

# Steuerung des Schulsystems in Österreich

Weißbuch



# Steuerung des Schulsystems in Österreich

## Weißbuch

Dieses Weißbuch gilt für die allgemeinbildenden und berufsbildenden Pflichtschulen, mittleren Schulen und höheren Schulen. Ausgenommen sind die land- und forstwirtschaftlichen Schulen, sowie die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik.

Gemäß den im Zuge der Bildungsreform 2017 neu gefassten Verfassungsbestimmungen wird künftig die Vollziehung auf dem Gebiet des Schulwesens und auf dem Gebiet des Erziehungswesens betreffend Schülerheime (ausgenommen das in die Vollzugskompetenz der Länder fallende Kindergarten- und Hortwesen, Zentrallehranstalten sowie das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen gemäß Art. 14a B-VG) in den Angelegenheiten der Bundesvollziehung vom zuständigen Mitglied der Bundesregierung, in den Angelegenheiten der Landesvollziehung von der zuständigen Landesregierung sowie in bei den Vollzugsbereichen von den Bildungsdirektionen zu besorgen sein.

Juli 2019

## **Impressum**

MedieninhaberIn, VerlegerIn und HerausgeberIn:  
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Abt. III/3  
Minoritenplatz 5, 1010 Wien  
+43 1 531 20-0  
[www.bmbwf.gv.at](http://www.bmbwf.gv.at)  
Coverfoto: Amélie Chapalain  
Gestaltung: BKA Design & Grafik  
Druck: Digitales Druckzentrum Renngasse  
Wien, Juli 2019

## Inhalt

<b>1 Die Ziele des österreichischen Schulsystems</b>	<b>5</b>
<b>2 Steuerung des österreichischen Schulsystems im Überblick</b>	<b>7</b>
2.1 Kompetenzen im österreichischen Schulsystem	7
2.2 Grundprinzipien der neuen Steuerung	8
2.3 Exkurs: Grundmodell der wirkungsorientierten Steuerung im Bund	9
2.4 Steuerungsebenen und -prozesse	11
<b>3 Der Qualitätsrahmen als Basis für die Steuerung der Schulqualität</b>	<b>15</b>
<b>4 Die autonome Schule / Der autonome Schulcluster</b>	<b>18</b>
4.1 Die Verantwortung der autonomen Schule bzw. des Schulclusters	18
4.2 Akteurinnen und Akteure in der autonomen Schule und deren Aufgaben	21
4.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente auf Schulebene	28
<b>5 Die Pädagogischen Hochschulen</b>	<b>30</b>
<b>6 Die Bildungsregion</b>	<b>31</b>
6.1 Die Verantwortung der Bildungsregion	31
6.2 Akteurinnen und Akteure in der Bildungsregion und deren Aufgaben	32
6.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente in der Bildungsregion	39
<b>7 Die Bildungsdirektion</b>	<b>41</b>
7.1 Die Verantwortung der Bildungsdirektion	41
7.2 Akteurinnen und Akteure in der Bildungsdirektion und deren Aufgaben	42
7.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente in der Bildungsdirektion	47
<b>8 Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung</b>	<b>50</b>
8.1 Die Verantwortung des Ministeriums	51
8.2 Akteurinnen und Akteure im Ministerium und ihre Aufgaben	51
8.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente im BMBWF	58

## Kennen Sie schon den Blog zur Schulautonomie?

Unter [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at) finden Sie alle gesetzlichen Neuerungen rund um das Autonomiepaket, Best-Practice-Modelle sowie einen Überblick über die Möglichkeiten, welche Ihnen die Schulautonomie bietet.

Auf dieser Plattform möchten wir Ihnen die wichtigsten Neuerungen des Autonomiepakets aus den unterschiedlichsten Perspektiven näherbringen, die Möglichkeiten aufzeigen, die das Paket bietet, vor allem auf Ihre Fragen und Anliegen rund um die Schulautonomie eingehen und gemeinsam mit Ihnen Schulautonomie weiterentwickeln.

Besuchen Sie den Blog zur Schulautonomie und erfahren Sie Details zu Umsetzung und Chancen dieser Reform: [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at)

**AUTONOMIE  
BRINGT  
CHANCEN**

# 1 Die Ziele des österreichischen Schulsystems

Junge, selbstbestimmte Menschen sollen am Ende ihrer Schullaufbahn ihre Stärken und Begabungen kennen. Sie sehen ihre Perspektiven in einer sich verändernden Gesellschaft im digitalen Zeitalter. Sie ergreifen die Chancen, die sich ihnen bieten, um ihr privates und berufliches Leben meistern zu können. Als aktive Mitglieder der Gesellschaft kennen sie die Bedeutung von demokratischer Mitbestimmung und Mitgestaltung.

Das Ziel des österreichischen Schulsystems ist es, Schülerinnen und Schüler den für sie individuell geeigneten Bildungsweg beschreiten zu lassen. In der wirkungsorientierten Steuerung<sup>1</sup> wird dieses Zielbild durch drei Ziele für das österreichische Schulsystem beschrieben:

## **Erhöhung des Leistungs- und Bildungsniveaus der Schülerinnen und Schüler und von Zielgruppen in der Erwachsenenbildung (Wirkungsziel 1)**

Eine gut gebildete, leistungsfähige und qualifizierte Bevölkerung ist für das soziale und wirtschaftliche Wohl Österreichs von grundlegender Bedeutung. Bildung ist ein entscheidender Faktor, damit der Einzelne bzw. die Einzelne über das Wissen, die Kenntnisse, die Haltung und die Kompetenzen zur effektiven Teilnahme am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben verfügt. Die Steigerung des Bildungsniveaus der Schülerinnen und Schüler ist daher ein prioritäres Ziel des österreichischen Bildungssystems.

## **Verbesserung der Bedarfsorientierung sowie der Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit im Bildungswesen (Wirkungsziel 2)**

Das Potenzial der österreichischen Bevölkerung ist nur dann voll entfaltbar, wenn das Bildungssystem den verschiedenartigen Anforderungen der Schülerinnen und Schüler, ihren unterschiedlichen Talenten und Begabungen, ihren Interessen und gegebenenfalls ihrem Förder- und Unterstützungsbedarf Rechnung trägt. Fragen der Bedarfsorientierung sowie der Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit betreffen sowohl einzelne Personen, als auch – beispielsweise im Hinblick auf Deutschfördermaßnahmen – unterschiedliche Bevölkerungsgruppen. Deshalb kommt der Förderung der individuellen Begabungen, der Intensivierung der Fördermaßnahmen an Schulen mit geringen Leistungsergebnissen, der Möglichkeit zum Nachholen von Bildungsabschlüssen, der bedarfsgerechten Möglichkeit

---

<sup>1</sup> Zu Wirkungszielen siehe Kapitel 8.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente im BMBWF

der Nutzung ganztägiger Schul- und Betreuungsformen sowie dem Aufbau von Gender- und Diversitätskompetenz in allen Bildungsgängen besondere Bedeutung zu. Digitale Kompetenz ist die Basis für eine gleichberechtigte und selbstbestimmte Teilhabe aller an der Informationsgesellschaft.

### **Steigerung der Effektivität und Effizienz in der Schulorganisation und Bildungsverwaltung (Wirkungsziel 3)**

Die bildungsökonomische Forschung verdeutlicht, dass durch mangelnde Effektivität und Effizienz im Bildungswesen Wohlfahrtsverluste für die Individuen und die Gesellschaft entstehen. Aus diesem Grund sind die effiziente Zuordnung der verfügbaren Mittel und deren wirksamer Einsatz entscheidend. Betroffen davon sind alle Ebenen der Bildungsverwaltung, d.h. sowohl die übergreifenden oder übergeordneten Steuerungsstrukturen und Verwaltungsabläufe als auch die Effektivität des Ressourceneinsatzes am einzelnen Schulstandort.

Das dritte Wirkungsziel ist ein Prozessziel, welches das Erreichen der ersten zwei Wirkungsziele entscheidend unterstützen kann und daher Ausgangspunkt für die detaillierte Beschreibung der Steuerungsebenen und Steuerungsprozesse in diesem Weißbuch ist.



# 2 Steuerung des österreichischen Schulsystems im Überblick

## 2.1 Kompetenzen im österreichischen Schulsystem

Die Kompetenzen im Bildungswesen sind zwischen Bund, Ländern und Gemeinden aufgeteilt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Kompetenzaufteilung.

Tabelle 1 Kompetenzaufteilung im österreichischen Schulwesen

Bereich	Zuständigkeit Pflichtschulen <sup>I</sup>	Zuständigkeit mittlere und höhere Schulen <sup>II</sup>
<b>Äußere Organisation der Schule</b>	Bund: Grundsatzgesetzgebung Länder: Ausführungsgesetze & Vollziehung	Bund
<b>Schulerhalterschaft</b>	Gemeinden: allgemein bildende Pflichtschulen <sup>III</sup> Länder: Berufsschulen <sup>IV</sup>	Bund
<b>Lehrpersonendienstrecht</b>	Bund: Gesetzgebung Länder: Vollziehung	Bund
<b>Schulqualität / Schulaufsicht</b>	Bund	Bund
<b>Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen</b>	Bund	Bund

I Volksschulen, Mittelschulen, Polytechnische Schulen, Sonderschulen, Berufsschulen

II Allgemein bildende höhere Schulen und berufsbildende mittlere und höhere Schulen

III Nach Maßgabe der landesgesetzlichen Vorschriften kann die Schulerhaltung von Schulen mehrerer Gemeinden durch einen Schulerhalterverband organisiert werden.

IV Nach Maßgabe der landesgesetzlichen Vorschriften kann auch eine Gemeinde oder ein Gemeindeverband als Schulerhalter von Berufsschulen vorgesehen werden (gem. Art. 14 Abs. 6 B-VG)

Durch das Bildungsreformgesetz 2017 kommt es erstmals zu einer gemeinsamen Vollziehung von Bundes- und Landesagenden: Die Bildungsdirektionen sind für den Vollzug des gesamten Schulrechts verantwortlich. Ebenso vollziehen sie das Dienstrecht und das

Personalvertretungsrecht der Bundes- und Landeslehrpersonen für öffentliche Schulen<sup>2</sup> sowie der sonstigen Bundesbediensteten an öffentlichen Schulen. Zu den Aufgaben der Bildungsdirektion zählen neben der Schulorganisation und der Personalverwaltung auch die psychosoziale Unterstützung durch die Schulpsychologie und Schulärzt/innen, sowie die Steuerung der Schulqualität durch die Schulaufsicht. Auch sonstige Angelegenheiten der Bundes- oder Landesvollziehung können auf die Bildungsdirektion übertragen werden, wie z. B. das Kindergarten- oder Hortwesen, das in die Vollzugskompetenz der Länder fällt.

## 2.2 Grundprinzipien der neuen Steuerung

Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 wurde die Steuerung des österreichischen Schulsystems neu definiert: Die erweiterte Autonomie aller Schulen im Bereich der Unterrichtsorganisation, Personalauswahl und Personalentwicklung sowie die Einführung von Bildungsregionen als Steuerungsebene, fördern eine stärkere Anpassung des Bildungsangebots an den regionalen Bedarf. Die Zusammenführung der Verwaltung von Bundes- und Landeslehrpersonen, die neue regionale Struktur der Schulaufsicht und deren verstärkter Fokus auf die Schulqualität, die Einführung eines Bildungsmonitorings und einer externen Schulevaluation, ermöglichen einheitliche Ziele und eine einheitliche Steuerung.

