

**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

## **"Effektive Qualitätssicherung durch erfolgreiches Change Management - Kapazitätsaufbau von Schulleitern"**

Regionalprojekt für Bosnien und Herzegowina, Montenegro und Serbien

Durchführung KulturKontakt Austria

Bericht über Schlüsselkompetenzen der Schulleiter an beruflichen/technischen Schulen für effiziente Qualitätssicherung und -entwicklung mit dem Fokus auf Leadership und Change Management sowie die Entwicklung von entsprechenden Weiterbildungsprogrammen

Belgrad  
Dezember 2018

## **EINLEITUNG**

Ein breiteres Ziel ist die Qualitätsförderung der beruflichen Bildung in Bosnien und Herzegowina, Montenegro und Serbien durch die Verbesserung der Effizienz der Qualitätssicherung in den beruflichen Schulen.

Das Projektziel ist die Förderung der Effizienz der Qualitätssicherung in beruflicher Bildung durch Kapazitätsaufbau von Schulleitern für effektive Qualitätssicherung und Change Management in ihren Schulen.

Spezifische Projektziele sind:

Definition der Schlüsselkompetenzen der Schulleiter an beruflichen Schulen für effiziente Qualitätssicherung mit dem Fokus auf Leadership, Change Management und Entwicklung von entsprechenden Trainings;

Verbesserung der Qualitätssicherung in den beruflichen Schulen durch Kapazitätsaufbau von Schulleitern in Bosnien und Herzegowina, Montenegro und Serbien;

Qualitätssicherung und nachhaltige Trainings für Schulleiter an beruflichen Schulen durch den Bewertungsprozess und Reflexion.

Um die spezifischen Projektziele zu erreichen, wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem ermittelt wird, in welchem Maße die Berufsschulleiter das Verhalten und die Aktivitäten praktizieren, die für eine erfolgreiche Qualitätssicherung und -verbesserung in den Schulen und das Change Management in den Einrichtungen von größter Bedeutung sind. Es wurden zwei Fokusgruppen mit 16 Berufsschulleitern durchgeführt, bei denen diese Themen besprochen wurden.

## **AUSGANGSLAGE/ STATUS QUO**

In diesem Abschnitt wird ein kurzer chronologischer Überblick der Initiativen für die Entwicklung des Leaderships in Serbien mit einer besonderen Betonung der wichtigsten für die Qualitätssicherung und -verbesserung in den Einrichtungen gegeben.

In Serbien wurden 2013 die Kompetenzstandards für Schulleiter in Bildungs- und Erziehungseinrichtungen verabschiedet. Sie bestehen aus sechs Bereichen: 1) Leitung der Erziehungs- und Lernprozesse der Kinder in vorschulischen Einrichtungen bzw. Leitung des erzieherischen und bildenden Prozesses in der Schule, 2) Planung, Organisation und Kontrolle in der Einrichtung, 3) Personalbegleitung und -förderung, 4) Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Eltern/Vormund, Führungsorgan, repräsentativen Gewerkschaften und breiterer Gemeinschaft, 5) Finanz- und Verwaltungsmanagement in der Einrichtung und 6) Sicherstellung der Regelkonformität der Einrichtung. **Standards/Kompetenzen in jedem der Bereiche sind im Angang 1 angeführt.** Die für dieses Projekt wichtigste Themen befinden sich in dem Bereich 2, welches die Planung, Organisation und die Kontrolle der Einrichtung und die Sicherung und Förderung der Schule betrifft, und im Bereich 3, welches die professionelle Personalentwicklung, Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen und Bewertung der Arbeitsergebnisse, Motivation und Belohnung der Mitarbeiter betrifft, **und**

**Bereich 4, der sich mit der Entwicklung der Zusammenarbeit mit den internen und externen Partnern befasst.**

Seit dem Schuljahr 2016/17 wird an der Fakultät für pädagogische Wissenschaften der Universität in Kragujevac<sup>1</sup> das akkreditierte Masterprogramm "Leadership in der Bildung" durchgeführt. Das Programm ist im Rahmen des Projekts TEMPUS der Europäischen Kommission (543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR) entwickelt, in dem neben den vier größten Universitäten in Serbien auch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und technologische Entwicklung beteiligt war. Fünf Programmgegenstände korrespondieren mit sechs Bereichen der Kompetenzstandards. Gegenstände in diesem Masterprogramm, die für die Ziele dieses Projektes wichtig sind, sind: "Leitung der Bildungseinrichtungen"<sup>2</sup>, "Personalentwicklung in der Organisation"<sup>3</sup> und "Bildungspolitik und Change Management"<sup>4</sup>. Der Gegenstand "Leitung der Bildungseinrichtungen" wurde durch zwei Weiterbildungsprogramme (zweitägig und dreitägig) gestaltet, die von dem Institut für Bildungs- und Erziehungsförderung für das Schuljahr 2018/2019, 2019/2020 und 2020/2021 akkreditiert wurde.<sup>5</sup>, während der Gegenstand "Personalentwicklung in der Organisation" in sieben Tagen innerhalb des Trainings des Zentrums für lebenslanges Lernen der Universität in Belgrad angeboten wird.

Im September 2017 wurde das Gesetz über Grundlagen des Bildungs- und Erziehungssystems verabschiedet, in dem im Artikel 126 für die Leiter der Bildungs- und Erziehungseinrichtungen 23 Verantwortungen definiert werden.

Im August 2018 wurde die Verordnung über das Trainingsprogramm und die Lizenzprüfung für Leiter von Bildungs- und Erziehungseinrichtungen erlassen. Von den Schulleitern wird erwartet, ein Training mit unterschiedlicher Anzahl von Tagen zu absolvieren, die nach der Erfahrung in der Funktion des Schulleiters und der Ergebnisse der externen Bewertung festgelegt werden. Das Trainingsprogramm wurde auf der Grundlage der sechs Bereiche des Kompetenzstandards für Schulleiter entwickelt und enthält mehrere Module. Die Module werden durch interaktive Workshops und Fernlernen realisiert. Die für dieses Projekt relevanten Module dauern 1 Tag interaktiv und 1,5 Tag Fernlernen (für den Bereich 2) und 2 Tage Fernlernen (für den Bereich 3). Neben diesen spezifischen Trainings nach den Bereichen der Kompetenzstandards sind alle Schulleiter verpflichtet, zwei Trainingstage zu

---

<sup>1</sup> Das Programm wurde in diesem Schuljahr an der Philosophischen Fakultät der Universität in Novi Sad durchgeführt, und nach der ersten Generation hat die Fakultät keine neuen Bewerber angenommen.

<sup>2</sup> Der Gegenstand befasst sich mit Qualitätssicherung und -verbesserung in den Schulen, bzw. Identifizierung von Problemen in der Einrichtung, Gestaltung und Planung von Bildungsmassnahmen, Umsetzung der geplanten Veränderungen mit dem Fokus auf die Lehrermotivation und IKT-Anwendung in der Geschäftsleitung, sowie mit dem Monitoring und Bewertung von Veränderungsergebnissen.

<sup>3</sup> Der Gegenstand befasst sich mit Teamarbeit, Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen, Konfliktprävention und Konfliktlösung, Bewertung der Personalleistungen, Klima und Kultur in der Organisation usw.

<sup>4</sup> Ein Gegenstandsteil befasst sich mit den Veränderungen auf der Organisationsebene und auf der Personalebene, Widerständen und ihrer Bewältigung.

<sup>5</sup> Zweitägiges Training nach Empfehlung des Bildungsministeriums zur Unterstützung der Schulleiter wurde 2017 von 316 Schulleiter an Grund- und Mittelschulen absolviert und wurde mit Note 1 und 2 bei der externen Bewertung bewertet

absolvieren, in denen sie Richtlinien für die Gestaltung des Schulleiterportfolios bekommen. Die Schulleiter haben weiter eine Untersuchung in der Schule durchzuführen und die Ergebnisse vor dem Bildungsministerium zu verteidigen.

In November 2018 hat die erste Gruppe von ca. 30 Schulleitern die Lizenzprüfung bestanden. Nach den offiziellen Angaben des Bildungsministeriums haben 360 Schulleiter an Grundschulen, Mittelschulen und vorschulischen Einrichtungen die Bedingungen für das Antreten der Prüfung erfüllt und sie werden die Prüfung in den kommenden Monaten ablegen. Dieser Prozess wird 2019 und 2020 fortgesetzt und das Prozessende wird 2021 erwartet.

Neben diesen wichtigen und großen Initiativen in Leadership in der Bildung werden in Serbien auch weitere Trainings für Schulleiter angeboten: Einige werden außerhalb der akkreditierten Weiterbildungsprogramme angeboten (z. B. Seminare des Bildungsministeriums oder Seminare der Unternehmen) und einige davon sind nicht spezifisch für Schulleiter ausgerichtet, jedoch werden von den Schulleitern als nützlich eingestuft. In dem nächsten Abschnitt werden diese Trainings dargestellt.

## **FRAGEBOGENKONZEPT UND UMFRAGEERGEBNISSE**

Das Muster bestand von 75 Berufsschulen. Das Auswahlkriterium für die Schulen war die Einschreibung von mindestens 120 Schülern jedes Schuljahr, und bei der weiteren Selektion wurde eine gleichmäßige geografische Vertretenheit berücksichtigt. Den Online-Fragebogen haben 61 Schulleiter ausgefüllt.

Der Fragebogen bestand aus acht Fragen über demografische und sonstige persönliche Eigenschaften der Schulleiter und Eigenschaften ihrer Schulen, 53 Fragen über die Qualitätssicherung und -verbesserung in der Schule und Change Management sowie acht Fragen über die berufliche Weiterentwicklung des Schulleiters.

In dem zentralen Fragebogenteil wurden die Schulleiter nicht direkt um ihre Meinung über die notwendigen Kompetenzen für eine effiziente Qualitätssicherung und -verbesserung in der Schule und Change Management gefragt, um keine generischen Antworten zu bekommen, die außerhalb der Realität in der Schule liegen ("Aufgeschlossenheit", "Flexibilität" usw.), sondern wurden die Schulleiter ersucht abzuschätzen, in wieweit in ihrer Praxis in der Schule Aktivitäten und Verhalten auftreten, die in der Literatur für die Qualitätssicherung und -veränderung und Change Management als wesentlich identifiziert wird.

Dieser zentrale Fragebogenteil bestand aus drei Teilen: 1) über die Qualitätssicherung und -veränderung (Eigenbewertung, externe Bewertung, Planung von Veränderungen, Umsetzung und Bewertung der Aktionspläne), 2) über den Schulleiter und den Prozess der Qualitätssicherung und -veränderung und 3) über das Schulklima für Veränderungen (Veränderungen aufgrund der Eigenbewertung, externe Bewertung, durch Lehrerinitiativen usw.).

