

LANDESSCHULRAT FÜR STEIERMARK

Direktionen der
höheren/mittleren Schulen, Real- und Berufsschulen
sowie Bezirksschulräte zur Verständigung der
unterstehenden Schulen
in der Steiermark

Sachbearbeiter: Dr. Josef ZOLLNERITSCH
Tel.: (0316)345/199
Fax.: (0316)345/72
e-mail: josef.zollneritsch@lssr-stmk.gv.at



GZ.: XII Schu 1/49 - 1999

Graz, am 20. Dezember 1999

Bei Antwortschreiben bitte Geschäftszeichen (GZ) anführen!

Betreff: **Handreichung für Schulleiter/innen**

Sehr geehrte Frau Direktorin!

Sehr geehrter Herr Direktor!

In der Beilage dürfen wir unsere Handreichung für Schulleiter/innen

„Schwierige Lehrer/innen“

übermitteln.

Mit freundlichen Grüßen

Für den Amtsführenden Präsidenten:

Dr. Rumpler eh.

Für die Richtigkeit
der Ausfertigung:

Steiner

WIR GESTALTEN SCHULE

LSI Mag. Rupert Dirnberger, Tel. 345-162
HR Dr. Klaus Perko, Tel. 345-125
OR Dr. Josef Zollneritsch, Tel. 345-199

Graz, im Dezember 1999

Handreichung für SchulleiterInnen:

„Schwierige LehrerInnen“

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass im Umgang mit schwierigen LehrerInnen (sog. „ProblemlerInnen“) Personalentwicklungsmaßnahmen immer vor Geboten oder Verboten zu reihen sind.

Grundprinzipien in diesem Zusammenhang für den Schulleiter müssen sein:

- rechtzeitiges und konsequentes Handeln
- Verwendung angemessener Methoden
- Definition von Veränderungszielen

Es ist davon auszugehen, daß ein Lehrer, der Schwierigkeiten macht, auch Schwierigkeiten hat.

Am Anfang steht die *Problemanalyse*.

Im § 51 SchUG sind unter Bezugnahme auf die Unterrichtsarbeit gemäß § 17 SchUG die Rechte und die Pflichten der Lehrerinnen und Lehrer geregelt. Heute steht die einzelne Lehrerin und der einzelne Lehrer jedoch nicht nur vor der Aufgabe, in gefestigten Unterrichtssituationen den Schülerinnen und Schülern einen vorgeschriebenen Lehrstoff zu vermitteln, sondern es liegt bereits viel an ihrer/seiner didaktischen Kompetenz und auch an ihrer/seiner Persönlichkeit, dass und wie diese Unterrichtssituationen mit den Schülerinnen und Schülern gemeinsam geschaffen und gestaltet werden.

Viele in der Schule auftretende Konflikte lassen sich auf wenige Problemfelder des schulischen Lebens zurückführen, die in einem direkten Zusammenhang mit Schwierigkeiten in der Umsetzung der Aufgabe der Lehrerinnen und Lehrer stehen und können vermieden werden, wenn Unterrichtsziele geklärt und Konfliktursachen und Störungen rasch erkannt werden, ein Klima des Vertrauens und der Ermutigung geschaffen und eine offene Kommunikation unter den Konfliktpartnern in einem geschützten Rahmen zugelassen wird.

Nicht vereinzelte Höhepunkte des schulischen Lebens, sondern kontinuierliches Arbeiten an der Schulkultur machen einen konstruktiven Umgang mit Konflikten möglich.

Gespräche mit Betroffenen und Unterrichtsbesuche geben Aufschluß über Ursachen. Nicht immer müssen diese am Lehrer liegen, vielfach wird auch ein Ursachenbündel gegeben sein.

Für die genaue Problemanalyse verwenden Sie bitte den beigefügten Raster „Aktionsbereich“.

Das vornehmste Mittel, das dem Leiter im Umgang mit schwierigen Lehrern zur Verfügung steht, ist das *Mitarbeitergespräch*. Ein solches Mitarbeitergespräch sollte in einem geeigneten, dienstlichen Rahmen stattfinden und zeitlich genau terminisiert sein. In der Regel wird ein Zeitraum von einer Stunde sinnvoll sein. Ein solches Mitarbeitergespräch sollte die Möglichkeit bieten, Schwierigkeiten offen auf den Tisch zu legen und nach Lösungsmaßnahmen zu suchen. Probleme sollen direkt angesprochen werden. Weiterführende Maßnahmen könnten beispielsweise im Besuch von Fortbildungsveranstaltungen und/oder in organisatorischen Änderungen des Dienstes liegen. Wenn nötig, sollte ein weiterer Termin vereinbart werden bzw. auf jeden Fall Ergebnisse des Gespräches (schriftlich) zusammengefasst werden. Aktennotizen, die dem Gesprächspartner zur Kenntnis gebracht werden, heben die Verbindlichkeit derartiger Gespräche.