Den Ergebnissen der OECD zu Educational Governance folgend sind drei Grundprinzipien leitend für die Konzeption der neuen Steuerung des österreichischen Schulsystems.<sup>3</sup>

### Grundprinzip 1: „Löse Probleme dort, wo sie entstehen“

Sowohl die Schule als auch die regionale Ebene werden in der Wahrnehmung ihrer Steuerungsrolle gestärkt. Zugleich werden die Kompetenzen von Schulleitungen in der Steuerung der Schulen erweitert. Durch die Bildung von Schulclustern sollen auch

- 
- 2 Gemäß § 1. (1) BD-EG: Dieses Bundesgesetz regelt die Errichtung, die Organisation und die Zuständigkeit der für die Verwaltung des Bundes und der Länder sowie die Aufsicht des Bundes auf dem Gebiet des Schul- und Erziehungswesens in den Ländern einzurichtenden Bildungsdirektionen.
    - (2) Das Gebiet des Schul- und Erziehungswesens im Sinne des Abs. 1 umfasst sämtliche unter Art. 14 B-VG fallende Angelegenheiten, ausgenommen das in die Vollzugskompetenz der Länder fallende Kindergarten- und Hortwesen sowie Zentrallehranstalten. Nicht umfasst ist das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen gemäß Art. 14a B-VG.
    - (3) Zentrallehranstalten sind:
      1. Die in Pädagogische Hochschulen eingegliederten Praxisschulen,
      2. die Höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalt für Textilindustrie in Wien V,
      3. die Höhere Graphische Bundeslehr- und Versuchsanstalt in Wien XIV,
      4. das Technologische Gewerbemuseum, Höhere technische Bundeslehr- und Versuchsanstalt in Wien XX,
      5. die Höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalt für chemische Industrie in Wien XVII sowie
      6. das Bundesinstitut für Sozialpädagogik in Baden.
  - 3 Vgl. Burns, T., F. Köster und M. Fuster (2016), *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264262829-en>.

Regionen mit kleineren Schulstandorten Schulgrößen erreichen, die eine professionelle Steuerung von Schulen ermöglichen. Die Schulaufsicht fokussiert künftig auf die strategische Begleitung der Schule in Bezug auf Schulqualität.

**Grundprinzip 2: „Was zählt, ist die Erreichung der Wirkungsziele des Bildungssystems: Erhöhung des Leistungs- und Bildungsniveaus sowie Verbesserung der Bedarfsorientierung und Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit für alle“**

Das gemeinsame Zielbild und die Ausrichtung auf die Lernergebnisse werden auf allen Systemebenen gestärkt. Die Qualitätsmanagementprozesse und -instrumente werden in allen Schularten vereinheitlicht. Ein gemeinsamer Qualitätsrahmen beschreibt Kriterien für gute Schulen. Das Bildungsmonitoring erhebt und analysiert Bildungs- und Umfeld-daten für alle Steuerungsebenen und gibt evidenzbasierte, umfeldbezogene Auskunft über Verbesserungspotenziale. Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan verbindet Bund, Länder und Bildungsdirektionen und fasst transparent die wesentlichen, mittelfristigen Ziele und Handlungsfelder in jedem Bundesland zusammen.

**Grundprinzip 3: „Sorge dafür, dass alle Führungskräfte auf allen Ebenen wissen, wofür sie Verantwortung tragen.“**

Die Verantwortung der Schulleitungen wird einheitlich in einem Schulleitungsprofil beschrieben. Ebenso werden die Verantwortlichkeiten der Schulaufsicht, der Bereichsleitungen und der Leitung der Bildungsdirektion einheitlich definiert. Die Rahmenrichtlinien zur Geschäftseinteilung, Geschäftsordnung und Kanzleiordnung der Bildungsdirektion gewährleisten österreichweit einheitliche Verantwortungsstrukturen. Vereinbarungen auf allen Steuerungsebenen über Ressourcen und Ergebnisse sorgen für Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit.

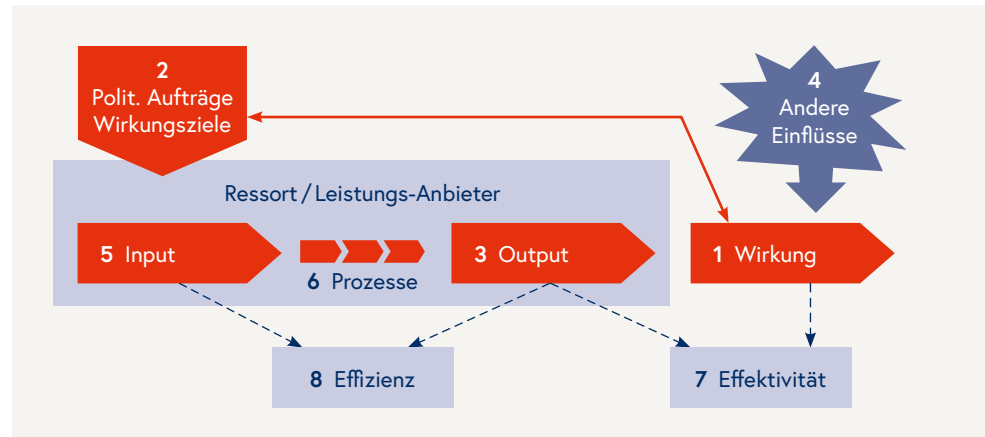
## **2.3 Exkurs: Grundmodell der wirkungsorientierten Steuerung im Bund**

Im Sinne von Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit sollen die öffentlichen Mittel im Interesse der Bevölkerung optimal eingesetzt werden. Hier setzt die Wirkungsorientierung an. Das Bundesfinanzgesetz sowie die entsprechenden Detaildokumente (das Budget), bestimmen einerseits die, von den einzelnen Ministerien und Staatsorganen angestrebten Wirkungen in Staat und Gesellschaft. Andererseits bestimmen sie wie diese erreicht und wie der Erfolg gemessen werden kann. Wird die Wirkung dem Budget gegenübergestellt, kann besser eingeschätzt werden, ob die eingesetzten Mittel in einem angemessenen Verhältnis zu den angestrebten Zielen stehen.

Das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung stellt sich vereinfacht wie folgt dar: Ausgangspunkt der Überlegungen ist immer ein von der Politik festgelegter,

zukünftig zu erreichender Zustand in der Gesellschaft, welcher sich auf eine **Wirkung (Outcome)** (1) staatlichen Handelns bezieht. Die Politik erteilt daraufhin der Verwaltung Vorgaben in Form von **Wirkungszielen** (2).

Abbildung 1: Modell der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung



Aufgabe der Verwaltung ist es, die von der Politik vorgegebenen Wirkungsziele durch **Maßnahmen (Output)** (3) umzusetzen. Die Verknüpfung von Wirkungen und Maßnahmen erfolgt dabei auf der Basis identifizierter Ursache-Wirkungsbeziehungen. Diese Kausalzusammenhänge sind nicht immer eindeutig und werden zusätzlich von **anderen Einflüssen** (4), wie etwa Veränderungen im Umfeld oder Wirkungen anderer Maßnahmen mitbestimmt.

Bevor die Maßnahmen umgesetzt werden, müssen die hierfür notwendigen **Ressourcen (Input)** (5) ermittelt und bereitgestellt werden. Der Ressourcenbegriff ist dabei umfassend zu interpretieren. Beispiele sind etwa die Qualifikation der Mitarbeiter/innen, Personal, Finanzmittel, Sachmittel, Information und Infrastruktur.

Der **Prozess der Leistungserstellung** (6) umfasst sämtliche Prozessfaktoren sowie alle Verwaltungstätigkeiten, durch die Input in Output umgewandelt wird. Die Leistungserstellung kann sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch externe Dritte erfolgen.

Die Maßstäbe der wirkungsorientierten Verwaltung sind die Effektivität und die Effizienz.

**Effektivität** (7) bedeutet »die richtigen Dinge tun« und gibt Auskunft über den Grad der Zielerreichung. Effektivität liegt dann vor, wenn vorgegebene Wirkungen mit den festgelegten Maßnahmen erreicht werden.

**Effizienz** (8) hingegen bedeutet »die Dinge richtig tun« und beschreibt das Verhältnis von Output zu Input. Effizienz ist dann erreicht, wenn vorgegebene Wirkungen mit dem geringstmöglichen Ressourceneinsatz erzielt werden.

## 2.4 Steuerungsebenen und -prozesse

Die durch das Bildungsreformgesetz 2017 ermöglichte Erweiterung des autonomen Handlungsspielraums der Schulen im Bereich der pädagogischen, personellen und organisatorischen Steuerung, verändert nicht nur Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Schulleitungen, sondern auch jene der Schulaufsicht und der Verwaltungsebenen. Die folgende Darstellung skizziert die gegebenen Strukturen und geänderten Verantwortlichkeiten der einzelnen Akteurinnen und Akteure.

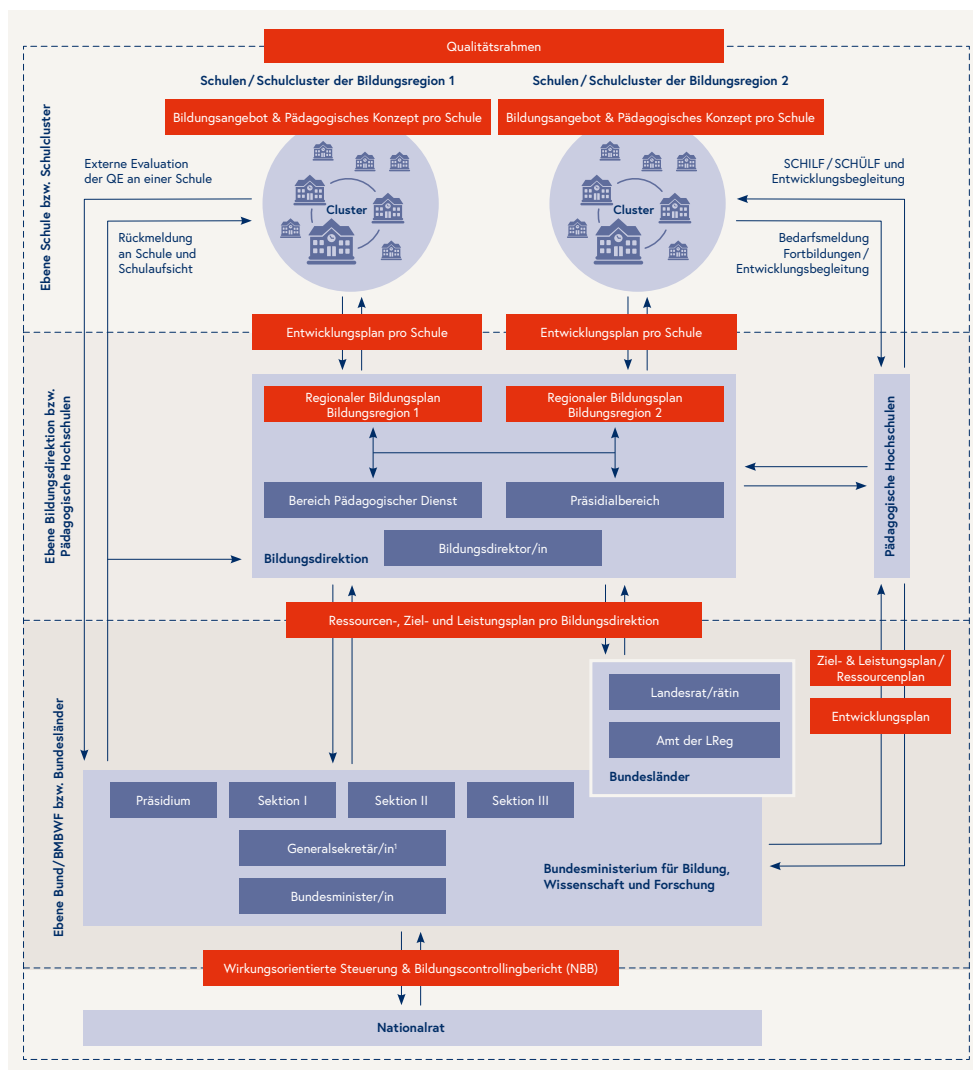


Abbildung 2: Überblick Steuerungsebenen im Schulsystem und wesentliche Steuerungsinstrumente

- 1 Laut Bundesministeriengesetz i. d. F. BGBl. I Nr. 61/2018 kann die Bundesministerin bzw. der Bundesminister unbeschadet seiner bundesverfassungsrechtlich geregelten Verantwortlichkeit und unbeschadet der ihm bundesverfassungsgesetzlich vorbehaltenen Geschäfte mit der zusammenfassenden Behandlung aller zum Wirkungsbereich des Bundesministeriums gehörenden Geschäfte eine Generalsekretärin bzw. einen Generalsekretär betrauen. Die Generalsekretärin bzw. der Generalsekretär ist unbeschadet seiner allfälligen sonstigen Funktionen die bzw. der unmittelbare Vorgesetzte aller Sektionsleiter/innen im Bundesministerium sowie Vorgesetzte/r aller dem Bundesministerium nachgeordneter Dienststellen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des vorliegenden Weißbuchs (Ende Juni 2019), wurde von der Möglichkeit der Einrichtung einer Generalsekretärin bzw. eines Generalsekretärs kein Gebrauch gemacht.