**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

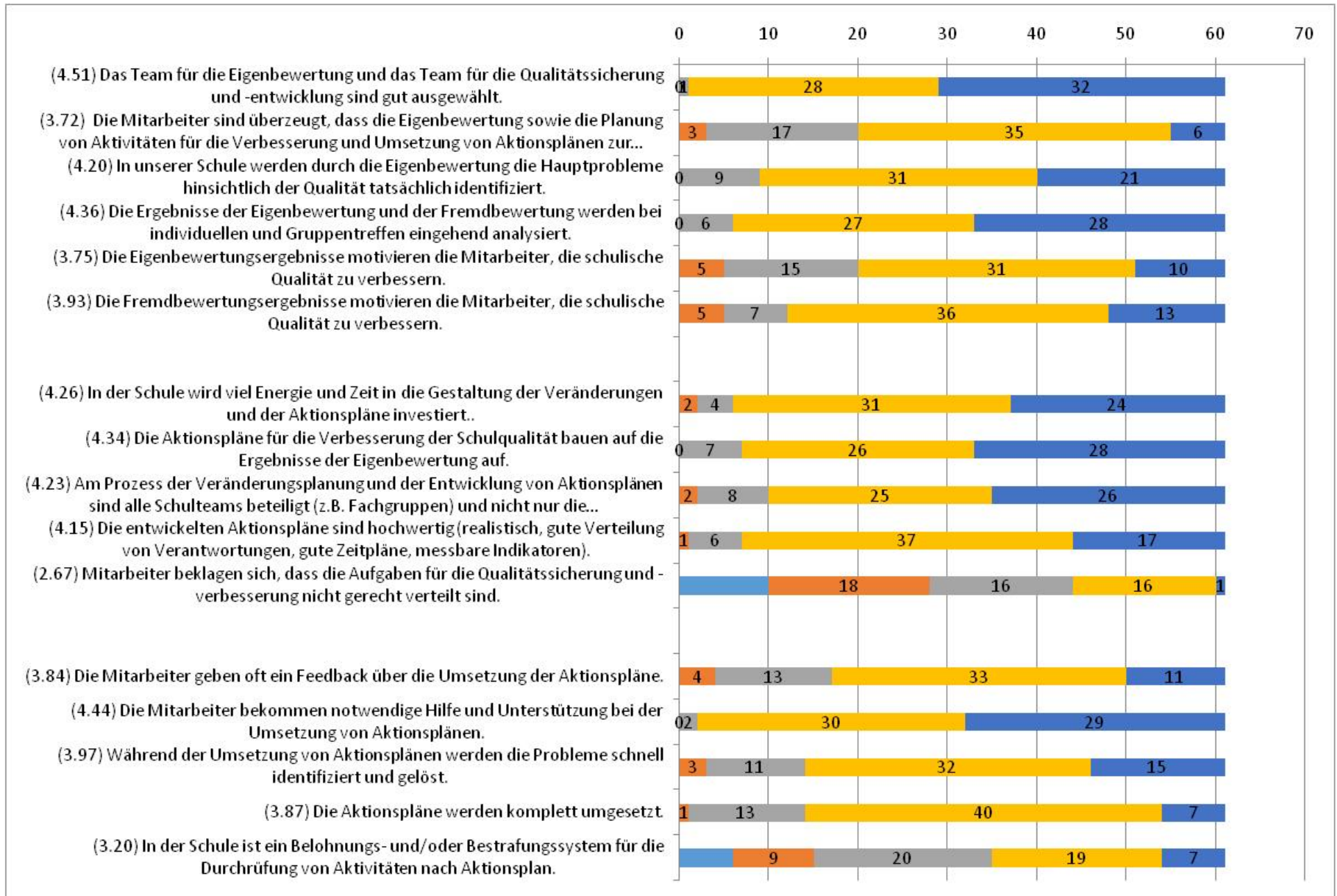
ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

Auf insgesamt 53 Fragen in diesem Fragebogenteil haben die Schulleiter eine der Antworten in der vorgegebenen fünfstufigen Antwortskala gewählt. Die Antworten in diesem Fragebogenteil ermöglichen zahlreiche Interpretationen, Einsichten und Schlussfolgerungen. Die grafische Darstellung der durchschnittlichen Aussagenwerte und Antworten auf Behauptungen in diesem Fragebogenteil ist mit Kommentaren und Schlussfolgerungen bereichert.

An Seite 5 sind die Antworten im Abteil **Qualitätssicherung und -verbesserung an den Schulen** (drei Bereiche in der Grafik: Eigenbewertung; Veränderungsplanung; Umsetzung, Monitoring und Evaluation) dargestellt. An Seite 6 sind die Antworten im Abteil **Schulleiter und der Prozess der Schulqualitätssicherung und -verbesserung** dargestellt. An Seiten 8 und 9 sind die Antworten im Abteil **Schulklima für Veränderungen** und an der Seite 8 die Bereiche: Schulklima; 1; Arbeitsförderung 2, und an der Seite 9 die Bereiche: Bildungsveränderungen 1; Bildungsveränderungen 2; Unterstützung und Nachhaltigkeit dargestellt.

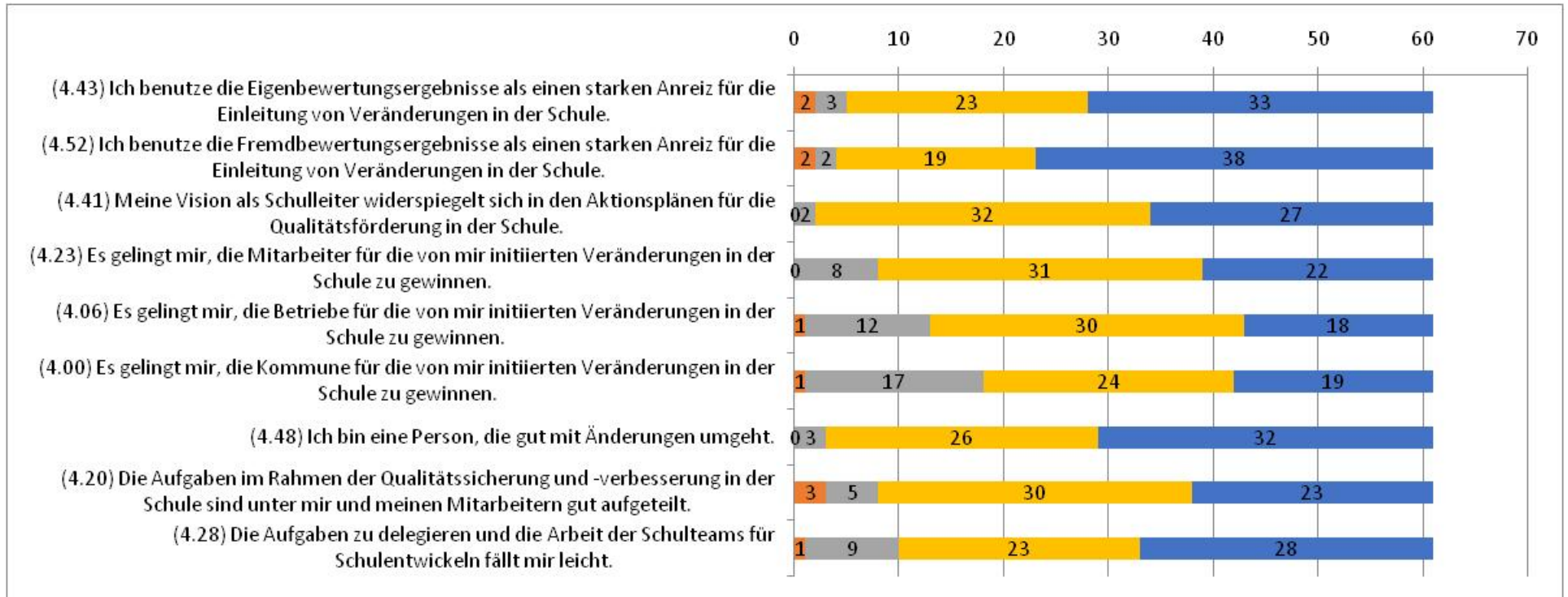
REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



## 1. Qualitätssicherung und -verbesserung an den Schulen (Seite 5)

- a) Eigenbewertung: Die Schulleiter stimmen wenig der Behauptung zu, dass die Mitarbeiter überzeugt sind, dass Eigenbewertungen, Planung von Aktivitäten für die Verbesserung und Umsetzung von Aktionsplänen zu Qualitätsverbesserung in der Schule führen (3,72). Die Ergebnisse der Eigenbewertung sind auch nicht so motivierend (3,75) wie die Ergebnisse der Fremdbewertung. Dies deutet auf den Bedarf hin, dass die Bedeutung und der Nutzen von Eigenbewertung mehr kommuniziert werden sollen.
- b) Planung von Veränderungen: die erstellten Pläne könnten nach Meinung der Schulleiter besser sein (realistischer, mit gut verteilten Verantwortungen, gute Zeitplanung, messbare Indikatoren für Monitoring und Evaluation usw.) (4,15). Die Schulleiter stimmen auch teilweise zu, dass die Mitarbeiter sich auf ungleichmäßig verteilte Aufgaben beklagen (2,67). Diese Ergebnisse zeigen auf den Bedarf hin, dass Planung von Veränderungen und Delegieren verbessert werden können.
- c) Umsetzung, Monitoring und Evaluation: Die Mitarbeiter könnten öfter ein Feedback über die Umsetzung von Aktivitäten geben (3,84), die Probleme bei der Umsetzung könnten schneller identifiziert und gelöst werden (3,97) und die Aktionspläne könnten mehr umgesetzt werden (3,87). Es sollen also die Kommunikation und eine rechtzeitige Reaktion bei der Umsetzung verbessert werden. Evident haben die Schulen keine entwickelten Belohnungs- und Bestrafungssysteme im Qualitätsmanagement (3,20); das Vorhandensein eines solchen Systems wird nur von 7 Befragten bejaht. Dies kann in kausale Verbindung mit mehrmals betontem Motivationsproblem bei der Schulentwicklung gesetzt werden.

## 1. Schulleiter und der Prozess der Schulqualitätssicherung und -verbesserung (Seite 6)

Hohe Werte werden erwartungsgemäß bei den Fragen über die eigene Rolle und des Verhaltens erzielt. Die Schulleiter nutzen die Ergebnisse externer Bewertungen als einen starken Veränderungstreiber. Dies deutet auf eine spezifische kulturelle Bestimmung und die Tatsache, dass die Meinung der übergeordneten Autorität, in diesem Fall der Bildungsbehörden, höher bewertet wird als eigene Einsichten und Bewertungen, die durch Eigenbewertung ermittelt werden.

Die Aussage „Ich bin eine Person, die gut mit Veränderungen umgeht“ hat einen hohen Score 4,48. Dies deutet auf eine starke Überzeugung der Befragten in eigene Fähigkeiten in dem Leadership-Bereich. Diese Aussage hat über eine Hälfte der Befragten bejaht und eine minimale Reserve kam nur bei 3 Befragten zum Ausdruck.

