und der im Rahmen der Literaturliteraturarbeit gewonnenen Erkenntnisse.

Handlungsempfehlungen für schulische Führungskräfte schließen den gedanklichen Reigen zur Schulautonomie ab, ohne jedoch als „Rezeptbuch“ für konkrete Umsetzungsschritte verstanden werden zu können. Zurecht wird jedoch dargestellt, dass der schulischen Führungskraft bei der Gestaltung einer sinnstiftenden, von Wertschätzung geprägten Schulkultur eine besondere Rolle zukommt.

Auch die Betonung von Teamarbeit in der autonomen Schule im Zusammenhang mit einer systematischen Schulentwicklung erfolgt gut begründet. Dazu kommt für die autonome Schule das fundamentale Kennzeichen der Demokratie in einem partizipativen System. Um Ängste und Widerstände bei Veränderungen zu vermeiden, sollte das Kollegium aktiv in die Prozesse miteinbezogen und mit allen relevanten Informationen versorgt werden. Dass die Arbeit zudem Handlungsempfehlungen für Pädagogische Hochschulen enthält, zeigt abschließend nicht nur die berufliche Herkunft der Autorin, sondern auch, dass die autonome Schule eine professionelle Schulleitung erfordert, die durch intensive Leadership-Aus-, Fort- und Weiterbildung in den dafür notwendigen Kompetenzen in der Personal-, Schul- und Qualitätsentwicklung trainiert und unterstützt werden muss.

Ein Buch also, das für alle Schulleiter*innen, SQM und sonst an Schulautonomie Interessierten eine Pflichtlektüre sein sollte! Der Erkenntnisgewinn aus dieser europäischen Studie kann ein wertvoller Beitrag zur Stärkung schulischer Führungskräfte in der autonomen Schule sein.

Autor

Markus Juranek, Univ. Doz. HR Mag. DDDr MBA, seit 2020 Präsidialleiter der Bildungsdirektion Vorarlberg, von 2006 bis 2014 (Gründungs-)Rektor der Pädagogischen Hochschule Tirol, vorher verschiedene Führungsfunktionen im Landesschulrat für Tirol, am Schluss: Landesschulratsdirektor; Forschung und Lehre zu Schulrecht und öffentlichem Dienstrecht; zahlreiche Bücher, Buch- und Zeitschriftenbeiträge sowie Referententätigkeit (inter)national; Hochschullehrer und Lehraufträge an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen; Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Schule und Recht.

Kontakt: markus.juranek@bildungs-vbg.gv.at