## **Der Qualitätsrahmen als Basis für die Steuerung der Schulqualität**

Der Qualitätsrahmen definiert, was im österreichischen Bildungssystem unter einer guten Schule und gutem Unterricht verstanden wird. Er gilt für alle Schularten und Schulstufen und ist damit die normative Grundlage für die Steuerung des Schulsystems, an der sich alle Verwaltungsebenen orientieren.

## **Die operative Leistungserbringung durch die autonome Schule / den autonomen Schulcluster**

Schule ist der zentrale Ort, an dem Lehr- und Lernprozesse stattfinden. Die Schule hat den Auftrag, die besten Gelingensbedingungen für den Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen zu schaffen.

Dafür hat die Schule wesentlich in der Verantwortung der Schulleitung unter anderem folgende Zuständigkeiten:

- Festlegung von Schwerpunktsetzungen des Bildungsangebots durch die Ausgestaltung schulautonomer Lehrplanbestimmungen.
- Festlegung der Unterrichtsorganisation durch das Nutzen der gesetzlich festgelegten Freiräume zu Gruppenbildungen und zu Unterrichtszeiten.
- Gestaltung des Unterrichts, z. B. auch fächer-, klassen- oder schulstufenübergreifend.
- Auswahl der Lehrkräfte, in Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion.
- Personalentwicklung der Lehrkräfte und des Unterstützungspersonals.
- Bewirtschaftung des Sachaufwands an jenen Schulen, an denen der Schulerhalter hierfür Freiräume gibt.

Zur zielgerichteten Nutzung dieser Handlungsspielräume werden Leitlinien und Vorgangsweisen im pädagogischen Konzept der Schule festgelegt. Im periodischen Planungs- und Berichtswesen der Schule werden Schwerpunkte definiert und mit der zuständigen regionalen Bildungsabteilung in der Bildungsdirektion vereinbart.

## **Die Optimierung des regionalen Bildungsangebots und Ressourceneinsatzes durch die Bildungsregion**

Jede Region hat spezifische Charakteristika. Die soziodemographische Herkunft der Schülerinnen und Schüler, der Bedarf der Wirtschaft und weiterer Anspruchsgruppen an bestimmten Qualifikationen, das Angebot an Bildungseinrichtungen, auch abseits der Schule, sowie an Unterstützungssystemen unterscheiden sich.

Regionale Koordination erfolgt einerseits direkt durch die jeweiligen Schulen, indem Bildungs- und Betreuungsangebote oder Maßnahmen in der Schulentwicklung untereinander abgestimmt werden.

Die systematische Erhebung des Bildungsbedarfs und die Verfolgung der Bildungswege der Schülerinnen und Schüler obliegen andererseits der Bildungsdirektion. Diese optimiert in der Verantwortung der Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanager das regionale Bildungs- und Unterstützungsangebot und steuert die Ressourcenverteilung unter Einbeziehung der Erfordernisse der einzelnen Schulen.

Der regionale Bildungs- und Entwicklungsplan ist das Steuerungsinstrument, das die Entwicklungsschwerpunkte und das Bildungsangebot einer Region nach Diskussion mit regionalen Anspruchsgruppen festlegt. Der Plan wird vom/von der Leiter/in der Bildungsregion erarbeitet.

### **Die operative Steuerung des Schulsystems durch die Bildungsdirektion**

Der Bildungsdirektion obliegt nicht nur die Steuerung des regionalen Bildungsangebots. Sie ist die Behörde für sämtliche operative Angelegenheiten der Schulbildung in Österreich und ist somit für das Funktionieren des Schulsystems im jeweiligen Bundesland verantwortlich.

Sie verfügt damit über umfassende Entscheidungsspielräume in Hinblick auf Personal und Qualität der Schulen und der Schulaufsicht. Entscheidungen sollen auf Basis von Daten und Analysen getroffen werden. Dazu ist in der Bildungsdirektion ein Bildungscontrolling verankert, dessen Aufgabe es ist, Personal-, Qualitäts-, Erfolgs- und Umfelddaten aus dem Bildungsmonitoring der Zentralstelle des BMBWF zu nutzen und zu interpretieren sowie die Umsetzung von festgelegten Maßnahmen zu verfolgen.

Ziele, Maßnahmen und Ressourcen werden jährlich rollierend durch Bund und Land partnerschaftlich mit der Bildungsdirektion vereinbart und im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan festgeschrieben.

### **Die strategische Steuerung des Schulsystems durch das Bildungsministerium**

Das BMBWF ist für die Entwicklung des Schulsystems verantwortlich.

Durch standardisierte Testungen, die Analyse von Daten im Bildungsmonitoring, durch die externe Schulevaluation und über die Dienstbesprechungen mit den Bildungsdirektionen erhält das BMBWF Rückmeldungen über die Leistung des Schulsystems. Gemeinsam mit Schlussfolgerungen betreffend die Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft werden diese Informationen genutzt, um das Schulsystem zu gestalten, z. B. durch

- die Implementierung von Reformen des Schulwesens,
- die Gestaltung und Entwicklung der Lehrpläne aller Schularten,
- die Weiterentwicklung der Schularten in Österreich,

- die Entwicklung der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen und Schulleitungen,
- die Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumente des Qualitätsmanagements auf allen Ebenen des Schulsystems,
- die Entwicklung, Zurverfügungstellung und Analyse von Daten im Rahmen eines umfassenden Bildungsmonitorings.

Durch die wirkungsorientierte Steuerung werden vom Gesetzgeber die Ziele des Schulsystems festgelegt. Dem Nationalrat legt das Bundesministerium, beginnend mit dem Jahr 2021, alle drei Jahre einen auf Basis der Schulqualitätsberichte der Bildungsdirektionen erstellten nationalen Bildungscontrolling-Bericht als Teil des Nationalen Bildungsberichts vor.

### **Die Ausbildung und Entwicklung von Personen und Organisationen durch die Pädagogischen Hochschulen**

Die Pädagogischen Hochschulen wirken gemeinsam mit den Universitäten an der Entwicklung der Qualität des Bildungssystems durch eine hochwertige, wissenschaftlich fundierte Ausbildung von Pädagoginnen und Pädagogen mit. Darüber hinaus übernehmen sie die Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen und unterstützen Schulen in Entwicklungsprozessen.

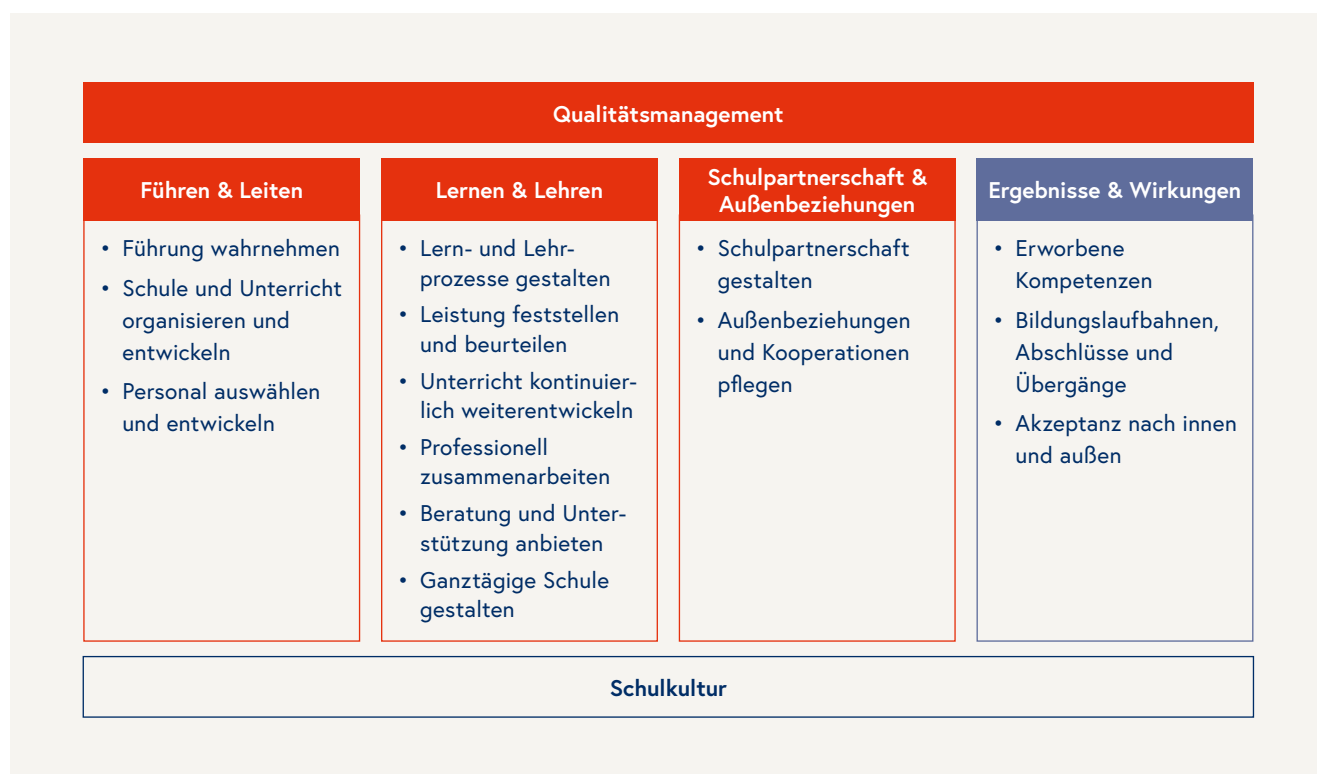


# 3 Der Qualitätsrahmen als Basis für die Steuerung der Schulqualität

Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 wurden der schulautonome Gestaltungsraum sowie die Führungsverantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter erweitert und gestärkt. Vor diesem Hintergrund kommt der Frage, woran der Erfolg von schulautonomen Konzepten und Entwicklungen eigentlich beurteilt wird, besondere Bedeutung zu. Der Qualitätsrahmen bietet diesbezüglich eine klare Orientierung, indem er zum einen die Wirkungen und Ergebnisse auf Seiten der Lernenden in den Vordergrund rückt und zum anderen jene Qualitätsbereiche definiert, welche ein Erreichen dieser Wirkungen und Ergebnisse unterstützen und Schulqualität maßgeblich beeinflussen.

Der Qualitätsrahmen für Schulen stellt durch die Strukturierung in Qualitätsdimensionen und Qualitätsbereiche und durch die Beschreibung von Qualitätskriterien ein einheitliches Qualitätsverständnis her. Er definiert damit, was im österreichischen Bildungssystem unter einer guten Schule und gutem Unterricht verstanden wird.

Abbildung 3: Die Qualitätsdimensionen und -bereiche des Qualitätsrahmens für Schulen



Der Qualitätsrahmen dient der Orientierung und schafft Verbindlichkeit für alle am Schulentwicklungsprozess Beteiligten:

- Er hat in erster Linie die Funktion, die Schulleiterinnen und Schulleiter mittels klarer Leitlinien und Zielbilder zu unterstützen, Schulentwicklung erfolgreich voranzutreiben und entsprechende Wirkungen und Ergebnisse zu erzielen.
- Den Lehrenden bietet der Qualitätsrahmen Klarheit, in welcher Form ihr Beitrag zur Unterrichts- und Schulentwicklung gefordert ist. Er macht für Pädagoginnen und Pädagogen sichtbar, entlang welcher Kriterien sich Schule und Unterricht entwickeln sollen.
- Lernenden, Erziehungsberechtigten sowie außerschulischen Partnern bietet der Qualitätsrahmen verlässliche Bezugspunkte, um sich sinnvoll und ergebnisorientiert in die Entwicklung ihres Schulstandorts einbringen zu können. Die schulparterschaftlichen Gremien können damit auf ein einheitliches Referenzdokument Bezug nehmen, wenn Fragen zur Unterrichts- und Schulqualität erörtert werden und Entscheidungen zu treffen sind.
- Im Zusammenwirken aller für die Schule relevanten Akteurinnen und Akteure nach außen ist der Qualitätsrahmen somit auch ein Verständigungsinstrument. Schulintern stellt er ein Instrument der Bewusstseinsbildung dar, mit dem Ziel, die Qualitäts- und Ergebnisorientierung der autonomen Schule zu stärken.