Interessanterweise ging der Score bei drei Fragen über die Fähigkeiten der Schulleiter zur Gewinnung neuer Partner und Mitarbeiter für die initiierten Veränderungen zurück. Die Schulleiter sind am erfolgreichsten bei der Gewinnung der Mitarbeiter in der Schule (4,23) etwas weniger bei der Gewinnung der lokalen



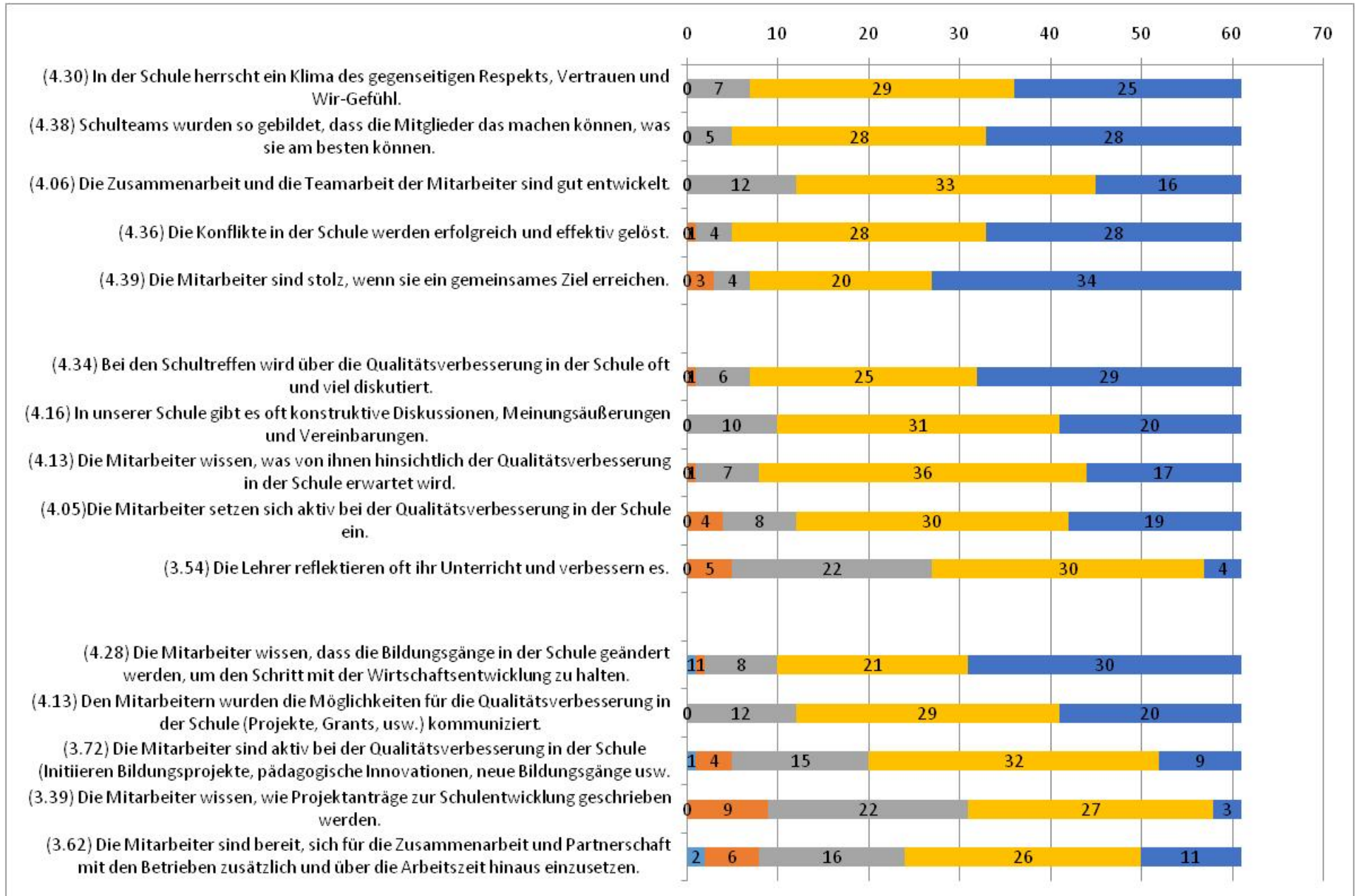
**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

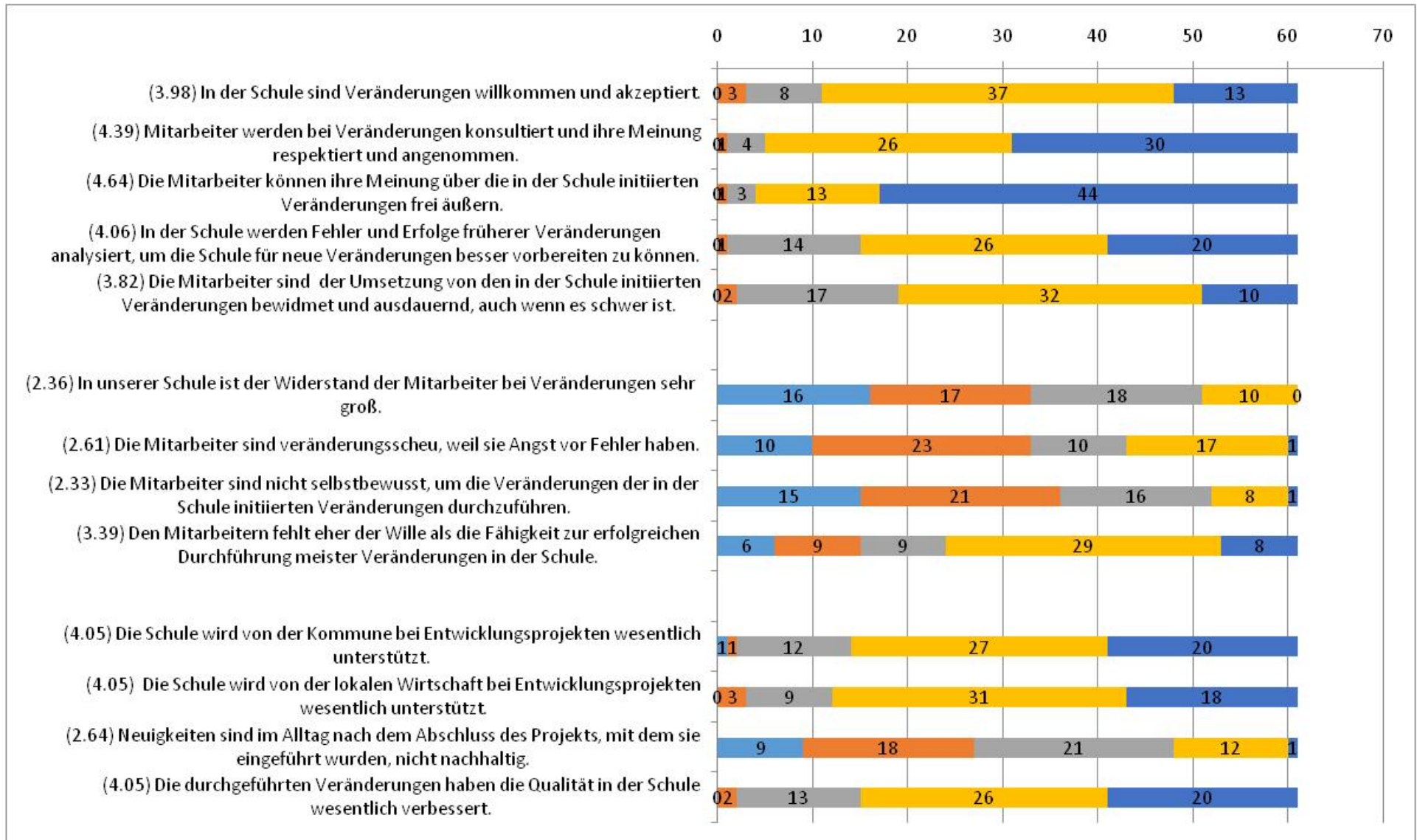
ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

Arbeitgeber (4,07) und am wenigsten bei der Gewinnung der Kommune (4,00).  
Dieses quantitative Ergebnis bestätigt, dass im Bereich des Partnermanagements  
eine Verbesserung notwendig ist.

REGIONAL PROJECT OFFICE **BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA





## 2. Schulklima für Veränderungen (Seiten 8 und 9)

- a) Das Schulklima ist laut den Befragten gut entwickelt, jedoch kann bei der konkreten Behauptung in diesem Bereich - Zusammenarbeit und Teamarbeit der Mitarbeiter sind gut entwickelt (4,06) - ein Verbesserungsbedarf erkannt werden.
- b) In Bezug auf die Verbesserung der Arbeit in der Schule sind die Schulleiter überwiegend mit der Behauptung einverstanden, dass in der Schule konstruktiv diskutiert, die eigene Meinung vorgetragen und Vereinbarung getroffen werden (4,16) und die Mitarbeiter sich bei der Arbeitsverbesserung aktiv einsetzen (4,05), jedoch wird ein relativ niedriger Wert bei der Behauptung „Die Lehrer reflektieren oft ihren Unterricht und verbessern ihn“ (3,54) erzielt, was darauf hindeutet, dass die Lehrer zur Reflexion eigener Praxis gestärkt und ermutigt werden sollen. Das Ergebnis von 4,13 bei der Behauptung, die Mitarbeiter wissen, was von ihnen bei der Qualitätsverbesserung in der Schule erwartet wird, zeigt darauf hin, dass im Bereich der Zielklarheit und Delegation ein Verbesserungspotenzial liegt.
- c) Wenn wir die Arbeitsverbesserung in der Schule aus der Sicht der Ausschöpfung von Möglichkeiten für die Entwicklung und den Fortschritt betrachten, kann folgendes festgestellt werden: Die Mitarbeiter wissen relativ gut über die Möglichkeiten der Arbeitsverbesserung durch Projekte, Grants usw. (4,13), sind aber weniger aktiv, die Qualität durch Projektinitiieren oder Einführung von pädagogischen Innovationen zu verbessern (3,72), und noch weniger bereit, sich zusätzlich und außerhalb der Arbeitszeit zu engagieren (3,62) und letztlich wissen nicht so gut, wie Projektanträge geschrieben werden (3,39). In all diesen Bereichen gibt es Verbesserungsspielräume.
- d) Bildungsveränderungen sind generell willkommen (3,98), und die Mitarbeiter sind bei der Umsetzung relativ motiviert und ausdauernd, auch wenn es schwer läuft (3,82). In diesem Bereich kann das Klima für Bildungsveränderungen verbessert und die Ausdauer bei der Umsetzung von Veränderungen ausgebaut werden.
- e) Nach der Betrachtung der Widerstandsgründe bei den teilweisen Veränderungen im Bildungsbereich in den Schulen (2,36) kann festgestellt werden, dass 18 von 61 Befragten äußern, dass die "Mitarbeiter veränderungsscheu sind, weil sie Angst vor Fehlern haben" (2,61). Dies bestätigt die mehrmals dokumentierte Tatsache, dass in unseren Schulen überwiegend eine Kultur des Widerstands und der Vermeidung anstatt, dass eine proaktive und entwicklungsorientierte Kultur herrscht und die Angst vor Fehlern viele Entwicklungsinitiativen paralyisiert und bremst. Evident ist bei den Veränderungen auch eher der mangelnde Wille als mangelnde Fähigkeiten (3,39); 37 von 61 Befragten stimmen dieser Behauptung überwiegend oder vollkommen zu, was auf einen Bedarf nach Stärkung der Lehrermotivation hindeutet.
- f) Die letzte Gruppe von Antworten zeigt, dass die Schulleiter eine wesentliche Unterstützung der Wirtschaft (4,05) und der Kommune für Entwicklungsprojekte (4,05) genießen. Die Nachhaltigkeit von Veränderungen in der Praxis nach dem