Ein laufendes *Feedback* des Leiters an den betroffenen Lehrer hebt sicherlich die Intensität der Kontaktnahme, steigert den Informationsfluss die Selbstreflexion des Betroffenen.

Sollten an einem Konflikt mit einem schwierigen Lehrer mehrere Personen beteiligt sein, empfiehlt sich das Mittel des *Round-Table-Gesprächs*. Hierbei sollte es möglich sein, unter fachkundiger Moderation (unter Umständen externer Moderator!) in geordneter Form über die Problembereiche zu sprechen. Alle betroffenen Parteien (Personen) sollen daran teilnehmen. Auch solche Gespräche bedingen einen ordentlichen Rahmen und eine klare Zeitstruktur. Wesentlich ist, dass Probleme nicht zwischen „Tür und Angel“ besprochen werden. Round-Table-Gespräche hätten auch den Vorteil, dass Konfrontationen vermieden bzw. rasch beseitigt werden können und so niemand in Verteidigungsposition gehen muss.

Sollten diese schulinternen Maßnahmen, die der Schulleiter initiieren kann, nicht greifen, wäre anzustreben, dass der betreffende Lehrer *externe Beratung* in Anspruch nimmt. Hierfür bietet das Schulsystem das Lehrerberatungszentrum sowie die schulpsychologischen Beratungsstellen an. Eine solche Einzelberatung sollte immer vom betroffenen Lehrer selbst initiiert werden, außerhalb der Schule stattfinden und streng vertraulich sein. Sie kann einmal oder mehrmals stattfinden. Ein Informationsrückfluss an den Schulleiter ist dabei nicht vorgesehen. Allenfalls soll der Lehrer bestätigen, dass er eine solche Beratung aufgenommen hat.

Weiters besteht die Möglichkeit einer berufsbezogenen „*Supervision*“, diese Supervision kann sowohl einzeln mit dem betroffenen Lehrer („*Einzelsupervision*“) als auch in der Gruppe mehrerer betroffener Lehrer stattfinden. Supervision sollte immer mit einem ausgebildeten externen Supervisor stattfinden und hat zum Inhalt, dass berufsbezogene Schwierigkeiten, Fragen und Probleme in einer systematischen Form reflektiert werden. Eine solche Supervision kann sowohl einmal als auch mehrmals stattfinden.

Coaching hat das Ziel, einen Lehrer unter fachkundiger Unterstützung über einen längeren Zeitraum zu betreuen „zu coachen“, um sein fachliches und persönliches Handlungsrepertoire zu erweitern und seinen Energiehaushalt zu stärken. Informationen über Adressen für Supervision und Coaching bei den schulpsychologischen Beratungsstellen oder beim Lehrerberatungszentrum.

All diese Maßnahmen können entweder einzeln gesetzt werden oder auch hinter einander erfolgen. So ist es möglicher Weise sinnvoll, ein Mitarbeitergespräch gerade bei einem schwierigen Lehrer vor und nach der supervisorischen Begleitung zu führen, um auch Veränderungsprozesse festzustellen. Wesentlich dabei ist auch das echte Interesse des Leiters, den Lehrer unterstützen zu wollen bzw. auch zu untermauern, dass an eine permanente Verfolgung des Problem es mit definierten Zielsetzungen gedacht ist. Wesentlich ist, dass seitens der Schulleitung Schwierigkeiten nicht stillschweigend akzeptiert werden („Da kann man eh nichts machen“), oder ein schwieriger Lehrer nicht den Eindruck gewinnt, daß man sich an die Schwierigkeiten, die er macht, gewöhnt hat.

Dienstrechtliche Maßnahmen

Wenn die informellen Personalentwicklungsmaßnahmen (Gespräche, Beratung, Fortbildungsveranstaltungen, Supervision udgl.) nicht zu einer alsbaldigen Lösung der konfliktbeladenen oder sonst problematischen Situation führen, stehen dem Leiter folgende Maßnahmen zur Verfügung:

1. Leistungsfeststellung (§§ 81ff in Verbindung mit §§ 220 BDG 1979 bzw. §§ 61ff LDG 1984):

Im Rahmen der Leistungsfeststellung (§ 81 Abs. 1 BDG bzw. § 63 Abs. 1 LDG) kommt die Feststellung in Betracht, dass der Lehrer den zu erwartenden Arbeitserfolg **trotz zweimaliger nachweislicher Ermahnung** nicht aufgewiesen hat. Hierbei handelt es sich um die Feststellung eines objektiv vorliegenden Sachverhaltes, d.h. dass ein subjektives Verschulden des Lehrers keine Voraussetzung für die genannte Feststellung bildet. Wichtig ist, dass die Ermahnungen **nachweislich** zu erfolgen haben, wobei die zweite Ermahnung frühestens drei Monate und spätestens fünf Monate nach der ersten zu erfolgen hat. Grundlage für die Ermahnung müssen konkrete Sachverhalte sein, die zwecks Beweissicherung nach Ort, Zeit und näheren Umständen schriftlich festzuhalten sind.