Der Qualitätsrahmen ist daher die Grundlage für die kontinuierliche Evaluation der Schulqualität am Schulstandort im Rahmen des verbindlichen Qualitätsmanagements. Er ist darüber hinaus auch das Referenzdokument für Peer Evaluationen oder die gemeinsame Entwicklung von Schulen in Netzwerken.

Der Qualitätsrahmen bildet zudem die Grundlage für ein einheitliches Verständnis von Schulqualität im gesamten Schulsystem sowohl für alle an der Schulentwicklung beteiligten Akteurinnen und Akteure als auch für alle in der Schulentwicklung eingesetzten Prozesse und Instrumente:

- Er ist im Rahmen des Qualitätsmanagements die Basis sowohl für das periodische Planungs- und Berichtswesen von Schulen als auch für den regionalen Bildungs- und Entwicklungsplan von Bildungsregionen. Er dient als Grundlage für die Vereinbarung der Zielvereinbarungen und Entwicklungsziele zwischen der Schulleitung und dem /der Schulqualitätsmanager/in.

- Er ist die Basis für den Aufbau des Bildungsmonitorings, welches für alle Systemebenen Prozess- und Ergebnisindikatoren entwickelt und systematisch erhebt. Diese Indikatoren dienen – ebenenabhängig – Schulleitungen, der Schulaufsicht als regionale Qualitätsmanager/in sowie der Führung in den Bildungsdirektionen und dem BMBWF als einheitliche, vergleichbare Steuerungsgrundlage.
- Er ist die verbindliche Grundlage für sämtliche Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich der Schulentwicklung für Lehrende, Schulleitungen, regionale Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager und weitere in der Schulentwicklung aktive Personen (z. B. Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater).
- Er ist auch die Grundlage für Evaluation der Schulqualität durch die externe Schulevaluation, die zukünftig zentral durch das BMBWF veranlasst wird.

# 4 Die autonome Schule / Der autonome Schulcluster

<b>Verantwortung</b> Schaffung bester Gelingensbedingungen für die Lehrprozesse von Lehrkräften und Lernprozesse von Schülerinnen und Schülern	<b>Akteurinnen und Akteure</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pädagoginnen und Pädagogen</li><li>• Unterstützungs- personal</li><li>• Schulleitung &amp; Ver- waltungspersonal</li></ul>	<b>Steuerungsprozess</b> Qualitätsmanagement an der Schule
---	---	--

## 4.1 Die Verantwortung der autonomen Schule bzw. des Schulclusters

Die autonome Schule bzw. der autonome Schulcluster haben die Verantwortung, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für den Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen zu schaffen. Die Kernaufgabe der Schule besteht in der Entwicklung und Durchführung von Lehr- und Lernprozessen an der Schule. Der Qualitätsrahmen gibt den Schulen hierfür Orientierung und zeigt die wesentlichen Schlüsselprozesse auch hinsichtlich des Qualitätsmanagements auf, die an einer Schule entwickelt und organisiert werden müssen.

Zur Bewältigung dieser Aufgaben wurden die Kompetenzen der Schulen durch das Bildungsreformpaket 2017 erweitert. Die OECD sieht einen deutlichen Zusammenhang zwischen Schulautonomie und Schülerinnen- und Schülerleistungen. Je größer die pädagogischen Freiräume auf Schulebene sind, desto besser ist die Leistung des gesamten Schulsystems.<sup>4</sup>

Um Schulentwicklung selbst verantworten zu können, besitzen Österreichs Schulen vielfältige Freiräume in der Steuerung von Pädagogik, Personal und Budget (Budget abhängig vom jeweiligen Schulerhalter). Diese Freiräume im Bereich der Pädagogik und des Personals wurden durch das Bildungsreformgesetz 2017 nochmals erweitert. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die gesetzlich festgelegten schulautonomen Freiräume.

---

<sup>4</sup> Vgl. OECD (2013), PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful (Volume IV): Resources, Policies and Practices, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/19963777>.

Tabelle 2: Gesetzlich festgelegte schulautonome Freiräume<sup>5</sup>

Steuerungsbereich	Steuerung durch Schulleitung	Mitwirkung der Schulpartner
<b>Pädagogik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Eröffnungs- und Teilungszahlen*</li> <li>• Flexible Gestaltung der Unterrichtszeiten*</li> <li>• schulautonome Festlegung von Reihungskriterien im Aufnahmeverfahren</li> <li>• Festlegung der Öffnungszeiten*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulautonome Schwerpunktsetzungen im Lehrplan, Festlegung der schulautonomen Tage</li> <li>• Kooperationen mit Schulen und außerschulischen Einrichtungen</li> <li>• Mitentscheidung über verschränkte oder getrennte Form der ganztägigen Schulformen</li> <li>• Entscheidung zur Beteiligung an durch das BMBWF initiierten Schulversuchen</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Lehrkräften*</li> <li>• Durchführung von Fort- und Weiterbildungsplanungsgesprächen*</li> <li>• Genehmigung von Fortbildungsveranstaltungen*</li> <li>• Festlegung von Klausurtagen außerhalb der Schulzeit</li> </ul>	—
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Gestaltung von Kustodiaten*</li> <li>• Verwendung des Sachaufwands (abhängig vom Schulerhalter)</li> <li>• Möglichkeit der Drittmittelaufbringung (abhängig von der Kompetenzübertragung durch den jeweiligen Schulerhalter)</li> </ul>	—

\* neue Rahmenbedingungen aufgrund des Bildungsreformgesetzes 2017

Die autonome Schule nutzt die neuen Freiräume, um die im Lehrplan, im Qualitätsrahmen für Schulen, in den Bildungsstandards und der standardisierten Reife- und Diplomprüfung definierten Vorgaben bestmöglich zu erreichen und verwendet dafür Instrumente des Qualitätsmanagements.

Im pädagogischen Bereich sind die Freiräume besonders groß. Die Standorte erarbeiten im Kollegium selbstverantwortlich, eigenständig und evidenzbasiert Schwerpunktsetzungen und ein pädagogisches Konzept sowie an der Schul- und Unterrichtsqualität im Rahmen des Qualitätsmanagements, um

- den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler,
- den Potenzialen und den Stärken der Pädagoginnen und Pädagogen und
- den Besonderheiten der Standorte und der Region

gerecht zu werden.

<sup>5</sup> Die Abbildung gibt einen Überblick über die Freiräume. Zu den konkreten Mitgestaltungsrechten der Schulpartner siehe Informationen zum Schulrecht September 2018, abrufbar auf der Webseite des BMBWF unter [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch\\_schulautonomie.html](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch_schulautonomie.html)

Neben dem pädagogischen Bereich sind 2018 die Gestaltungsmöglichkeiten der Schulleitung im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung erweitert worden. Die Verantwortung für eine kontinuierliche Personalentwicklung der Pädagoginnen und Pädagogen liegt nunmehr vollständig auf der Ebene der Schulleitung. Die Schulaufsicht ist in den Genehmigungsprozess von Fort- und Weiterbildungen von Pädagoginnen und Pädagogen nicht mehr eingebunden. Im Bereich der Personalauswahl obliegt der Schulleitung die Auswahl der Lehrkräfte. Die Bildungsdirektion führt die formale Prüfung der Bewerbungen und sichert die Zuteilung von Lehrkräften an Schulen, in denen keine Bewerbungen einlangen.

### **Exkurs: Der Schulcluster**

77% aller Pflichtschulen und 16% aller Bundesschulen hatten 2017 weniger als 200 Schülerinnen und Schüler. 25% aller Pflichtschulen hatten 2017 weniger als 50 Schülerinnen und Schüler. Kleine Schulen haben weniger Möglichkeiten der autonomen Schulentwicklung und flexiblen, stärkenorientierten Nutzung von Personalkapazitäten. So müssen etwa Pädagoginnen und Pädagogen in kleinen Schulen ein breites Fächerspektrum abdecken, und es bestehen nur eingeschränkt Möglichkeiten zum pädagogischen Austausch und organisatorischen Weiterentwicklung. Im Bereich der Bundesschulen verhindert der Wettbewerb zwischen kleinen benachbarten Schulen der Sekundarstufe II eine vernünftige regionale Schulentwicklung und Synergieeffekte, wie etwa durch gemeinsame Raumverwendung, Nutzung von gemeinsamen Verwaltungsstrukturen usw.

Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 wurde die Möglichkeit geschaffen, dass sich zwei bis maximal acht Schulen in benachbarter Lage zu einem Schulcluster zusammenschließen. Die Aufgaben der Schulleitung übernimmt die Schulclusterleitung. Die Schulclusterleitung trägt die Verantwortung für die Bildung einer (Klein)-Region und ist auch für den Aufbau ihres Führungsteams zuständig. An den einzelnen Schulstandorten gibt es eine Bereichsleitung mit definierter Leitungsfunktion. In jedem Schulcluster wird darüber hinaus an der Stammschule des Clusters, an der auch die Schulclusterleitung ihren Sitz hat, ein Sekretariat eingerichtet.

Durch Clusterbildungen werden Schülerinnen und Schüler an den Übergängen zwischen den einzelnen Schultypen besser begleitet und die Umsetzung schulübergreifender Projekte wird deutlich erleichtert. Zudem wird die Schulentwicklung autonom gestaltbar und ein stärkengerechter Personaleinsatz ermöglicht. Die Schulclusterleitung erhält somit zukünftig mehr zeitliche Freiräume, um auch die pädagogische Entwicklung einer Schulregion zu gestalten.

### Weiterführende Informationen

Der rechtliche Rahmen und die Voraussetzung zur Bildung eines Schulclusters sind in der Information zum Schulrecht über das Bildungsreformgesetz beschrieben und können auf der Webseite des BMBWF abgerufen werden.<sup>6</sup>

Weiterführende Informationen finden Sie außerdem im Begleitkonzept für Clusterbildungsprozesse sowie im Handbuch für Schulclusterleitungen. Diese können Sie auf der Seite des BMBWF abrufen.<sup>7</sup>

## 4.2 Akteurinnen und Akteure in der autonomen Schule und deren Aufgaben

### Pädagoginnen und Pädagogen

Pädagoginnen und Pädagogen sind jene Personen, welche das Gelingen der Lehr- und Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler am stärksten beeinflussen. Deshalb ist es entscheidend, dass es ein von Pädagoginnen und Pädagogen gemeinsam am Standort erarbeitetes, maßgeschneidertes pädagogisches Konzept gibt, das beschreibt, wie der Unterricht entlang der Bedürfnisse und Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler in einzelnen Klassen und Unterrichtsgegenständen, aber auch fächer- und klassenübergreifend, gestaltet wird. Wesentliche Aufgaben der Pädagoginnen und Pädagogen können wie folgt zusammengefasst werden (vgl. § 51 SchUG):

- Aufbau bzw. Gestaltung des Unterrichts entsprechend dem Stand der Wissenschaft und der jeweiligen Lehrpläne
- eigenständige und verantwortliche Unterrichts- und Erziehungsarbeit
- Lehrerinnen- und Lehrerkooperation als wesentlicher Faktor der Schuleffektivität
- Beratung von Schülerinnen und Schüler abseits des Unterrichts im Ausmaß von zwei Wochenstunden<sup>8</sup>
- kontinuierliche Professionalisierung durch die Nutzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten
- Beteiligung an der Unterrichts- und Schulentwicklung
- Mitwirken bei der Gestaltung des Schullebens
- fachlicher Austausch und Vernetzung in der Schule
- Übernahme der Funktion als Klassenvorständin und Klassenvorstand, Jahrgangsvorständin und Jahrgangsvorstand, Werkstätten- oder Bauhofleiterin und -leiter, Kustodin und Kustode oder Fachkoordinatorin und Fachkoordinator und weitere Funktionen

<sup>6</sup> Siehe dazu [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch\\_schulautonomie.html](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch_schulautonomie.html)

<sup>7</sup> [https://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2018/12/181212\\_Begleitkonzept-Cluster\\_Publikation\\_A4\\_Online-PDF\\_FINAL.pdf](https://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2018/12/181212_Begleitkonzept-Cluster_Publikation_A4_Online-PDF_FINAL.pdf)

<sup>8</sup> Gültig für Lehrkräfte im neuen Dienstrecht

- Übernahme der Funktion als Mitglied einer Prüfungskommission
- Teilnahme an pädagogischen Konferenzen
- Beaufsichtigung der Schülerinnen und Schüler

### **Pädagogisches und psychosoziales Unterstützungspersonal**

Pädagogisches Unterstützungspersonal ergänzt das pädagogische Angebot einer Schule:

- Freizeitpersonal gestaltet die Freizeiteinheiten an ganztägig geführten Schulen in getrennter bzw. verschränkter Form
- Schüler- und Bildungsberaterinnen und -berater begleiten Schülerinnen und Schüler bei der Bildungs- und Berufswahl, aber auch bei persönlichen Problemstellungen, z. B. Lernschwierigkeiten oder Verhaltensauffälligkeiten

Das medizinische und psychosoziale Unterstützungspersonal geht über Unterricht und Bildung hinaus:

- Schulärztinnen und Schulärzte beraten Lehrpersonen in gesundheitlichen Fragen der Schülerinnen und Schüler soweit sie den Unterricht und den Schulbesuch betreffen und führen die hierfür erforderlichen Untersuchungen der Schülerinnen und Schüler durch.
- Schulpsychologinnen und Schulpsychologen leisten psychologische Beratung und Diagnostik für Schülerinnen und Schüler, Pädagoginnen und Pädagogen und Eltern und unterstützen Schulen bei Krisensituationen.
- Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter unterstützen Kinder und Jugendliche in deren individuellen Lebenswelten, insbesondere an den Nahtstellen Schule, Freizeit und Familie.
- Jugendcoaches sind auf die Aufgabe der Vermeidung von Schulabbrüchen von Jugendlichen spezialisierte, psychosoziale Unterstützungskräfte.