**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

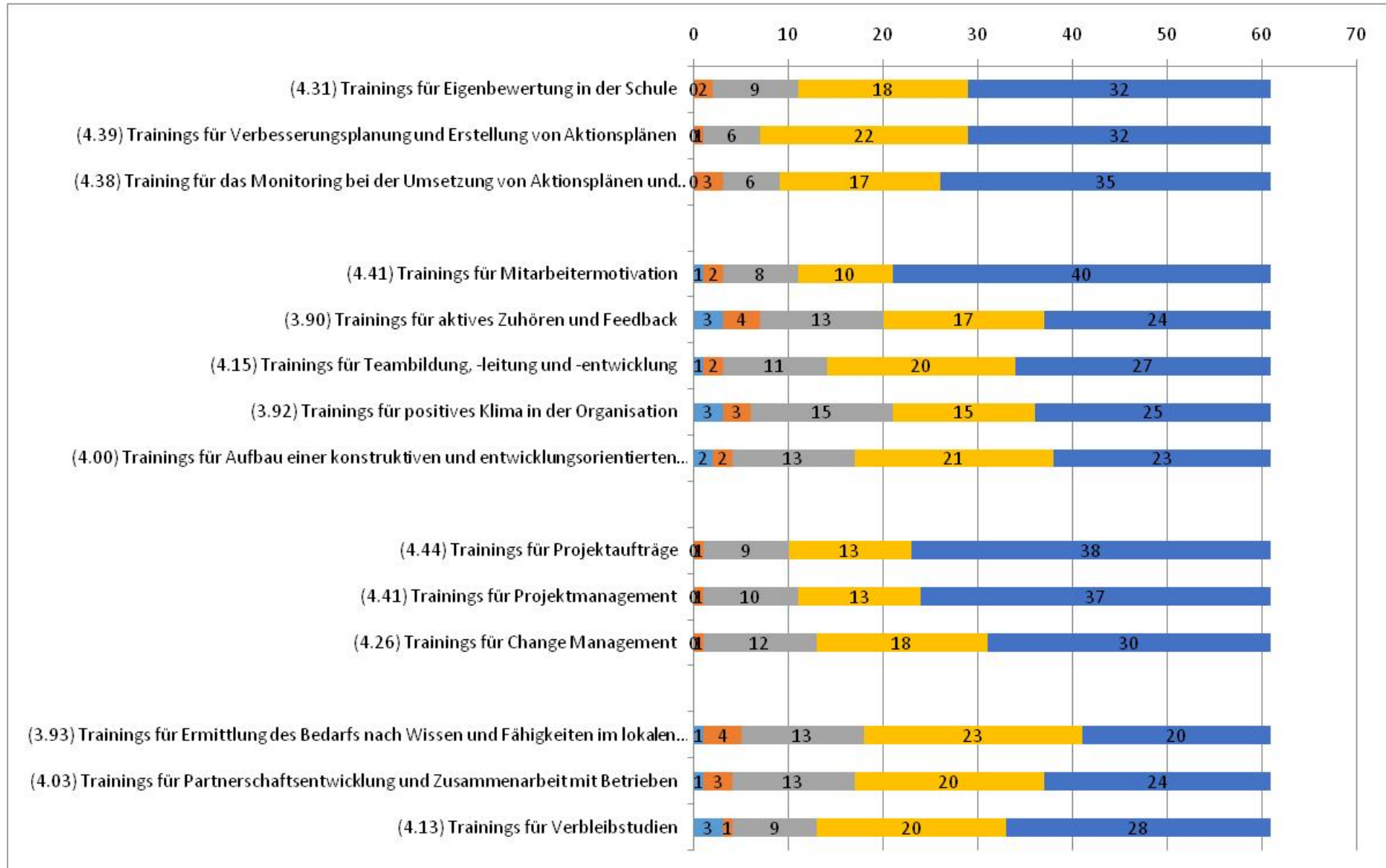
ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

Projektabschluss ist relativ schwierig (2,64), so dass an diesem Segment in der Zukunft zu arbeiten ist.

In dritten Fragenbogenteil wurden die Schulleiter über ihre eigene berufliche Entwicklung befragt. An der nächsten Seite sind ihre Antworten über notwendige Trainings grafisch zusammengefasst.

**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



Folgende Trainings wurden als notwendigste identifiziert: **Erstellung von Projektanträgen** (4,44), **Projektmanagement** (4,41), **Mitarbeitermotivation** (4,41), **Planung, Verbesserung und Entwicklung von Aktionsplänen** (4,39), **Monitoring und Evaluation der Aktionspläne** (4,38), **Eigenbewertung der Schule** (4,31) und **Change Management** (4,26).

In diesem Fragebogenteil haben die Schulleiter auch folgendes festgestellt:

- Es sollen systemgeplante Inhalte und Training für Schulleiter angeboten werden.
- Wenige Programme wurden gezielt für Schulleiter entwickelt, meistens sind es Konferenzen / Fachtagungen im Plenum mit wenig praktischer Arbeit (Workshops, Diskussionen usw.). Hier kann etwas über die Neuigkeiten in der Bildung gehört werden, jedoch nichts über die Durchführung von Eigenbewertungen, Erstellung von Aktionsplänen, Monitoring der Umsetzung, Personalmanagement, Begleitung der pädagogischen Arbeit einer Einrichtung, Change Management, Aktionsstudien, Projektanträge, internationale Trends in Führung einer Bildungseinrichtung (genanntes Masterprogramm Leadership in Bildung als Beispiel einer bewährten Praxis).
- Die Trainings sollen verständlich, funktional und interaktiv sein, bei der Arbeit leicht anwendbare (in der Schule, im Unterricht, bei Planerstellung, in Projekten) praktische Beispiele enthalten, konkrete Vorschläge für die Probleme im Unterricht bieten, Beispiele über die Verbindung der Theorie mit der Praxis und der Schule mit der Wirtschaft zeigen. Vorteilhaft sind Trainings, bei denen in Gruppen gearbeitet oder ein Produkt entwickelt wird und praktische Beispiele ausgetauscht werden. Für spezifische Schulen sind stärker individualisierte Trainings anzubieten bzw. die Inhalte und Arbeitsmethoden an die Besonderheiten der Berufsschulen anzupassen.

## KONZEPT UND ERGEBNISSE DER BESPRECHUNGEN DER FOKUSGRUPPEN

Die Fokusgruppen wurden als ein strukturierter Dialog unter den Berufsschullehrern organisiert mit dem Ziel, Informationen zu gewinnen, die durch die Umfrage nicht ermittelt werden können, sowie die Ergebnisse der Umfrageanalyse zu bestätigen. Das Endziel sind Schlussfolgerungen und Empfehlungen aufgrund von vielen Daten und Informationen.

In Serbien fanden zwei Fokusgruppen statt, eine in Belgrad geleitet von Jelena Teodorović, und eine in Požega, geleitet von Radovan Živković. Bei jeder Gruppe waren 8 Schulleiter dabei. Die ausgewählten Schulleiter vertraten Schulen unterschiedlicher Profile und Größen sowie geografischer Standorte in Serbien. Es sind überwiegend erfahrene Schulleiter: 14 von 16 haben eine volle Amtszeit (*4 Jahre - Anmerkung der Übersetzerin*) hinter sich. Sie waren vor ihrer Funktion des Schulleiters Lehrer und einige auch stellvertretende Schulleiter. Die Teilnehmer der Fokusgruppen waren aufgrund ihrer guten Leistungen als Schulleiter und als den Experten bekannte konstruktive und ehrliche Gesprächspartner ausgewählt. Im Anschluss ist die Liste der Schulleiter in Fokusgruppen angegeben.

Das Gespräch mit den Teilnehmern wurde anhand des Handbuchs für Fokusgruppen geführt. Den Teilnehmern wurden mehrere Fragen in 3 Themenblöcken gestellt.

1. Qualitätssicherung und -verbesserung (Eigenbewertung und Aktionspläne);
2. Schulleiterrolle im Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung;
3. Schlüsselkompetenzen der Schulleiter und Trainingsbedarf.

Die wichtigsten Ergebnisse der Fokusgruppen sind in der Beilage 3 eingehender dargestellt.

## 1. Qualitätssicherung und -verbesserung

### a) Was ist wichtig bei einer guten Eigenbewertung?

- Obwohl durch Eigenbewertung die wichtigsten Probleme in der Schule identifiziert werden, soll sie mehr auf die Schüler fokussiert werden;
- Das Handbuch für Eigenbewertung ist den aktuellen Prozessen in der Berufsbildung anzupassen;
- Die Eigenbewertungsberichte sollen in allen Teams, Gremien und Organen in der Schule eingehend analysiert werden;
- Auf der Systemebene sind die Indikatoren genauer zu definieren und die Lehrer für ihre Auslegung zu schulen;
- Der Schulleiter hat sich darum zu kümmern, dass die Eigenbewertung realistisch ist;
- Wissenschaftliche Institutionen sollen Instrumente anbieten, die von den Schulen angepasst werden können;
- Das Eigenbewertungsteam kann eventuell auf Subteams aufgeteilt werden, wo jeder davon für einen Bereich zuständig ist.

### b) Was ist wichtig für eine gute Umsetzung?

- Die Umsetzung ist besonders zu berücksichtigen, weil sie die schwierigste Phase ist;
- Obwohl individuelle Lehrer und Fachgruppen Gelegenheit haben, die Verbesserungspläne zu kommentieren, soll daran gearbeitet werden, dass bei Veränderungsplanungen / Entwicklungen von Aktionsplänen alle beteiligt sind, und nicht nur diejenigen, die sonst immer aktiv sind;
- Aktionspläne sollen detailliert ausgearbeitet werden;
- Die Umsetzung ist gut zu delegieren: Aufgaben definieren, Aufgaben delegieren und Verantwortliche bestimmen;
- Wege zu finden, um gegen nicht engagierte Personen vorzugehen, die Aktivitäten anderer hindern;
- Mit den Mitarbeitern ist während der Umsetzung von Aktionsplänen oft zu kommunizieren.

### c) Was ist wichtig für gutes Monitoring und Evaluation?

- Monitoring ist gut zu delegieren auf Teamleiter;
- Von den Aktivitätsträgern sind Jahresberichte und Halbjahresberichte (sogar Quartalberichte) einzufordern;
- Die Umsetzung mithilfe von PC Programmen (z. B. Task Manager, Google, gemeinsame Dokumente) und/oder zusammenfassenden Tabellen/Balkendiagramme begleiten;

### d) Was ist zusätzlich wichtig für gute Qualitätssicherung und -verbesserung?



- Es muss eine gute Verbindung zwischen der Eigenbewertung und dem schulischen Entwicklungsplan und dann mit dem schulischen Jahresplan bestehen;
- Bei den Schulteams soll eine Kontinuität bestehen, wo Mitglieder lange zusammenarbeiten;
- Gezielt sind die Antreiber zu Koordinationspositionen / leitende Positionen in Teams zu wählen;
- Mitarbeiter sollen mehr motiviert sein für Eigenbewertung und Entwicklung von Aktionsplänen;
- Die bei Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung engagierte Mitarbeiter sind finanziell zu stimulieren / belohnen;
- Diese Aktivitäten sollen im Rahmen der normalen Arbeitszeit der Lehrer besser behandelt werden.

## **2. Schulleiterrolle im Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung**

Schulleiter...

- weiß, dass die Einführung von Veränderungen nicht leicht ist und am Anfang Widerstand bringt;
- benachrichtigt die Mitarbeiter über zukünftige Veränderungen achtsam und bedacht: die Gespräche beginnen mit kleineren Gruppen und danach werden andere konsultiert;
- beginnt die Veränderungen mit Enthusiasten und arbeitet dann auf die Beteiligung anderer;
- gewinnt die Lehrer für Veränderungen, indem er ihnen ständig erklärt, dass der Status quo für sie nicht vorteilhaft ist und die Veränderungen ihnen das Leben erleichtern wird (weil z. B. das elektronische Klassenbuch die Verwaltung langfristig entlasten wird oder die Schule wettbewerbsfähiger ist, oder die Schule im Schulnetz bestehen wird, oder sie sich mit vielen schlechten Noten nicht abquälen müssen usw.);
- fördert die Lehrer, etwas Neues / anderes zu probieren, zu experimentieren;
- fördert das Klima, wo gemeinsam gelernt und geteilt wird, wo ein Wir-Gefühl in Teams herrscht (wichtig für Schulen mit mehreren Berufsgruppen) und von anderen Schulen gelernt wird;
- fordert Berichte ständig ein, um über Fortschritt und die Leistungen informiert zu werden;
- ist aufgeschlossen bei Schwächen und ist ein Vorbild für das Engagement, hat Autorität.