Gemäß § 22 BDG bzw. § 18 LDG ist der Lehrer, über den zwei Mal aufeinander folgend die Feststellung getroffen worden ist, dass er den von ihm zu erwartenden Arbeitserfolg nicht aufgewiesen hat, mit Rechtskraft der zweiten Feststellung entlassen.

2. Disziplinarrecht (§§ 91ff in Verbindung mit §§ 221ff BDG 1979 bzw. §§ 69ff LDG 1984):

Gemäß § 91 BDG (bzw. § 69 LDG) setzt eine disziplinarrechtliche Verfolgung voraus, dass neben dem objektiven Tatbestand einer Dienstpflichtverletzung auch ein subjektives Verschulden vorliegt. Für ein Verschulden genügt in der Regel auch die Fahrlässigkeit.

Als Dienstpflichtverletzung gilt grundsätzlich jede Übertretung einer dienst- oder schulrechtlichen Vorschrift, somit u.a. auch ein Verhalten bei der Unterrichtserteilung oder bei der Leistungsfeststellung und Leistungsbeurteilung, das im Widerspruch zu §§ 17ff SchUG steht.

Selbst bei schuldhaften Dienstpflichtverletzungen kann von einer Disziplinaranzeige abgesehen werden, wenn nach Ansicht des Dienstvorgesetzten eine Belehrung oder Ermahnung ausreicht. Da von vornherein nicht abzusehen ist, ob Belehrungen und Ermahnungen ausreichen werden, sind diese eindeutig schriftlich zu dokumentieren. Im Wiederholungsfall sind weitere Verstöße ebenfalls schriftlich festzuhalten und gegebenenfalls als Grundlage einer Disziplinaranzeige heranzuziehen.

Disziplinaranzeigen müssen die konkreten Anschuldigungen möglichst detailliert (Ort, Zeit, nähere Umstände) umschreiben, weshalb bereits im Vorstadium entsprechende schriftliche Aufzeichnungen erfolgen sollen.

Zusammenfassend ergibt sich somit:

Die Voraussetzungen für eine Leistungsfeststellung (Arbeitserfolg nicht aufgewiesen) und für ein Disziplinarverfahren (schuldhafte Dienstpflichtverletzung) überschneiden einander; in manchen Fällen sind beide Verfahrensarten möglich, in anderen aber nicht. Es ist z.B. denkbar, dass ein Lehrer Dienstpflichtverletzungen begeht, ohne dass dadurch der zu erwartende Arbeitserfolg beeinträchtigt wird. Im umgekehrten Fall, wenn nämlich der zu erwartende Arbeitserfolg trotz Ermahnung nicht aufgewiesen wird, wird in der Regel immer auch zumindest der Tatbestand einer Dienstpflichtverletzung gegeben sein; ob in solchen Fällen jedoch auch ein Verschulden vorliegt, muss im Einzelfall genau geprüft werden.

Für weitere Anfragen in diesem Zusammenhang steht das Autorenteam gerne zur Verfügung.

ANHANG:
Raster „Aktionsbereich“

Problemfeld	Aktionsbereich	Trifft zu	Trifft meist zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu
Unterricht	Vorbereitung erfolgt sorgfältig und differenziert				
	Methodenwahl ist vielfältig und auf die Lernziele abgestimmt				
	Sicherung des Unterrichtsertrages erfolgt regelmäßig und orientiert sich an den Lernfortschritten				
	Feedback wird regelmäßig eingeholt, ausgewertet und im Lehrverhalten berücksichtigt				
	Klassenklima wird behutsam entwickelt und gepflegt				
Leistungsbeurteilung	Anforderungen sind lehrplankonform, entsprechen dem Unterricht und dem Leistungsvermögen der Schüler				
	Möglichkeiten der Leistungserbringung sind vielfältig, ausgewogen und machen Stärken sichtbar				
	Methoden der Leistungsfeststellung sind allen bekannt, geübt und lernzielorientiert				
	Leistungsbeurteilung erfolgt gerecht, transparent und nachvollziehbar				
Dienstpflicht Aufgabenerfüllung	Gesetze und Verordnungen werden beachtet und bilden den Handlungsrahmen des Lehrers				
	Zeitmanagement entspricht den Erwartungen der Schulpartner				
	Vereinbarungen und Regeln werden als verbindlich akzeptiert				
	Zusammenarbeit mit allen Schulpartnern wird gepflegt				
	Weiterbildung wird regelmäßig betrieben und auf Entwicklungen im Bildungsbereich abgestimmt				
Beziehungsebene Kommunikation	Höflichkeit wird im Umgang mit allen Partnern gepflegt				
	Wertschätzung der Partner wird als Grundlage für offene Kommunikation an der Schule angesehen				
	Vertrauen wird durch verschiedene Maßnahmen aufgebaut und unterstützt				
	Konfliktfähigkeit wird geübt und lässt auch andere Meinungen und Standpunkte zu				