Die nachfolgende Tabelle 3 charakterisiert das Unterstützungspersonal nach wesentlichen Merkmalen.

Tabelle 3 Pädagogisches Unterstützungspersonal an Österreichs Schulen

Berufsgruppe	Schulen	Präsenzzeiten an Schulen	Anforderung über	Dienstaufsicht	Definition der Qualität durch
<b>Betreuungspersonal für Freizeit<sup>1</sup></b>	1.–8. Schulstufe	durchgehend	Anstellung über Schulerhalter	Schulerhalter	BMBWF
<b>Schüler- und Bildungsberaterinnen und -berater</b>	Sek I & II	durchgehend	—	Schulleitung	Schulleitung

<sup>1</sup> Dazu zählen: Freizeitpädagog/innen, Erzieher/innen für die Freizeit, Horterzieher/innen, Erzieher/innen sowie Pädagog/innen und weitere Personen mit besonderen Qualifikationen (gemäß SchOG § 8 (i) sublit. cc)



Die nachfolgende Tabelle 4 charakterisiert das medizinische und psychosoziale Unterstützungspersonal nach wesentlichen Merkmalen.

Tabelle 4 medizinisches und psychosoziales Unterstützungspersonal an Österreichs Schulen

Berufsgruppe	Schulen	Präsenzzeiten an Schulen	Anforderung über	Dienstaufsicht	Definition der Qualität durch
<b>Schulpsychologinnen und Schulpsychologen</b>	alle Schulen	anlassbezogen	Bildungsdirektion / Abt. Schulpsychologie & Schulärztlicher Dienst	Bildungs- direktion	BMBWF (RS 28/2018)
<b>Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter</b>	alle, ins. Sek. I	meist fixe Präsenzzeiten	Jugendwohlfahrt bei Pflichtschulen bzw. BMBWF für höhere Schulen	Jeweilige dienstgebende Stelle	BMBWF RS (28/2018)
<b>Jugendcoaches</b>	ab 9. Schul- stufe	fixe Zeiten oder örtliche Anlaufstellen	BMASGK / Sozialministeriumsservice	Jeweilige dienstgebende Stelle	BMASGK
<b>Schulärztinnen und Schulärzte</b>	alle Schulen	Je nach Schul- erhalter Sprechstunden	Bildungsdirektion / Abt. Schulpsychologie & Schulärztlicher Dienst	Schulleitung	Bildungs- direktion

### Exkurs: Schulpartner

Das Zusammenwirken der Schulpartner in Gremien wie Schulgemeinschaftsausschuss oder Schulforum ist die Voraussetzung für die gemeinsame Gestaltung von Schule am Standort selbst. Zur Förderung und zur Festigung der Schulgemeinschaft sowie zur Gewährleistung eines demokratischen Zusammenwirkens sind Schulpartnerschaftsgremien zu bilden, die je nach Schulart unterschiedlich ausgestaltet sind. Dazu müssen in allen Schulpartnerschaftsgremien jedenfalls Lehrpersonen sowie Erziehungsberechtigte vertreten sein. In allgemein bildenden Pflichtschulen (ausgenommen die Polytechnische Schule und entsprechende Sonderschulen) ist für jede Klasse ein Klassenforum und jede Schule ein Schulforum vorzusehen. An mittleren und höheren Schulen, an Polytechnischen Schulen sowie an Berufsschulen ist ein Schulgemeinschaftsausschuss zu bilden. Darüber hinaus ist für jeden Schulcluster ein Schulclusterbeirat einzurichten. Bei den Schulpartnerschaftsgremien handelt es sich um Organe der Schule. Diese Organe sind, abhängig von der Art der Angelegenheit, mit Entscheidungs- oder Beratungskompetenz ausgestattet. Dem Schulclusterbeirat kommt grundsätzlich nur Beratungskompetenz zu, die Schulforen bzw. Schulgemeinschaftsausschüsse können ihm jedoch Entscheidungsbefugnisse übertragen.

Die Bundesschülervertretung ist die Interessenvertretung der Schüler/innen auf Bundesebene. Sie vertritt die Schüler/innen in Angelegenheiten, die in ihrer Bedeutung über den Bereich einer einzelnen Schule und eines Landes hinausgehen in ihrer „Schülereigenschaft“. Es geht um die Vertretung gegenüber dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, anderen Behörden, dem Nationalrat, dem Bundesrat sowie gesetzlichen Interessenvertretungen. Ihre Handlungsgrundlage ist das Schülervertretungsgesetz (SchVG).

Der Elternbeirat beim BMBWF hat die Aufgabe, Schulfragen von allgemeiner Bedeutung aus Sicht der Erziehungsberechtigten gemeinsam mit dem / der Bundesminister/in für Bildung, Wissenschaft und Forschung zu beraten. Die Mitglieder des Elternbeirates werden von den österreichischen Bundesverbänden der Eltern- und Familienorganisationen entsandt und von der zuständigen Bundesministerin / vom zuständigen Bundesminister berufen.

Seit Herbst 2018 ist die jährliche Abhaltung eines Schüler/innenparlaments gesetzlich verankert. Die Zusammensetzung soll sich grundsätzlich aus allen Schülervertreter/inne/n der Landeschüler/innenvertretungen und der Zentrallehranstaltenschüler/innenvertretung ergeben. Die organisatorische Abwicklung obliegt der Bundesschüler/innenvertretung, der Vorsitz dem / der Bundeschulsprecher/in. Anträge von Schülervertreterinnen und -vertretern aus ganz Österreich werden diskutiert und anschließend im Nationalrat besprochen.

Am 11.03.19 fand das erste gesetzlich verankerte Österreichische Schüler/innenparlament im Plenarsaal des Nationalrats in der Hofburg statt. Mit der Verankerung haben die Schülervertreterinnen und -vertreter nicht nur das Recht auf die Einberufung des Parlaments, die positiv abgestimmten Anträge müssen nun auch im Nationalrat besprochen werden.

Die Bundesschülervertretung kann außerdem jährlich einen Tätigkeitsbericht erstellen und diesen dem / der Bundesminister/in für Bildung, Wissenschaft und Forschung übermitteln. In diesem Bericht sind insbesondere die Beschlüsse der Bundesschülervertretung, die Ergebnisse des Schüler/innenparlaments und sonstige Tätigkeiten der überschulischen Schülervertretung darzustellen. Der Bericht ist vom / von der Bundesminister/in für Bildung, Wissenschaft und Forschung dem Nationalrat vorzulegen und darüber hinaus durch die Bundeschülervertretung in geeigneter Weise zu veröffentlichen.

## Schulleitung und Schulverwaltung

Tabelle 5 zeigt die Leitungs- und Verwaltungsfunktionen unterschiedlicher Personen, die je nach Schulart Schulen leiten und verwalten.

Tabelle 5: Leitungsfunktion und Verwaltung in der Schule

Funktion	VS	NMS	Sonder- schule	PTS	BS	AHS	BMHS
Schulleiterin und Schulleiter	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Stellvertretende Schulleiterin und stellvertretender Schulleiter	ja	ja	ja	ja	ja <sup>II</sup>	ja	ja
Administratorinnen und Administratoren	nein	nein	nein	nein	nein	ja <sup>III</sup>	ja <sup>IV</sup>
Fachvorständinnen und Fachvorstände Abteilungsvorständinnen und Abteilungsvorstände	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja
Leitung Betreuungsteil ganztägige Schulformen	ja	ja	ja	nein	nein	ja (US) <sup>V</sup>	nein
Sekretariatskraft	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja	ja
Schulwartin und Schulwart	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja <sup>I</sup>	ja	ja
IT-Systembetreuerin und IT-Systembetreuer	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja

I abhängig vom Schulerhalter

II An Berufsschulen ist unter bestimmten Voraussetzungen ebenfalls ein/e stellvertretende/r Schulleiterin oder Schulleiter vorgesehen (siehe dazu § 17 LVG bzw. § 52 Abs. 11 LDG)

III abhängig von konkreter Schulart

IV bei humanberuflichen Schulen

V Unterstufe

Die Schulleitung hat die Verantwortung, die für die Schule verfügbaren Ressourcen – ob Lehrpersonen, Unterstützungs- oder Verwaltungspersonal, Infrastruktur oder Sachaufwand – bestmöglich einzusetzen, um unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen den Bildungserfolg ihrer Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist der oder die unmittelbare Vorgesetzte, aller an der Schule tätigen Pädagoginnen und Pädagogen und sonstigen Bediensteten (vgl. § 56 SchUG). Die Aufgaben der Schulleitung sind in einem Schulleitungsprofil zusammengefasst und auch im Qualitätsrahmen abgebildet.

### Exkurs: Das Schulleitungsprofil

Im Zuge der Erarbeitung des Qualitätsrahmens für Schulen wurden die wesentlichen Schulleitungsaufgaben in einem allen Schularten entsprechenden Schulleitungsprofil definiert. Diese sind:

- Strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterrichts
- Aufbau von Strukturen und Prozessgestaltung
- Personal- und Sachmittelbewirtschaftung
- Auswahl der Lehrpersonen
- Personalentwicklung von Lehrpersonen
- Führung des Verwaltungs- und Supportpersonals
- Interne und externe Kommunikation
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Selbstreflexion und Selbstentwicklung
- Schulleitung strukturieren und organisieren

Das Schulleitungsprofil soll folgende Funktionen erfüllen:

- Es bietet Schulleitungen eine verständliche, praxisnahe Orientierung, welche Führungs- und Leitungsaufgaben an Schulen in Österreich erfüllt werden müssen und leistet somit einen Beitrag zu einem einheitlichen Führungsverständnis an Österreichs Schulen.
- Es dient als verbindliches Fundament für alle Aus-, Fort- und Weiterbildungen von Schulleitungen an den Pädagogischen Hochschulen.
- Es gibt der Schulaufsicht in der Bildungsdirektion Orientierung und Referenz zur Beurteilung der Wahrnehmung der Führungsaufgaben der Schulleitung.

Gemäß § 55 SchUG obliegt dem Abteilungsvorstand oder der Abteilungsvorständin in Unterordnung unter die Schulleiterin oder den Schulleiter:

- an berufsbildenden Schulen die Leitung einer Fachabteilung,
- an den Bildungsanstalten für Elementarpädagogik die Leitung des Praxiskindergartens, gegebenenfalls auch des Praxishortes, sowie der Kindergarten- und Hortpraxis sowie
- an den Bildungsanstalten für Sozialpädagogik die Leitung des Praxisschülerheimes und des Praxishortes sowie der Hort- und Heimpraxis; im Falle eines angeschlossenen Schülerinnen- und Schülerheims für Schülerinnen und Schüler der Bildungsanstalt obliegt ihm auch die Unterstützung des Schulleiters in den berufsbezogenen Angelegenheiten dieses Schülerinnen- und Schülerheims.