## **3. Schlüsselkompetenzen der Schulleiter und Trainingsbedarf**

Inhalt der Trainings (fettgeschrieben sind die meistgenannten Themen): **Eigenbewertung, Planung von Verbesserungen und Entwicklung von Aktionsplänen, Monitoring** und Evaluation von Ergebnissen, **Mitarbeitermotivation**, aktives Zuhören und Feedback, **Bildung, Leitung und Entwicklung von Schulteams**, Schaffung eines positiven Klimas in der Organisation, Aufbau einer konstruktiven und entwicklungsorientierten Schulkultur,

**Projektantrag, Projektmanagement, Change Management, lokale Bedarfsermittlung, Entwicklung von lokalen Partnerschaften und Zusammenarbeit, Verbleibstudien;**

Weitere als notwendig genannte Trainings: neue Software (z. B. EDMODO), Delegieren, Vernetzung und Schulpartnerschaften, Kommunikation mit Mitarbeitern, Bewertung der Mitarbeiterleistungen, Ressourcen- und Finanzmanagement, effiziente Verhandlungen mit Arbeitgebern, Berufsorientierung und Berufsberatung, Aktionsforschungen, Inklusion in Berufsschulen (auch für IOP 3), Schülermotivation.

Vermerkt über Methoden / Formate / Logistik der Trainings:

- Im Training muss praktisch gearbeitet werden, sie sollen in allen Schulen umsetzbar sein, etwas Konkretes soll produziert werden (Beispiele von früheren Trainings: Unterrichtsmaterial, Unterrichtsvorbereitung);
- Die Trainings sollen nicht nach dem Motto "Ich sitze und höre zu" oder zusammengefasste Seminare sein, sondern sollen einen bestimmten Zeitraum dauern und mit einer tatsächlichen Aktivität verbunden sind (z. B. dass die Schulleiter etwas an eigenen Schulen verändern); andererseits ist es gut, wenn die Trainings kurz und effizient sind;
- Trainings sind in regionalen Zentren und in Zentren für berufliche Weiterbildung zu organisieren;
- An den Trainings sollen neben den Schulleitern auch Psychologen und Pädagogen bzw. das Team um den Schulleiter teilnehmen.

**SWOT ANALYSE**

Die Kick-off Konferenz fand am 4. und 5. Dezember 2018 im Hotel Radisson Collection Old Mill in Belgrad statt. Frau Mag. Monika Mott, Leiterin der Bildungskoooperation in KulturKontakt Austria, Frau Dr. Lejla Sirbubalo, Bildungsbeauftragte für Bosnien und Herzegowina, Montenegro und Serbien, Herr Johannes Irschick, Vertreter der österreichischen Botschaft, Herr Dr. Aleksandar Pajic, Minister Assistent im Bildungsministerium, Herr Gojko Banović, Leiter des Zentrums für Berufs- und Erwachsenenbildung, Herr Radovan Živković und Frau Dr. Jelena Teodorović, Experten im Projekt sowie ca. 30-40 Schulleiter in Serbien wohnten der Konferenz bei.

Am ersten Tag wurde nach den Grüßwörtern das Projekt präsentiert und nach einer Podiumsdiskussion mit dem Thema „Berufsschule in Zeiten der Veränderungen – Herausforderungen für Schulleader“ die anhand einer Umfrage und Fokusgruppen durchgeführte Studie präsentiert. Am Ende des Tages begann die Gruppenarbeit der Schulleiter, die an nächsten Tag fortgesetzt wurde. Am zweiten Tag hat die Berufsschule für Chemie und Technologie in Subotica, diesjähriger Preisträger für Unternehmertum an der Europäischen Woche der Berufsbildung (European Vocational Skills Week<sup>6</sup>) in Wien Anfang November 2018, eine Präsentation gehalten.

---

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/awards-vet-excellence-2018-0\\_en](https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/awards-vet-excellence-2018-0_en)

Zusammen mit den Schulleitern wurden die Umfrageergebnisse und Ergebnisse der Fokusgruppen validiert. Die Schulleiter haben sich in Bezug auf die für Schulleiter von Berufsschulen notwendigen Kompetenzen folgendermaßen geäußert:

**Schulleiterkompetenz für Eigenbewertung:** er kennt gut die Belegschaft; er kennt die Sozialstruktur der Schüler und der Eltern; er fördert Ehrlichkeit und Vertrauen; er kann die Probleme in der Schule mappieren; er leitet sich durch Normen; er initiiert und nimmt aktiv Teil bei der Eigenbewertung; er kennt die Eigenbewertungsmethode.

**Schulleiterkompetenz für Change Management:** bei Planung einer Veränderung beteiligt er und berät sich mit der Lokalgemeinschaft; er begleitet die Ereignisse in der Lokalgemeinschaft und im Staat; er hat ein offenes Ohr für Bedürfnisse anderer Akteure; er kommuniziert die Vorteile von Veränderungen, er benutzt die Vorteile; er kennt und nutzt die Best Practice Beispiele; er hat eine klare Vision, die in ergebnisführende Pläne umgesetzt ist; er versucht, Motivation und Beteiligung aller Akteure bei der Planung von Veränderungen zu generieren (Elternrat, Sozialpartner, Medien, Kommune, Lehrerkollegium, Schulrat); er kann die Strategie für Zielerreichung ausarbeiten; er kümmert sich dafür, dass die Aktionspläne realistisch, auf die Realität basierend, detailliert und konkret sind; er kann Etappen, Schritte und Fristen für die Umsetzung definieren; er verweist das Eigenbewertungsteam, mit dem Team für Schulentwicklungsplanung zusammenzuarbeiten; er fördert Teamarbeit; er delegiert Aufgaben nach Kompetenzen; er stellt dem Eigenbewertungsteam Schulungen zur Verfügung.

**Schulleiterkompetenz für Monitoring und Evaluation:** er fordert kontinuierlich Berichte und Analysen; er gibt Fristen vor; er überwacht die Qualität bei der Erreichung von Standards; er lobt und belohnt; er bewertet die Leistungen der Mitarbeiter; er motiviert die Mitarbeiter; er kümmert sich darum, dass die Teamtreffen oft und erfolgreich sind; leitet und kontrolliert alle Aktivitäten, Logistik, Plankorrekturen; evaluiert jede Aktivität.

**Persönliche Eigenschaften der Schulleiter:** hat positive Stellungnahme und Erwartungen; zeigt Initiative; ist überzeugend, kann argumentieren, kennt seine Leute; glaubt in die Fähigkeiten der Mitarbeiter; kann formell und informell kommunizieren; bildet sich weiter aus.

Als größtes Hindernis für die Qualitätssicherung und -verbesserung in der Schule und bei Change Management haben die Schulleiter die Systemhindernisse genannt: gesetzliche Hindernisse für Einführung von Belohnung und/oder Bestrafung der Mitarbeiter bei Nichterfüllung von Aktivitäten, mangelnde Möglichkeit für Probearbeit, Schwierigkeiten bei Kündigung schlechter Lehrer, öftere Änderungen der Bildungspolitik, mangelnde flexible Vorschriften, häufiges Verlassen vereinbarter und geplanter Bildungsveränderungen seitens des Ministeriums, Politisierung der Bildung. Diese Hindernisse können leider durch Trainings nicht beseitigt oder gemindert werden und werden deshalb hier nur aufgezählt.

Die Schulleiter haben wir weiter gebeten, fünf Trainings höchster Priorität (von 14 im Fragebogen) einzukreisen. Obwohl die Anweisungen für diese Übung mehr oder weniger erfolgreich begleitet wurden, absolute Priorität hat die **Mitarbeitermotivation** (18 Mal in

ersten fünf Prioritäten von gesamt 23 Antworten, und zwar 11 Mal als erste Priorität). Es folgen: **Eigenbewertung** (12 mal in ersten fünf Prioritäten, und zwar 4 mal als Nummer 1), **Projektanträge** (11 mal in ersten fünf Prioritäten, und zwar 5 mal als erste Priorität), **Monitoring und Evaluation** (11 mal in ersten fünf Prioritäten, und zwar 3 mal als erste Priorität) und **Projektmanagement** (11 mal in ersten fünf Prioritäten, und zwar 2 mal als erste Priorität). Danach folgen: Teambildung und -leitung (10 mal in ersten fünf Prioritäten), Aufbau einer konstruktiven und entwicklungsorientierten Schulkultur (10), Change Management (10), Verbesserungsplanung und Gestaltung von Plänen (9) und Schaffung eines positiven Klimas in der Organisation (9). Weitere Bereiche wurden zwischen 4 und 8 mal erwähnt.

### **SCHLÜSSELKOMPETENZEN DER SCHULEITER/INNEN AN BERUFSSCHULEN FÜR QUALITÄTSSICHERUNG**

Aufgrund des Fragebogens, der Fokusgruppen und der Arbeit mit den Schulleitern bei der Kick-off Konferenz wurden folgende Kompetenzen als wichtig für die Qualitätssicherung in den Berufsschulen identifiziert:

**Schlüsselkompetenzen der Schulleiter - Eigenbewertung** Der Schulleiter muss: den Glauben der Mitarbeiter in die Eigenbewertung als Hauptantrieb der Schulentwicklung stärken; die Motivation für Eigenbewertung bei den Mitarbeitern stärken; Ehrlichkeit und Vertrauen im Prozess fördern; sich mit Normen leiten; wissen, wie Probleme mappiert werden; die Methode der Eigenbewertung gut kennen; gute Instrumente sicherstellen und sie mit den Mitarbeitern an die Schule anzupassen (unter Anbetracht der SES Komposition der Schüler und der Eltern); sicherstellen, dass die Eigenbewertung realistisch und mehr auf die Schüler fokussiert ist; die Ergebnisse der Eigenbewertung mit den Mitarbeitern eingehend analysieren.

**Schlüsselkompetenzen der Schulleiter - Veränderungsplanung** Der Schulleiter muss: die Geschehnisse in der Kommune und im Staat, sowie die Bedürfnisse anderer Akteure begleiten; Möglichkeiten und Vorteile nutzen; mit Enthusiasten die Veränderungen planen und dann weitere Akteure konsultieren und ihre Motivation und Beteiligung generieren (Elternrat, Sozialpartner, Medien, Kommune, Lehrerkollegium, Schulrat); die Lehrer für Veränderungen gewinnen, indem er die Vorteile bei Veränderungen kommuniziert - dass der Status quo für sie nicht gut ist und die Veränderung ihnen das Leben erleichtern wird; alle Mitarbeiter bei konkreter Planung von Veränderungen einbeziehen (nicht nur einige Teams); die Best Practice Beispiele kennen und nutzen; konstruktive Diskussionen, Meinungsäußerungen und Vereinbarung ermutigen; eine Vision haben, die in zielführende Pläne umgesetzt ist; sich darum kümmern, dass zwischen der Eigenbewertung und dem Schulentwicklungsplan sowie dem Jahresplan eine gute Relation besteht (verweist die Teams für Eigenbewertung und Schulentwicklungsplanung, zusammenzuarbeiten); können, eine Strategie für die Zielerreichung auszuarbeiten; die Etappen, Schritte und Fristen für die Umsetzung definieren können; sich darum kümmern, dass die Aktionspläne realistisch, auf die Realität beruhend, detailliert und konkret sind, entsprechende Fristen und messbare Indikatoren für das Monitoring und die Evaluation festgelegt sind; Erwartungen und die

Rollen aller bei der Schulentwicklung kommunizieren; Aufgaben nach Kompetenzen delegieren; die Verantwortung gerecht verteilen.