Der Fachvorständin, dem Fachvorstand obliegt die Betreuung einer Gruppe fachlicher Unterrichtsgegenstände in Unterordnung unter die Schulleiterin oder den Schulleiter.

### Exkurs: Leitungsfunktionen im Schulcluster

Die Schulclusterleitung ist für alle Angelegenheiten zuständig, die den Schulleitungen der einzelnen Schulen zukämen. Dabei bedient sie sich eines Managementteams, das sich aus Bereichsleitungen und Verwaltung, sowie gegebenenfalls Schulcluster-Administrationen zusammensetzt. Abteilungs- und Fachvorstände bleiben im Schulcluster für jene Schulen bestehen, für die solche Funktionen vorgesehen sind.

Die Schulclusterleitung legt die Organisation des Clusters eigenverantwortlich im Clusterorganisationsplan (CLOP) fest und wählt Bereichsleitungen und gegebenenfalls Schulcluster-Administrationen aus.

Für jede Schule mit Ausnahme jener, an der die Clusterleitung ihren Sitz hat, ist im Cluster eine Bereichsleitung vorgesehen. Der Bereichsleitung obliegen die Leitung des Bereichs nach Maßgabe der Vorgaben der Schulclusterleitung und die Wahrnehmung der im Organisationsplan (CLOP) übertragenen Aufgaben im Schulcluster.

Daraus lassen sich folgende Aufgabenbereiche für Bereichsleitungen im Schulcluster ableiten (vgl. § 55d SchUG):

- Pädagogischer Support (Ansprechpartner) für alle Schulpartner am Standort in Krisensituationen,
- Mitarbeit im Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungs-Team des Clusters,
- Diensterteilung bei akuten Absenzen am Standort und
- Einführung neuer Lehrpersonen in die verschiedenen Arbeitsbereiche.

Dem Schulcluster als einheitliche Dienststelle sind einerseits Lehrpersonen und andererseits Personal zur administrativen Unterstützung, insbesondere Sekretariatspersonal, zugeordnet. Das Sekretariatspersonal wird von der Bildungsdirektion bereitgestellt.

## 4.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente auf Schulebene

### Schulautonome Schwerpunktsetzung, pädagogisches Konzept und die Lehrfächerverteilung

Die Lehrfächerverteilung auf Basis des Lehrplans ist jenes Instrument, welches jährlich die Unterrichtsgegenstände und Betreuungsangebote mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen verbindet.

Damit die Lehrfächerverteilung tatsächlich dem Bedarf der Schülerinnen und Schüler, den Stärken der Pädagoginnen und Pädagogen und den Besonderheiten der Region entspricht, bedarf es im pädagogischen Konzept der Klarheit über schulautonome Schwerpunktsetzungen und über grundlegende Leitlinien zur Unterrichtsorganisation.

Ausgangspunkt für die Definition des Bildungs- und Betreuungsangebots am jeweiligen Schulstandort ist der Lehrplan der jeweiligen Schulart, der Bedarf der Schülerinnen und Schüler und der abgebenden und aufnehmenden Bildungseinrichtungen bzw. der Wirtschaft. Die Schwerpunkte des Bildungsangebots können an der Schule mit allen Schulpartnern partizipativ erarbeitet und in einem pädagogischen Konzept zusammengefasst werden.

Das pädagogische Konzept beinhaltet Leitlinien und orientiert sich am Qualitätsrahmen für:

- die Ausgestaltung schulautonomer Lehrplanbestimmungen,
- interdisziplinäre Schwerpunkte,
- Klassen- bzw. Gruppenbildungen und -größen,
- Unterrichtsformen und -methoden,
- den Einsatz diagnostischer Verfahren,
- die Organisation des Schulalltages sowie
- den Austausch und die Kooperation zwischen Pädagoginnen und Pädagogen zur systematischen Unterrichtsentwicklung

### Das Qualitätsmanagement auf Schulebene

In den bisherigen Qualitätsmanagementsystemen SQA (allgemein bildenden Schulen) und QIBB (berufsbildende Schulen) waren Steuerungsprozesse und -instrumente von der Grundlogik her ähnlich, aber in der konkreten Ausgestaltung verschieden. Künftig werden die beiden QM-Systeme für allgemein bildende und berufsbildende Schulen zu einem einheitlichen Qualitätsmanagementsystem zusammengeführt. Die inhaltliche Grundlage für das Qualitätsmanagementsystem bildet der Qualitätsrahmen. Er beschreibt Schulqualität anhand von Qualitätsdimensionen, Qualitätsbereichen und Qualitätskriterien.

Das Bildungsreformgesetz 2017 sieht Kernelemente eines schulischen Qualitätsmanagements vor. Insbesondere ist für die Entwicklung und Implementierung des oben genannten Qualitätsrahmens, eines Bildungsmonitorings, eines periodischen Planungs- und Berichtswesens sowie periodischer Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen Schulleitungen und der Schulaufsicht zu sorgen.

An Schulqualität zu arbeiten, bedeutet Ziele und Maßnahmen zu setzen, damit Lernen und Lehren gut gelingen können. Dabei werden, dem Qualitätsregelkreis entsprechend, geeignete Instrumente eingesetzt, um Schulentwicklungsprojekte und -prozesse zu planen, effizient umzusetzen und regelmäßig zu evaluieren. Evaluationsergebnisse werden analysiert und zur Weiterentwicklung der Schulqualität herangezogen. Feedbackinstrumente werden von Lehrenden und der Schulleitung genutzt, um eine qualitätsorientierte Unterrichtsentwicklung sicherzustellen. Darüber hinaus stellt das Bildungsmonitoring den Schulen Kennzahlen zum Bildungserfolg und zur soziodemographischen Charakteristik des Einzugsgebiets der Schule zur Verfügung.

Systematisch betriebene, evidenzbasierte Qualitätsentwicklung ist ein Prozess, an dem die Schulleitung sowie Qualitätsbeauftragte, Lehrende, Lernende und Schulpartner beteiligt sind. Dieser Prozess sowie dessen Ergebnisse und Wirkungen werden von den zuständigen Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanagern evidenzbasiert beobachtet und unterstützt. Die Schule entwickelt sich auf diese Weise als lernende Organisation weiter.

# 5 Die Pädagogischen Hochschulen

Die Pädagogischen Hochschulen wirken an der Entwicklung der Qualität des Bildungssystems durch eine hochwertige wissenschaftliche Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen mit. Sie bilden Pädagoginnen und Pädagogen aus allen pädagogischen Berufsfeldern aus, fort und weiter, wobei sie sich auf den Bereich Schule fokussieren. Sie bieten Lehramtsstudien für die Primarstufe, für die Sekundarstufe (Allgemeinbildung) und für die Sekundarstufe (Berufsbildung) an und ermöglichen Quereinsteiger/innen, ein Lehramt zu erwerben. Im Rahmen der Fort- und Weiterbildung begleiten sie Pädagoginnen und Pädagogen durch ihr gesamtes Berufsleben.

Ihr gesellschaftlicher Auftrag besteht darin, Pädagoginnen und Pädagogen zu befähigen, Kinder und Jugendliche für das Lernen zu begeistern, in ihrer Entfaltung zu fördern und sie mit dem für das Leben und den zukünftigen Beruf erforderlichen Wissen und Können auszustatten. Pädagogische Hochschulen haben Pädagoginnen und Pädagogen durch eine wissenschaftsgeleitete, praxisnahe Lehre zu bilden und Schulen im Rahmen der Schulentwicklungsberatung zu unterstützen. Sie widmen sich aktuellen gesellschaftlich relevanten Fragestellungen und binden diese in Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte ein. Durch diese anwendungsorientierte Lehre werden Studierende befähigt, Herausforderungen des Berufsfelds kompetent zu begegnen.

Grundlegendes Steuerungsinstrument für die Pädagogischen Hochschulen ist der PH-Entwicklungsplan. Dieser ist ein strategisches Basisdokument, welches die Positionierung des Institutionentypus „Pädagogische Hochschule“ in seiner spezifischen Ausrichtung im Hochschulraum zum Inhalt hat. Weiters werden mit dem PH-Entwicklungsplan die wesentlichen Entwicklungsfelder der Pädagogischen Hochschulen für die nächsten sechs Jahre aufgespannt. Dem PH-Entwicklungsplan kommt damit ein zentraler Stellenwert in der gesamten Steuerung und Entwicklung dieses Sektors zu.



# 6 Die Bildungsregion

## Verantwortung

Entwicklung und Optimierung des Bildungsangebots einer Region und bedarfsgerechte Ressourcenallokation

## Akteurinnen und Akteure

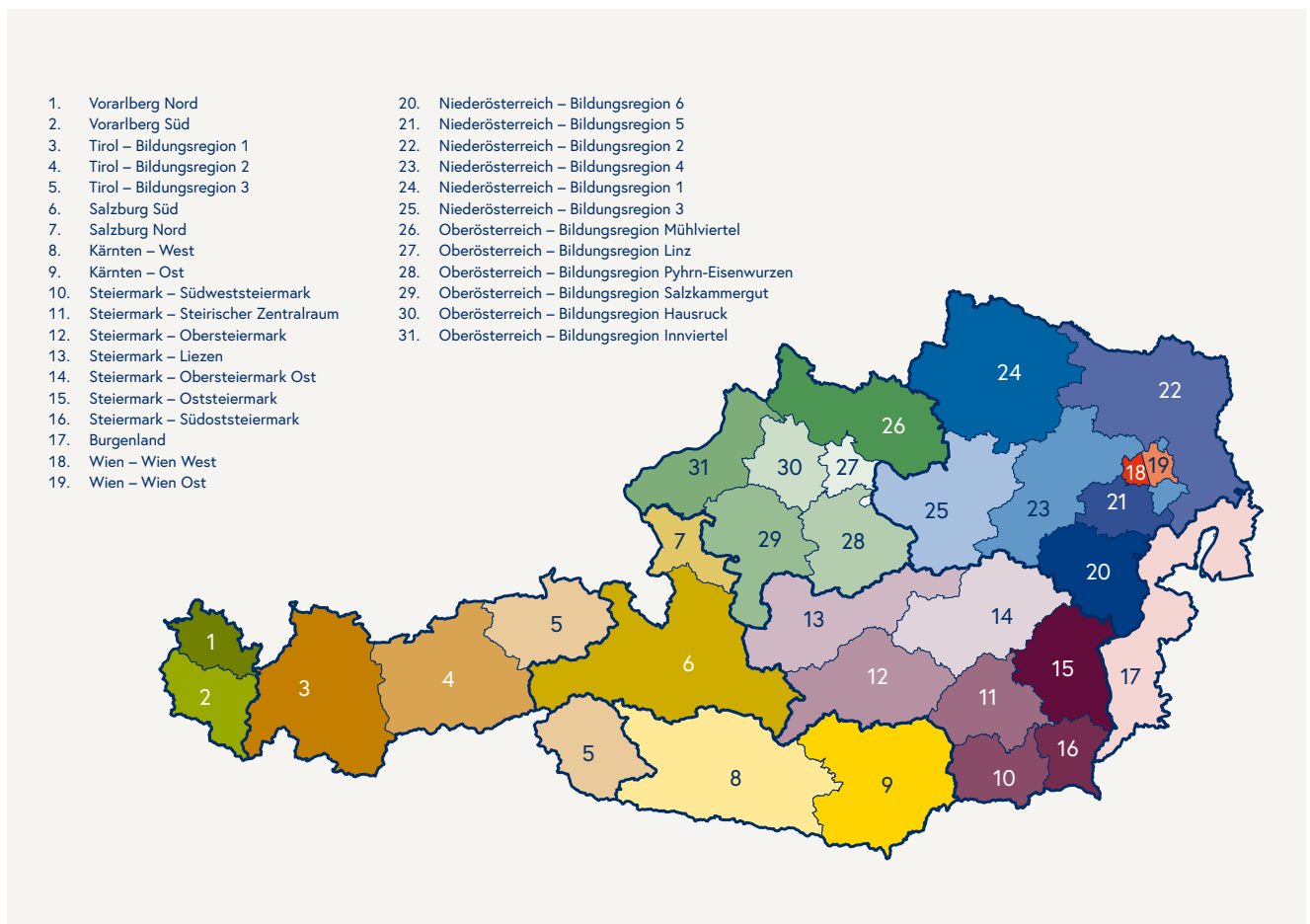
- Schulen
- Bildungsdirektion: Schulaufsicht, FIDS, Schulpsychologie und Personal