**Schlüsselkompetenzen der Schulleiter - Umsetzung von geplanten Aktivitäten und ihr Monitoring und Evaluation**

Der Schulleiter muss: die Mitarbeiter motivieren; das Monitoring der Umsetzung an die Teamleiter gut delegieren; die Umsetzung genau beobachten, idealerweise mithilfe von PC Programmen (z. B. Task Manager, Google, gemeinsame Dokumente) und/oder zusammenfassende Tabellen/Balkendiagramme; ständig Informationen über Fortschritte einfordern (Berichte, Analyse und Feedback); sich darum kümmern, dass die Teammeetings oft stattfinden und erfolgreich sind; mit den Mitarbeitern während der Umsetzung formell und informell oft kommunizieren; mit den Mitarbeitern die Probleme bei der Umsetzung schnell erkennen und lösen; die Mitarbeiterleistungen bewerten; ein Verantwortungssystem (Belohnung und Strafe) für die Durchführung/Nichtdurchführung von Aktivitäten aufbauen; erfolgreich gegen leistungsunwillige Personen kämpfen, welche die Aktivitäten anderer hindern; jede Aktivität bewerten.

**Schlüsselkompetenzen der Schulleiter - Schaffung eines Schulklimas für Veränderungen**

Der Schulleiter: hat eine positive Einstellung und Erwartungen; ergreift Initiative; ist überzeugend, kann argumentieren, kennt seine Leute; ist aufgeschlossen bei der Reflexion über eigene Schwächen und ist ein Vorbild mit seinem Engagement; glaubt in die Fähigkeiten der Mitarbeiter; fördert das Klima des Austauschs, der Teamarbeit und des gemeinsamen Lernens sowie das Wird-Gefühl; fördert die Teamarbeit und Zusammenarbeit; besteht darauf, dass die Lehrer ihre eigene Praxis reflektieren und verbessern; unterstützt Initiativen und Engagement der Mitarbeiter; entwickelt ein Klima, wo Bildungsveränderungen willkommen und angenommen sind; analysiert Fehler und Erfolge vergangener Veränderungen; mildert den Widerstand, indem er Selbstbewusstsein und den Willen der Mitarbeiter stärkt, erlaubt Fehler und unterstützt das Experimentieren und Initiative; kann die Neuigkeiten auch nach dem Projektabschluss erhalten; benennt Antreiber zu Leiterpositionen in Teams; schafft eine Kontinuität der Teams; kann die Kommune und die Arbeitgeber für Veränderungen in der Schule gewinnen.

Einige dieser Kompetenzen sind bereits in den Kompetenzstandards für Schulleiter genannt. Wie bereits hervorgehoben, sind folgende Kompetenzstandards am relevantesten: Bereich 2 bezogen auf den Planungsprozess, Organisation und Kontrolle der Arbeit in der Einrichtung und Qualitätssicherung und -verbesserung in der Schule, Bereich 3 bezogen auf die Weiterbildung der Mitarbeiter, Förderung guter zwischenmenschlicher Beziehungen und Bewertung der Arbeitsergebnisse, Motivation und Belohnung der Mitarbeiter und Bereich 4 bezogen auf Entwicklung der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern. In der Beilage 4 sind konkrete für dieses Projekt relevante Standards und ihre Indikatoren genannt.

Für die Erfüllung dieser Standard werden mehrere Trainings durchgeführt: Trainings des Bildungsministeriums und des Berufsbildungszentrums, Masterprogramm "Leadership in der Bildung" sowie Weiterbildungsprogramme "Führung in Bildungseinrichtungen", "Personalentwicklung" und "Partnerschaften und Kommunikation".

## **BEDARF NACH WEITERBILDUNG/TRAININGS FÜR DIE SCHULLEITER VON BERUFS- /TECHNISCHEN SCHULEN FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG**

Durch die Umfrage und Gespräche an Fokusgruppen sowie bei der Kick-off Konferenz wurde folgende Liste von Trainings erstellt, die von den Teilnehmern als notwendig und wichtig erachtet wurden:

- Mitarbeitermotivation
- Monitoring der Umsetzung von Aktionsplänen und Ergebnisevaluation
- Projektantrag
- Projektmanagement

Etwas weniger betont war der Bedarf nach folgenden Trainings:

- Planung von Veränderungen und Erstellung von Aktionsplänen
- Change Management
- Eigenbewertung der Schule

Letztendlich wurden auch diese Trainings als wichtig genannt:

- Bildung, Leitung und Entwicklung von Schulteams
- Entwicklung lokaler Partnerschaften und Zusammenarbeit
- Schaffung eines positiven Klimas in der Organisation
- Aufbau einer konstruktiven und entwicklungsorientierten Schulkultur

Wenn wir die Trainings in größere Einheiten gruppieren, können folgende Trainings identifiziert werden:

- **Mitarbeitermotivation** (potenziell verbindbar mit Change Management)
- **Eigenbewertung, Entwicklung von Aktionsplänen, Monitoring und Evaluation von Aktionsplänen**
- **Projektantrag und Projektmanagement**
- **Change Management** (potenziell verbindbar mit Mitarbeitermotivation)

Zusätzlich könnte die **Entwicklung von lokalen Partnerschaften und Zusammenarbeit** thematisch in die Trainings für Projektanträge und Projektmanagement einbezogen werden.

Für alle Trainings, ungeachtet des Inhalts, ist es wichtig, sie interaktiv und praktisch orientiert zu gestalten, mit der Umsetzung bestimmter Aktivitäten und praktischen Aufgaben während und/nach dem Training zu verbinden und neben den Schulleitern auch weitere wichtige Teilnehmer des Schulleitungsteams einzuladen.

## **SCHLUSSFASSUNG**

Objektive Eigenbewertung, Gestaltung, Umsetzung und Evaluation von Aktionsplänen für Veränderungen sowie die Gestaltung einer für Veränderungen aufgeschlossenen Schulkultur führen zur ständigen Verbesserung der Schulqualität. In diesem Bericht sind Kompetenzen und Trainings festgestellt, die für die Schulleiter für eine erfolgreiche Steuerung der Qualitätssicherungs- und Qualitätsverbesserungsprozesse notwendig sind.

## BEILAGEN

### Beilage 1

Standardi kompetencija za direktore ustanova obrazovanja i vaspitanja doneti su u Srbiji 2013.godine. Predstavljaju moderan dokument usaglašen sa relevantnom obrazovnom praksom i sadrže šest oblasti. U donjoj tabeli dat je prikaz oblasti i odgovarajućih standarda. Standardi predstavljaju osnov za planiranje usavršavanja direktora jer sugerišu u kom smeru treba razvijati njihove kompetencije.

Standard - Bereich	Standards/Kompetenzen
1) Leitung des Erziehungs- und Bildungsprozesses der Kinder in vorschulischen Einrichtungen bzw. Leitung der Bildungsprozesse an der Schule	1.1. Entwicklung der Lernkultur 1.2. Schaffung von gesunden und sicheren Bedingungen für das Lernen und die Entwicklung von Schülern 1.3. Qualitätsentwicklung und -sicherung in dem Unterrichts- und Erziehungsprozess in der Schule 1.4. Sicherstellung eines inklusiven Ansatzes in dem Bildungs- und Erziehungsprozess 1.5. Monitoring und Förderung der Schülerleistungen
2) Planung, Organisation und Kontrolle der Arbeit in der Einrichtung	2.1. Arbeitsplanung in der Einrichtung 2.2. Organisation der Einrichtung 2.3. Kontrolle in der Einrichtung 2.4. Informationsmanagement in der Einrichtung 2.5. Qualitätsmanagement in der Schule
3) Kontrolle und Förderung der Mitarbeiter	3.1. Personalplanung, -auswahl und -beschäftigung 3.2. Personalweiterbildung 3.3. Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen 3.4. Leistungsbewertung, Motivation, Belohnung der Mitarbeiter
4) Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Eltern/Vormündern, Verwaltungsorgan, repräsentativer Gewerkschaft und breiterer Gemeinschaft	4.1. Zusammenarbeit mit den Eltern 4.2. Zusammenarbeit mit dem Leitungsorgan und der repräsentativen Gewerkschaft in der Einrichtung 4.3. Zusammenarbeit mit den Behörden und Kommunen 4.4. Zusammenarbeit mit der breiteren Gemeinschaft

**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

5) Finanz- und Verwaltungsmanagement	5.1. Management der Finanzressourcen 5.2. Management der materiellen Ressourcen 5.3. Verwaltungsmanagement
6) Sicherung der Rechtstreue in der Schule	6.1. Kenntnisse, Verständnis und Begleitung von relevanten Vorschriften 6.2. Erstellung von allgemeinen Akten und Dokumentation 6.3. Anwendung allgemeiner Akten und Dokumentationen der Einrichtung

Teme koje su najrelevantnije za ovaj projekat se nalaze u oblastima 2, 3 i 4 koje se odnose na procese planiranja, organizacije i kontrole rada ustanove, praćenje i unapređivanje rada zaposlenih i razvoj saradnje sa partnerima unutar i van škole.

## **Beilage 2**

Teilnehmerliste Fokusgruppe Belgrad 16.11.2018

1. Dragutin Miličić, Touristische Berufsschule, Novi Beograd
2. Nataša Zečević, Technische Berufsschule '23. maj', Pančevo
3. Jadranka Pešti, Technische Berufsschule 'Mileva Marić Ajnštajn', Titel
4. Rajka Babić, Technische Berufsschule, Obrenovac
5. Siniša Kojić, Polytechnische Berufsschule, Kragujevac
6. Svetlana Mladenović, Berufsschule für Landwirtschaft und Chemie 'Dr Đorđe Radić', Kraljevo
7. Imre Zombori, Kaufmännische Berufsschule 'Bosa Miličević', Subotica
8. Ljiljana Žikić, Technische Berufsschule, Knjaževac

Teilnehmerliste Fokusgruppe Požega 16.11.2018

1. Slavko Đokić, Technische Berufsschule, Požega
2. Goran Stanković, Technische Berufsschule, Zaječar
3. Biljana Đuknić, Medizinische Berufsschule, Šabac
4. Milovan Marković, Handwerksschule, Belgrad
5. Milivoje Đorđević, Technische Berufsschule, Vlasotince
6. Milan Gajić, Berufsschule für Landwirtschaft, Valjevo
7. Ermedin Duran, Kaufmännische Berufsschule, Prijepolje
8. Vladan Nicović, Kaufmännische Berufsschule, Čačak

## **Prilog 3**

Fokusgruppe Belgrad:

1. Qualitätssicherung	▪ Eigenbewertung entdeckt überwiegend die tatsächlichen,
-----------------------	--



<p>und -verbesserung (Eigenbewertung und Aktionspläne)</p>	<p>wichtigsten Probleme in der Schule, obwohl es Abweichungen gibt (z. B. Schülerbewertungen und Lehrerbewertungen stimmen nicht überein, die Lehrer verschönern die Realität).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die Auslegung der Indikatoren seitens der Schule bei der Eigenbewertung und der Bildungsberater bei der externen Bewertung sind nicht konsistent, so dass auf der Systemebene die Indikatoren genauer zu definieren und die Lehrer zur Auslegung geschult werden.</li><li>▪ Bei der externen Bewertung können die Indikatoren nicht immer einen Gesamteinblick in die Arbeit der Lehrer geben, manchmal wird ein schlechter Lehrer als gut bewertet und umgekehrt.</li><li>▪ Wichtig ist, dass die Schulen die Instrumente anpassen und nicht nur die fertigen Check-Listen verwenden (z. B. in Schulen, in denen die Eltern in einer schlechten sozialen und finanziellen Lage sind, haben den revidierten Fragebogen besser verstanden).</li><li>▪ Es wäre vorteilhaft, wenn die wissenschaftlichen Institutionen Instrumente anbieten würden, die für die Schulen anpassbar sind, weil die Lehrer für Entwicklung guter Instrumente nicht kompetent sind.</li><li>▪ Externe Bewertung hat einen größeren Einfluss auf das Personal von der Eigenbewertung, die Bedeutung der Eigenbewertung ist zu stärken. Externe Bewertungen haben einen größeren Fokus auf die Schüler.</li><li>▪ Wichtig ist, dass die Schulteams (unter anderem auch das Eigenbewertungsteam) konstant bleiben, lange zusammenarbeiten.</li><li>▪ Am wichtigsten ist, dass die Personen zu den Teamleitern gezielt benannt werden, weil sie die Antreiber sind und man gute Ergebnisse bekommt.</li><li>▪ Als Beispiel bewährter Praktika wurde die Aufteilung des Eigenbewertungsteams in 7 Unterteams genannt, wovon jedes Unterteam einen Bereich der Schulqualität im Jahr begleitet.</li><li>▪ Eine gute Verbindung zwischen der Eigenbewertung und dem Schulentwicklungsplan sowie dem jährigen Schulplan muss vorhanden sein.</li><li>▪ Die Entwicklungspläne werden von dem Eigenbewertungsteam entwickelt und sie werden zur Einsicht gestellt und im pädagogischen Kollegium, Lehrerkollegium, Fachgruppen usw. angenommen (variiert nach Schule). Sie stellen eine Grundlage für die Aktionspläne im Schulentwicklungsplan dar. Lehrer und Fachgruppen können die Verbesserungspläne kommentieren</li></ul>
--	---

	<p>(sie stehen an der Webseite oder Informationstafel in der Schule), jedoch ist nicht die Mehrheit bei der Veränderungsplanung beteiligt, sondern nur diejenigen, die sonst aktiv in der Belegschaft sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je mehr Personen für die Umsetzung einer Aktivität eingesetzt sind, desto höher liegt die Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung verzögert und schwer zu begleiten ist.</li> <li>▪ Beim Monitoring der Umsetzung einer Verbesserungsaktivität ist hilfreich, von den Trägern jährliche und halbjährliche Berichte zu verlangen. Quartale Berichte sind operativer aber nicht realistisch.</li> <li>▪ PC-Programme können eine große Unterstützung bei dem Umsetzungsmonitoring sein (z. B. Task Manager, einige Google gemeinsame Dokumente) und/oder zusammenfassende Tabellen/Gantt Charts mit einer besseren Übersicht der Verpflichtungen und des Geleisteten als in einem Bericht.</li> <li>▪ Gute Delegation der Monitoringaufgaben auf Teamleiter und genauere Arbeitsteilung sind für eine gute Umsetzung von Aktivitäten von großer Bedeutung.</li> </ul>
<p>2. Schulleiterrolle im Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Schulleiter muss eine realistische Eigenbewertung sicherstellen (z. B. eine Schulleiterin hat eine übertrieben positive Eigenbewertung zur Nachbearbeitung/erneute Bewertung zurückgewiesen).</li> <li>▪ Ein Teil der Lehrkräfte ist für Veränderungen nicht bereit. Den Schulleitern würde das Change Management erleichtert werden, wenn auf Systemebene eine Belohnung der aktiven Lehrer ermöglicht werden könnte.</li> <li>▪ Bei der Gewinnung der Lehrer für Veränderungen ist den Lehrern zu erklären, dass die jetzige Lage für sie nicht gut ist und die Veränderung ihnen selbst das Leben erleichtern wird (weil, z. B. das elektronische Klassenbuch eine leichtere Verwaltung ermöglicht und die Schule wettbewerbsfähiger wird und ihre Existenz sichern kann, oder weil sie sich mit vielen schlechten Noten nicht weiter quellen müssen usw.).</li> <li>▪ Die Rolle der Schulleiter ist, die Lehrer für etwas Neues/Anderes/Experimente zu bewegen.</li> <li>▪ Gemeinsames Lernen und Austausch sind unter den Kollegen sehr wichtig, sowie das Verlassen auf eigene Kräfte, interne Trainings und Lernen von anderen Schulen.</li> <li>▪ Das Klima ist in der Schule sehr wichtig, so dass die Belegschaft ein Wir-Gefühl entwickelt (besonders wichtig in Schulen mit mehreren Berufsgruppen). Einen großen negativen Einfluss kann die Politik über betriebsbedingte Kündigungen haben, da die Lehrer mit 20 %</li> </ul>

	<p>Unterrichtsumfang keine Angehörigkeit zur Schule spüren und dementsprechend keinen Beitrag leisten können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Schulleiter hat ständig Berichte zu verlangen, dass ihn jemand über die Fortschritte und Leistungen informiert.</li> <li>▪ Veränderungen sind zeitaufwendig, beginnen bei den Schulleitern und einer Enthusiastengruppe und später beteiligen sich auch andere.</li> </ul>
<p>3. Schlüsselkompetenzen der Schulleiter und Trainingsbedarf</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Schulleiter muss ausgebildet werden, bevor er zum Schulleiter gewählt wird.</li> <li>▪ Alle im Fragebogen als wichtig bezeichnete Trainings sind auch von der Fokusgruppe als solche bezeichnet (Eigenbewertung, Verbesserungsplanung und Entwicklung von Aktionsplänen, Monitoring bei der Umsetzung und Ergebnisevaluierung, Motivation, aktives Zuhören und Feedback, Bildung, Leitung und Entwicklung von Schulteams, Schaffung eines positiven Klimas, Aufbau von konstruktiv- und entwicklungsorientierter Schulkultur, Projektbewerbung schreiben, Projektmanagement, Change Management, Bedarfsermittlung in der Umgebung, Aufbau lokaler Partnerschaften und Zusammenarbeit, Tracer Studies)</li> <li>▪ Betont wurde, dass Trainings in Monitoring, Kontrolle und Aufsicht sowie in Umsetzung und Aktivitätsbewertung gut wären.</li> <li>▪ Notwendig ist das Erlernen neuer Software (z. B. EDMODO), sowie Training für Projektkonzept, Zeitmanagement, Mitarbeitermotivation, Aufgabendelegieren, Teamarbeit.</li> <li>▪ Bei den Trainings sind die praktischen Aufgaben und die Umsetzbarkeit in den Schulen wichtig, so dass nach dem Training etwas verbleibt (Beispiele von früheren Trainings: Unterrichtsmaterial, Unterrichtsvorbereitung)</li> <li>▪ Einige Schulleiter meinen, die Trainings sollen eine Zeit lang dauern und eine verbindende Aktivität soll vorhanden sein (z. B. etwas Konkretes an der Schule durchzuführen), man soll nicht nur sitzen und zuhören. Andere Schulleiter sind der Meinung, Trainings sollen kürzer und effizienter sein.</li> <li>▪ Trainings sollen nach Regionalzentren und SCU organisiert werden.</li> <li>▪ An den Trainings sollen nicht nur Schulleiter, sondern auch Psychologen und Pädagogen - das Team um den Schulleiter - teilnehmen.</li> <li>▪ Trainings für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft sind notwendig (laut Vorschlag soll das KKA Seminar auch auf die Schulleiter und Fachpraxiskoordinatoren in touristischen Schulen erweitert werden)</li> <li>▪ Notwendig sind auch Trainings zur Inklusion in den</li> </ul>

	Berufsschulen (und für das individuelle Bildungsprogramm 3), Schülermotivation.
--	---

Fokusgruppe Požega:

<p>1. Qualitätssicherung und -verbesserung (Eigenbewertung und Aktionspläne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ durch Eigenbewertung werden die wichtigsten Probleme an der Schule erkannt;</li> <li>▪ das Handbuch für die Eigenbewertung ist gut, ist jedoch zu verbessern anhand der aktuellen Prozesse in der beruflichen Bildung;</li> <li>▪ die Eigenbewertungsberichte werden von allen Schulteams, Gremien und Organe eingehend analysiert;</li> <li>▪ einige Schulen durchführen die detaillierte Analyse der Eigenbewertungsergebnisse durch Fokusgruppen;</li> <li>▪ Mitglieder des Schulteams für Eigenbewertung und Aktionspläne sind nicht genug motiviert;</li> <li>▪ die Durchführung dieser Aktivitäten innerhalb der normalen Arbeitszeit der Lehrer ist unzureichend;</li> <li>▪ bei der Gestaltung der Aktionspläne versuchen die Schulleiter, alle Mitarbeiter zu beteiligen;</li> <li>▪ oft ist ein unzureichendes Engagement bei der Entwicklung der Aktionspläne sichtbar und die Lösung wird in der finanziellen Vergütung der Beteiligten gesehen;</li> <li>▪ Aufgeschlossenheit bei Ermittlung der Schwächen und persönlicher Vorbild des Schulleiters sind wichtige Motivationsfaktoren;</li> <li>▪ die Umsetzung wird durch eine detaillierte Ausarbeitung des Aktionsplans und genaue Definition von Aufgaben und Verantwortlichen erleichtert;</li> <li>▪ eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern über die Umsetzung der Aktionspläne ist eine "Kommunikation, der sich die Schulleiter erfreuen", bleibt aber oft aus;</li> <li>▪ die Teilnehmer sind übereinstimmend, dass die Umsetzungsphase die anspruchsvollste Phase bei der Qualitätssicherung ist.</li> </ul>
<p>2. Schulleiterrolle im Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderungen sind in der Regel nicht einfach und sind mit dem Anfangswiderstand verknüpft;</li> <li>▪ Informationen über zukünftige Veränderungen sollen sorgsam und durchdacht mitgeteilt werden;</li> <li>▪ Informationsstrategien sind unterschiedlich, beruhen jedoch auf der Beteiligung eines größeren Mitarbeiterkreises und einem Beratungsprozess;</li> <li>▪ die Initiierung und der Anfangsdialog über Veränderungen sollen von einem kleineren Team und nicht mit der gesamten Belegschaft ausgehen;</li> <li>▪ ein Teil der Schulen vertritt die Meinung, dass externe</li> </ul>

	<p>Bewertung keine tatsächliche und realistische Lage der Schule widerspiegelt und die Ergebnisse besser ausfallen, als es der Realität entspricht;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ effizienteste Veränderungen sind diejenigen, die mit der Methode der konzentrischen Kreise durchgeführt werden;</li> <li>▪ anspruchsvollste Veränderungen sind diejenigen, die von den Eltern initiiert werden;</li> <li>▪ die von dem Bildungsministerium initiierten Veränderungen sind oft anspruchsvoll, weil die Umsetzungsfristen zu kurz und unflexibel sind;</li> <li>▪ Die Elternbeteiligung läuft nicht leicht, und zwar aus zwei Gründen: a) mangelndes Engagement der Eltern und b) unkritische und beschützerische Einstellung gegenüber den Kindern;</li> <li>▪ das größte Problem bei der Umsetzung von Aktionsplänen betrifft die Beziehung gegenüber den Einzelpersonen, die sich nicht einsetzen wollen und gleichzeitig die Aktivität anderer hindern;</li> <li>▪ die Autorität des Schulleiters bei der Belegschaft sowie das Vertrauen und die Zusammenarbeit sind für die Nachhaltigkeit der Veränderungen wichtig;</li> </ul>
<p>3. Schlüsselkompetenzen der Schulleiter und Trainingsbedarf</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ der vorhandene Kompetenzrahmen bei den Schulleitern wurde als hochwertig und ausgewogen eingeschätzt;</li> <li>▪ die Schlüsselkompetenzen sind gleichzeitig auch diejenigen, bei denen ein Trainingsbedarf erkannt wurde, wie:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Schulvernetzung und -partnerschaften;</li> <li>b) Projektkonzept und Projektmanagement;</li> <li>c) Kommunikation und Mitarbeitermotivation;</li> <li>d) Bewertung der Mitarbeiterleistungen;</li> <li>e) Ressourcen- und Finanzmanagement;</li> <li>f) Effiziente Verhandlungen mit Arbeitgebern;</li> <li>g) Berufsorientierung und -beratung;</li> <li>h) Aktionsuntersuchungen - Techniken und Methoden;</li> <li>i) Teambildung und Teamleitung</li> </ol> </li> </ul>
<p>Fazit:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Schulleiter sind überzeugt, dass die Eigenbewertung und die externe Bewertung sehr gute Tools für die Identifizierung von wichtigsten Problemen in der Schule sind und die Analyse der Eigenbewertungsergebnisse sowie die Erstellung von Aktionsplänen in den schulischen Alltag gut eingekoppelt sind.</li> <li>2. Die Teilnehmer sind in der Bewertung einig, dass die Umsetzungsphase die schwierigste Phase bei der Qualitätssicherung ist. Diese Phase ist anspruchsvoll, weil:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) der breiteste Personenkreis einbezogen ist, b) zusätzliches Engagement der Mitarbeiter ohne entsprechende Belohnung erfordert, und c) eine Ausdauer</li> </ol> </li> </ol>