## Steuerungsprozess

Qualitätsmanagementprozess in der Bildungsregion inklusive Erarbeitung des regionalen Bildungs- und Entwicklungsplanes

## 6.1 Die Verantwortung der Bildungsregion

Abbildung 4: Bildungsregionen in Österreich



Die Bildungsregion steht für:

- ein adäquates regionales und optimal aufeinander abgestimmtes Bildungs- und Betreuungsangebot und den bedarfsgerechten Ausbau von ganztägigen Schulformen. Damit soll allen Schülerinnen und Schülern, unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht, Sprache, Talenten, einer Beeinträchtigung bzw. Behinderung durchgängige Bildungswege ermöglicht werden. Diese sollen – entsprechend den Wirkungszielen – sowohl zu einem höheren Bildungsniveau als auch zu einer Verringerung von Bildungsbenachteiligungen führen.
- die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität über den einzelnen Schulstandort bzw. Schulcluster hinaus. Die Zusammenarbeit aller Schulen bzw. Schulcluster einer Region ist so weiter zu entwickeln, dass strukturelle, organisatorische und pädagogische Potenziale identifiziert und genutzt werden.
- die evidenzbasierte Analyse und fließende Gestaltung der Übergänge zwischen elementarpädagogischen Einrichtungen, Schulstufen und Schularten. Dies schließt auch die Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf ein.
- die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und dem regionalen Umfeld, damit das Potenzial von Interessen, Begabungen und Talenten, aber auch Unterstützungs- und Förderbedarfe von Schülerinnen und Schülern institutionenübergreifend bestmöglich erkannt und strukturiert sowie flexible regionale Angebote entwickelt werden können. Dies umfasst etwa andere Bildungs- und Beratungseinrichtungen, Wirtschaft, Arbeitsmarktservice, Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, Vereine, Kinder- und Jugendhilfe sowie Initiativen der Zivilgesellschaft.
- die Entwicklungsbegleitung und Professionalisierung von Schulen und Pädagoginnen und Pädagogen auf regionaler Ebene und Anregungen zur Schaffung von Bildungsangeboten.

## **6.2 Akteurinnen und Akteure in der Bildungsregion und deren Aufgaben**

Die Bildungsregion ist eine regionale Koordinationsplattform und Steuerungseinheit für die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure innerhalb des Bildungssystems. Daher liegt die Verantwortung für die Ausgestaltung der regionalen Koordinations- und Optimierungsprozesse in der Bildungsdirektion. Aber auch die Schulen können eigenverantwortlich Beiträge leisten.

## **Eigenverantwortliche regionale Vernetzung durch die Schulen**

Die Entwicklung des einzelnen Schulstandorts erfolgt nicht unbeeinflusst von der Gesellschaft. Schulentwicklung erfolgt immer im Zusammenspiel mit den abgebenden und aufnehmenden Bildungseinrichtungen wie Kindergärten und anderen Schularten. Das Bildungsangebot des eigenen Schulstandorts wird auch durch das Bildungsangebot von Nachbarschulen beeinflusst.

Es ist daher die individuelle Aufgabe jeder Schule, das eigene Bildungs- und Betreuungsangebot in Abstimmung mit Nachbarschulen zu entwickeln, und die eigene Schulqualität und die Bildungsübergänge mit abgebenden und aufnehmenden Schulen zu reflektieren.

Die Entwicklung der Schule wird aber nicht nur von Akteurinnen und Akteuren der Bildungslandschaft selbst, sondern auch von anderen regionalen Akteurinnen und Akteuren wie der Wirtschaft, regionalen Vereinen, sozialen Einrichtungen u. a. beeinflusst.

Es ist daher die individuelle Aufgabe jeder Schule für einen regelmäßigen Austausch mit relevanten Akteurinnen und Akteuren zu sorgen. Davon unberührt bleibt insbesondere in der Sekundarstufe II eine darüberhinausgehende überregionale, bundesweite und internationale Abstimmung und Vernetzung.

### **Exkurs: Bildungsnetzwerke**

Bisher oblag es der Schulaufsicht von Pflichtschulen, pro Schulaufsichtsperson 40–80 Pflichtschulen vorzusteuern. Auch künftig wird die regionale Schulaufsicht für eine große Zahl an Schulen verantwortlich sein. Ab dem Schuljahr 2019/20 sollen Schulen jedoch Bildungsnetzwerke bilden. Diese sind Austauschplattformen mit 5–10 Schulleitungen in kleinregionaler Nachbarschaft. Bildungsnetzwerke erfüllen zwei Funktionen: Erstens fördern sie die Nutzung von schulautonomen Freiräumen (und damit die individuelle Schulentwicklung) durch den Austausch der eigenen Erfahrungen in der Schulentwicklung mit benachbarten Schulen. Zweitens sollen Reformen von der Schulaufsicht über die Bildungsnetzwerke in das Regelsystem eingespielt werden.

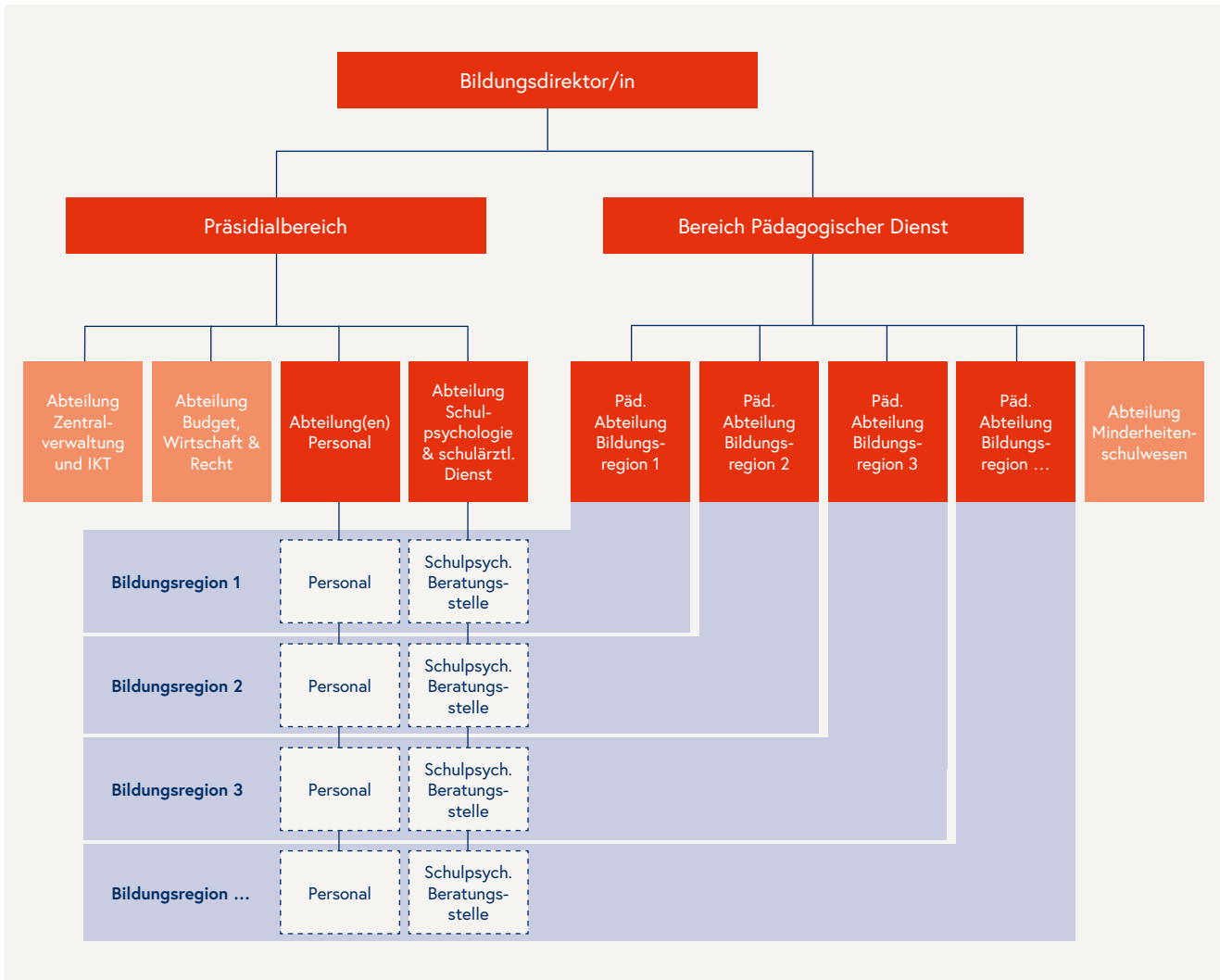
Die Steuerung der Netzwerke obliegt der Schulaufsicht.

## **Koordination und Optimierung des Bildungsangebots durch die Bildungsdirektion – Überblick**

Die Bildungsregion ist die erste Steuerungsebene für das Qualitätsmanagement und die Ressourcenplanung der Schulverwaltung. Im Rahmen des Bildungscontrollings und -monitorings werden für die Bildungsregion Daten erhoben und darauf aufbauend Entwicklungspläne für die Region erarbeitet. Daher werden in diesem Kapitel all jene

Funktionen der Bildungsdirektion beschrieben, die Aufgaben in der Koordination und Optimierung des Bildungsangebots in der Bildungsregion übernehmen.

Abbildung 5: An der Steuerung der Bildungsregion beteiligte Organisationseinheiten in der Bildungsdirektion



1. Der Bereich *Pädagogischer Dienst* steuert das Qualitätsmanagement in den Schulen, koordiniert das regionale Bildungsangebot und stellt mit den Expertinnen und Experten für Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik pädagogische Beratungs- und Unterstützungsleistungen zur Verfügung. Pro Bildungsregion gibt es eine regionale Abteilung der Schulaufsicht.
2. Der *Präsidialbereich* steuert den Ressourceneinsatz unter Mitwirkung des pädagogischen Dienstes, verwaltet die Bundes- und Landeslehrpersonen in allen Bildungsregionen und erbringt medizinische, psychologische und sozialarbeiterische Unterstützungsleistungen für Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und Eltern.

Die Tabelle 6 verdeutlicht, welche wesentlichen Beiträge die relevanten Abteilungen für die Optimierung und Koordination des Bildungsangebots leisten.

Tabelle 6: Ausgewählte Aufgaben einzelner Organisationseinheiten

Aufgaben	Abt. Bildungsregion: Schulaufsicht	Abt. Bildungsregion: FIDS <sup>I</sup>	Abteilung Schulpsychologie	Abteilung Personal
Ressourcensteuerung	Mitwirkung <sup>II</sup>	Mitwirkung <sup>III</sup>	Mitwirkung <sup>IV</sup>	Durchführung
Personalauswahl Lehrkräfte	—	—	—	Mitwirkung <sup>V</sup>
Qualitätsmanagement Bildungsregion	Durchführung	Mitwirkung	Mitwirkung	Mitwirkung
Qualitätsmanagement Schulen	Mitwirkung <sup>VI</sup>	—	—	—

I Fachbereich Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik

II Vorschlag für die Verteilung der pädagogischen Ressourcen in der Feinsteuerung und Vorschläge für sinnvolle Ressourcenbündelungen bei Ausschreibungen

III Vorschlag für die Verteilung der sonderpädagogischen Ressourcen in der Feinsteuerung

IV Vorschlag für die Verteilung der psychosozialen Ressourcen in der Feinsteuerung

V Die Bildungsdirektion führt die formale Prüfung der Bewerbungen und sichert die Zuteilung von Lehrkräften zu Schulen, in denen keine Bewerbungen einlangen.

VI Die Durchführung obliegt den autonomen Schulen, die Behörde vereinbart das periodische Planungs- und Berichtswesen mit der Schulleitung

Um die Abstimmung der genannten Leistungen sicherzustellen, wurde zwischen dem BMBWF und allen Bundesländern in den Rahmenrichtlinien zur Bildungsdirektion vereinbart, dass die Zuständigkeiten sowie Kommunikations- und Entscheidungsabläufe der Bildungsregion in der Geschäftsordnung der Bildungsdirektion festzulegen sind.