	<p>und den Glauben in die Qualitätsverbesserung durch persönliches Engagement fordert.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Die Bewertung der Umsetzung von Aktionsplänen ist seitens der Teilnehmer unzureichend berücksichtigt und in ihren Kommentaren und Vermerken fast unerwähnt geblieben. Diese Einsicht ist durch eine Analyse der Fragebogenantworten näher zu erörtern, besonders bei einigen Fragen bezüglich der Analyse früherer Veränderungsprozesse als Orientierung und Leitlinie bei neuen Veränderungen.</li><li>4. Die Schulleiter deuten darauf hin, dass die aktuellen Prozesse im Bereich der Berufsbildung in Serbien eine ständige Veränderung darstellen, was den schulischen Alltag und die Qualitätssicherung noch weiter kompliziert.</li><li>5. Bei der Diskussion über die Schwierigkeiten im Veränderungsprozess kann festgestellt werden, dass die Kommunikationskanäle und die Zusammenarbeit mit den Eltern kompliziert und herausfordernd sind, sogar für erfahrene Schulleiter.</li><li>6. Die vorhandenen Kompetenzstandards für Schulleiter wurden als aktuell, allumfassend und hochwertig eingestuft.</li><li>7. Trainings, die von den Teilnehmern als derzeit notwendigste und nützlichste bewertet werden, sind: a) Aufbau von Partnerschaften und Partnerschaftsmanagement (Kommune, Arbeitgeber, Eltern); b) Projektmanagement; c) Bewertung der Mitarbeiterleistungen (pädagogisches Leadership); d) Ressourcen- und Finanzmanagement; e) Teambildung und Teamleitung; f) Berufsorientierung und -beratung (Prävention des Schulausbrechens).</li></ol>
--	--

#### Beilage 4

In dieser Beilage werden Standards und Indikatoren angeführt, die in den Kompetenzstandards für Schulleiter genannt und für dieses Projekt relevant sind.

**Standard 1.2.1.** Entwicklung der Lernkultur: Der Schulleiter entwickelt und fördert den Wert des Lernens und entwickelt die Schule als eine Gemeinschaft des lebenslangen Lernens. Indikatoren: - Motiviert und inspiriert die Mitarbeiter und die Lehrer auf kritische Annahme neuer Ideen und Erfahrungserweiterung; - unterstützt die Zusammenarbeit und den Austausch sowie die Verbreitung der guten Praxis in der Schule und in der Gemeinschaft.

**Standard 1.2.3.** Qualitätsentwicklung und -sicherung im Unterrichts- und Erziehungsprozess in der Schule: Der Schulleiter sichert und verbessert die Qualität des Unterrichts- und Erziehungsprozesses. Indikatoren: - er fördert Innovationen und unterstützt die Lehrer und Fachmitarbeiter, die modernen Lernmethoden und -techniken zu benutzen und moderne Technologien im Bildungs- und Erziehungsprozess anzuwenden; - er sichert

und entwickelt die Selbstbewertung eigener Arbeit und systematische Eigenbewertung und Evaluation der Leistungen der Lehrer, Fachmitarbeiter, des Unterrichtsprozesses und der Lernergebnisse.

**Standard 2.1.** Arbeitsplanung in der Einrichtung: Der Schulleiter sichert die Erstellung und die Durchführung von Arbeitsplänen in der Einrichtung. Indikatoren: - er organisiert und durchführt operativ die Erstellung von Plänen: er organisiert den Planungsprozess und verteilt Aufgaben an Mitarbeiter in diesem Prozess, initiiert und überwacht die Planerstellung, sichert die Fristeneinhaltung bei Planerstellung und leitet unmittelbar die Planerstellung.

**Standard 2.2.** Einrichtungsorganisation: Der Schulleiter sichert eine effiziente Organisation in der Einrichtung. Indikatoren: - er stellt klare Vorgaben an die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeitsaufgaben und Kompetenzen und prüft, ob die Mitarbeiter diese Aufgaben verstehen; - er kümmert sich darum, dass die Mitarbeiter gleichermaßen mit Arbeitsaufgaben belastet sind; - er delegiert den Mitarbeitern, Leitern von Fachgremien, Teams und Organisationseinheiten, Aufgaben und Verpflichtungen zu ihrer Durchführung; - er koordiniert die Arbeit von Fachgremien, Teams und Organisationseinheiten sowie der Einzelpersonen in der Einrichtung; - er stellt eine sichere Kommunikation zwischen den Fachgremien, Teams und Organisationseinheiten und Mitarbeiter sicher.

**Standard 2.3.** Arbeitskontrolle in der Einrichtung: Der Schulleiter stellt das Monitoring, die Berichterstattung, die Arbeitsanalyse in der Einrichtung und die Einleitung von korrektiven Maßnahmen sicher. Indikatoren: - wendet verschiedene Methoden zur Prüfung der Arbeit der Organisation, ihrer Organisationseinheiten und der Mitarbeiter an; organisiert und führt operativ die Kontrolle der Arbeit in der Organisation durch: organisiert das Monitoring, die Berichterstattung und die Ergebnisanalyse und verteilt Aufgaben auf die Mitarbeiter in diesem Prozess, initiiert und überwacht die Berichterstattungen und Analysen, sichert die Fristeneinhaltung bei Berichterstattung und Analysen; - sichert eine Informationsgrundlage bei Kontrollen: identifiziert die Informationsquellen für die Kontrolle und kümmert sich darum, dass die Informationen genau und rechtzeitig eingeholt werden; - überwacht unmittelbar und analysiert mit den Mitarbeitern die erreichten Ergebnisse in der Einrichtung, analysiert die Arbeit in der Einrichtung, in ihren Einheiten und der Mitarbeiter; - leitet korrektive Maßnahmen ein, wenn die Ergebnisse der Einrichtung, ihrer Einheiten oder Einzelergebnisse der Mitarbeiter von den geplanten abweichen;

**Standard 2.5.** Leitung der Qualitätssicherung in der Einrichtung: Der Schulleiter entwickelt und realisiert das Qualitätssicherungssystem in der Einrichtung. Indikatoren: er wendet moderne Qualitätsmanagementmethoden an; - er stellt den Aufbau des Qualitätssicherungssystems in der Einrichtung sicher: Entwicklung der Verfahren für Qualitätsmanagement und notwendiger Dokumentation, Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeiter im Qualitätsmanagementprozess, und kümmert sich um ihre Durchführung; - er stellt einen effizienten Eigenbewertungsprozess sicher und benutzt diese Ergebnisse für die Qualitätsverbesserung in der Einrichtung; - zusammen mit den Lehrern und den Fachmitarbeitern überwacht er und analysiert die Schülerleistungen bei Abschlussprüfungen

und Matura zur Planung der Verbesserungen in der Schule; - er stellt die Zusammenarbeit mit den Teams für externe Bewertung sicher und kümmert sich darum, dass die Bewertungsergebnisse für die Verbesserung der Arbeit benutzt werden.

**Standard 3.2.** Personalentwicklung: Der Schulleiter schafft Bedingungen und unterstützt die Weiterbildung der Mitarbeiter. Indikatoren: - er fördert und initiiert den Prozess der Eigenbewertung und die Zielsetzung aufgrund der hohen professionellen Standards und unterstützt die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung;

**Standard 3.3.** Förderung guter zwischenmenschlicher Beziehungen. Der Schulleiter schafft ein positives und unterstützendes Arbeitsklima. Indikatoren: - er schafft und unterstützt ein Arbeitsklima, das sich durch Toleranz, Zusammenarbeit, Leistungsbereitschaft, Ermutigung und Unterstützung für die Erreichung höchster Bildungsstandards auszeichnet; - durch eigenes Engagement und Verhalten ist er ein Vorbild für die Mitarbeiter in der Einrichtung und entwickelt eine auf Vertrauen und Respekt basierte Autorität; - entwickelt unter den Mitarbeitern professionelle Zusammenarbeit und Teamarbeit; - stellt sich selbst und den Mitarbeitern höchste berufliche Standards; - zeigt Vertrauen in Mitarbeiter und ihre Möglichkeiten für die Erreichung einer hochwertigen bildenden und erzieherischen Arbeit und Leistungsverbesserung; - kommuniziert mit den Mitarbeitern verständlich und konstruktiv.

**Standard 3.4.** Bewertung der Arbeitsleistungen, Motivation und Belohnung der Mitarbeiter: Der Schulleiter beobachtet und bewertet die Leistung der Mitarbeiter, motiviert sie und belohnt für erzielte Ergebnisse. Indikatoren: er durchführt eine instruktive Einsicht und Aufsicht der Bildungs- und Erziehungsarbeit nach dem Arbeitsplan und den Bedürfnissen der Einrichtung; - er benutzt verschiedene Wege für die Mitarbeitermotivation: - er erkennt gute Arbeit der Mitarbeiter und benutzt verschiedene Belohnungsformen nach dem Gesetz und den allgemeinen Rechtsakten.

**Standard 4.1.** Zusammenarbeit mit den Eltern: Der Schulleiter baut konstruktive Beziehungen mit den Eltern auf und unterstützt den Elternrat: - er fördert die Partnerschaft zwischen der Einrichtung und den Eltern und arbeitet an ihrer aktiven Beteiligung zu Lern- und Entwicklungszwecken bei den Kindern.

**Standard 4.3.** Zusammenarbeit mit der Staatsverwaltung und Kommunen: Der Schulleiter hat eine gute Zusammenarbeit mit den Behörden auf staatlicher und lokaler Ebene. Indikatoren: er pflegt konstruktive Beziehungen mit den Vertretern der staatlichen Administration und Kommune zur Deckung von materiellen, finanziellen und sonstigen Bedürfnissen der Einrichtung; - er bahnt an und pflegt gute Beziehungen mit der Kommune, um ihre Beteiligung bei der Arbeit in der Schule und ihre Unterstützung sicherzustellen;

**Standard 4.4.** Zusammenarbeit mit einer breiteren Gemeinschaft: Der Schulleiter fördert die Zusammenarbeit der Einrichtung auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene.



**REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH  
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

Indikatoren: - er führt die Einrichtung, so dass sie für Partnerschaften mit verschiedenen Beildungs- und Erziehungseinrichtungen und sonstigen Einrichtungen auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene aufgeschlossen ist; - er unterstützt die Beteiligung an nationalen, regionalen und internationalen Projekten, Fachbesuchen und Austausch.