Die in § 2 Abs. 2 BD-EG genannten Außenstellen, die durch die Bildungsdirektion eingerichtet werden können, sind mit der Bildungsregion ident. Die Zahl der Außenstellen entspricht also der Zahl der Bildungsregionen in einem Bundesland. Innerhalb einer Außenstelle bzw. Bildungsregion kann es jedoch für das darin eingesetzte Personal der Bildungsdirektion mehrere Dienstorte geben. Die konkrete Personalverteilung auf unterschiedliche Dienstorte ist so zu gestalten, dass eine enge kollegiale Zusammenarbeit aller Funktionen in der Bildungsregion sichergestellt ist.

### Qualitätsmanagement, Schulaufsicht

Das Qualitätsmanagement hat die Aufgabe, regionale Strategien, Konzepte und Maßnahmen zu erarbeiten, die zur Verbesserung der Bildungsqualität und zur Erhöhung der Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit in der Region führen.

Die Schulaufsichtsteams müssen daher sowohl die Bildungslandschaft als auch das Bildungsangebot, die Bildungsverläufe und Bildungskarrieren der Schülerinnen und Schüler in der Bildungsregion im Blick haben. Dadurch tragen sie zur Sicherung kontinuierlicher

Bildungswege mit einem adäquaten Bildungsangebot in der Region bei. Das differenzierte Bildungsangebot in der Region ist weiterzuentwickeln und die Schwerpunkt- und Profildbildungen an den Schulstandorten im Sinne eines regionalen Gesamtkonzepts aufeinander abzustimmen.

Die regionale Schulaufsicht hat außerdem die Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen Schulen und regionalem Umfeld und darüber hinaus – beispielsweise anderen Bildungs- und Beratungseinrichtungen, der Wirtschaft, dem Arbeitsmarktservice, Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, der Kinder- und Jugendhilfe, Initiativen der Zivilgesellschaft – zu gestalten.

Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, dass das Potenzial von Interessen, Begabungen und Talenten, aber auch Unterstützungs- und Förderbedarfe von Schülerinnen und Schüler institutionenübergreifend bestmöglich erkannt und strukturierte sowie flexible regionale Angebote entwickelt werden können.

#### **Exkurs: Kernaufgaben der Schulaufsicht**

Vor dem Hintergrund des Zielbilds einer autonomen Schule und der Einrichtung von Bildungsregionen wurden sechs Kernaufgaben der Schulaufsicht definiert. Diese Kernaufgaben konzentrieren sich deutlicher als bisher auf das Qualitätsmanagement und die strategische Entwicklung von Bildungsregionen.

Sie umfassen:

- Sicherstellung der Implementierung bildungspolitischer Reform- und Entwicklungsvorhaben in der Region
- Qualitätsmanagement: Evidenzbasierte Steuerung der regionalen Bildungsplanung (Regionales Qualitätsmanagement)
- Qualitätsmanagement: Evidenzbasierte Steuerung der standortbezogenen Schulentwicklung
- Fachaufsicht und laufendes Qualitäts-Controlling (NEU: Trennung Schulaufsicht und externe Schulevaluation)<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Die Dienstaufsicht über das Personal der Schulen liegt im Präsidialbereich. In der Geschäftseinteilung kann jedoch vorgesehen werden, dass im Sinne einer effizienten Aufgabenabwicklung die Dienstaufsicht zum Beispiel in folgenden Fällen an die Abteilungsleitungen im Pädagogischen Dienst übertragen werden kann (vgl. Rahmenrichtlinie zur Einrichtung der Bildungsdirektionen):

- Sonderurlaub Schulleitung
- Dienstreisen Schulleitung
- Beorderung der Schulleitung aus Ferien gemäß § 219 Abs. 4 BDG 1979 (bzw. § 56 Abs. 5 LDG 1984)
- Maßnahmen bei Gefahr in Verzug wie z. B. Außerdienststellung bei gleichzeitiger Meldung an die Dienstbehörde

- Strategische Personalführung der Schul- und Clusterleiter/innen
- Pädagogische Expertise bei Schnittstellen in der Bildungsdirektion

Zusätzlich: Krisen- und Beschwerdemanagement im Eskalationsfall

Von der Schulaufsicht ist die externe Schulevaluation abzugrenzen, welche direkt durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung gesteuert wird und daher im Kapitel 8 erläutert wird.

### **Fachbereich Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik**

Die Bereitstellung und Koordination von Fördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler mit sonderpädagogischem und anderem Förderbedarf wird mit dem Bildungsdirektions-Einrichtungsgesetz (in § 19 Abs. 3 Z 2 BD-EG) neu geregelt.

Die Verantwortung lag bisher einerseits bei den Leitungen der Zentren für Inklusiv- und Sonderpädagogik (betreffend die sonderpädagogische Förderung und inklusive Bildung), andererseits war die Schulaufsicht hinsichtlich anderer Fördermaßnahmen (Sprachförderung, Begabungsförderung, geschlechterspezifische Fragen, u. a.) zuständig.

Mit den Aufgaben an den Zentren für Inklusiv- und Sonderpädagogik waren bisher Landeslehrpersonen beauftragt. Die anderen Förderbereiche wurden bislang von Bundesbediensteten in der Funktion der Schulaufsicht (Landesschulinspektorinnen und Landesschulinspektoren sowie Pflichtschulinspektorinnen und Pflichtschulinspektoren) koordiniert.

In der Bildungsdirektion wird ein neuer Fachbereich für Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik (FIDS) geschaffen, deren Expert/inn/en jeweils in der Bildungsregionsabteilung vertreten sind: Die Bereitstellung und Koordination der sonderpädagogischen Förderung und anderer Förderbereiche wie Begabungs- und Begabtenförderung, einschließlich der Betreuung von für diese Schülerinnen und Schüler zusätzlich eingesetzten Lehrpersonen, werden in der Bildungsdirektion zusammengeführt.

#### **Exkurs: Kernaufgaben des Fachbereichs Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik**

Vor dem Hintergrund des Zielbilds einer autonomen Schule und der Einrichtung von Bildungsregionen sind die Kernaufgaben des Fachbereichs FIDS:

- Feststellung von Förderbedarfen
- Bereitstellung von Fachexpertise im Bereich der Fallführung für Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik

- Mitwirkung in der Erarbeitung von evidenzbasierten Entscheidungsgrundlagen für die Abteilungsleitung in der Bildungsregion (regionales Bildungsmonitoring)
- Unterstützung der regionalen Umsetzung bildungspolitischer Reformprojekte sowie einschlägiger Querschnittsmaterien im Bereich Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik
- Begleitung von Schulen und Ansprechpartner für Cluster- und Schulleitungen in allen Fragen der Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik

## **Abteilung Personal**

Die Mitarbeiter/innen der Personalabteilung(en) planen und steuern den Bundes- und Landeslehrpersonaleinsatz in den Regionen, führen die Besoldung durch, setzen dienstrechtliche Maßnahmen der Personaladministration (u. a. Durchführung von Ausschreibungen, Neuaufnahmen, Versetzungen und Dienstzuteilungen) und stellen Beratungsleistungen in den genannten Belangen zur Verfügung. Darüber hinaus kommt der Abteilung bzw. den Abteilungen das gesamte Controlling im Bereich des Lehrpersonals zu.

Eine Stärkung des regionalen Bildungsangebotes und damit eine vernetzte Steuerung des Lehrpersonalressourceneinsatzes können nur durch die Vernetzung aller Akteurinnen und Akteure auf Ebene der Bildungsregionen erfolgen. Durch die regionale Bündelung des Personalmanagements kann eine optimale Begleitung, Verwaltung und Steuerung von Schulclustern bzw. Schulen im Sinne eines regionalen One-Stop-Shop-Prinzips gewährleistet werden, um alle notwendigen bürokratischen Schritte, die zur Erreichung eines Zieles führen, an einer einzigen Stelle durchgeführt werden.

## **Schulpsychologie**

Unter Bezugnahme auf § 18 Abs. 7 BD-EG ist die zentrale Organisationseinheit für die pädagogisch-psychologische Beratung und die Bereitstellung und Koordination der psychosozialen Unterstützung der dem Präsidialbereich zugeordnete schulpsychologische Dienst. Die derzeit bestehenden 76 schulpsychologischen Beratungsstellen sollen in jeder Bildungsregion zu einer in der Außenstelle angesiedelten schulpsychologischen Beratungsstelle zusammengefasst werden.

Das von der Bildungsdirektion bestimmten Schulen auf Dauer zugeteilte psychosoziale Unterstützungspersonal (Schulärztinnen und Schulärzte, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen) unterliegt der Dienstaufsicht der jeweiligen Schulleitung. Die Fachaufsicht erfolgt durch die Abteilung Schulpsychologie und Schulärztlicher Dienst. Bei schulextern (bei außerschulischen Trägern) verankerten Fachkräfte werden seitens der Bildungsdirektion Kooperationsvereinbarungen mit dem jeweiligen Dienstgeber abgeschlossen, die sich an einem landesweit gültigen Qualitätsrahmen zu orientieren haben. Dieser Qualitätsrahmen wird von einem in der



Bildungsdirektion einzurichtendem Fach- und Koordinationsgremium für den Bereich der psychosozialen und sonderpädagogischen Unterstützung in Abstimmung mit der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Landesstelle des Sozialministeriumsservice innerhalb der diesbezüglichen bundesweiten Vorgaben ausgearbeitet (siehe RS Nr. 28/2018).

### **6.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente in der Bildungsregion**

Eine regionale Steuerung mit den oben beschriebenen Zielen war bisher nicht systematisch im Schulwesen verankert. Im Zentrum der regionalen Steuerungsprozesse steht der funktionenübergreifende Blick auf den Bedarf der Region.

#### **Der regionale Bildungs- und Entwicklungsplan**

Der regionale Bildungs- und Entwicklungsplan verbindet die Anforderungen der Entwicklung des Schulsystems mit den Anforderungen auf Schulebene. Er beinhaltet das Zielbild des regionalen Bildungsangebots und die Handlungsfelder für dessen Entwicklung auf Basis der regionalen Besonderheiten wie z. B. der soziodemographischen Zusammensetzung der Schülerinnen- und Schülerpopulation oder Schwerpunktsetzungen der regionalen Wirtschaft.

Grundlage für die Erstellung des regionalen Bildungs- und Entwicklungsplans bilden erstens die Daten aus dem Bildungsmonitoring für die regionale Bildungsebene. Diese enthalten u. a. die regionalen Bildungsergebnisse, Schülerinnen- und Schülerströme und Umfelddaten. Zweitens dienen die im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan definierten Daten zur Vorsteuerung für die regionalen Handlungsfelder.

Der regionale Bildungs- und Entwicklungsplan beinhaltet:

- die regionalen Anforderungen an das Bildungswesen,
- das Zielbild für das regionale Bildungsangebot,
- die Handlungsfelder, die zur Zielerreichung umzusetzen sind.

Verantwortlich für die Erstellung des regionalen Bildungs- und Entwicklungsplans ist die Abteilungsleitung der jeweiligen Bildungsregion. Die Erstellung erfolgt in der Abteilung abgestimmt mit den Abteilungen Schulpsychologie und Personal. Der Plan wird für eine mittelfristige Planungsperiode entwickelt.

Empfehlenswert ist es, die Erhebung des Bildungsbedarfs und die Erarbeitung des Zielbilds für das regionale Bildungsangebot gemeinsam mit regionalen Akteurinnen und Akteuren durchzuführen. Das können unter anderem Schulleitungen und Schulpartner der regionalen Schulen, Leitungen weiterer Bildungseinrichtungen, Leitungen von sozialen Einrichtungen, regionale Unternehmen sowie die politische Ebene sein. Wo vorhanden,

können regionale Entwicklungsplattformen (z. B. LEADER-Plattformen) die regionalen Bildungsabteilungen bei der Gestaltung der Prozesse unterstützen.

Im Bereich der Ressourcensteuerung obliegt es den Mitarbeiter/innen der Personalabteilung, die Ressourcenkontingente für eine Bildungsregion auf Schulkontingente aufzuteilen. Die Feinsteuerung der Ressourcen hat dabei in Abstimmung mit der Leitung des Pädagogischen Dienstes und der Schulaufsicht bzw. dem FIDS zu erfolgen.

Die aus den regionalen Bildungs- und Entwicklungsplänen hervorgehenden Maßnahmen werden regelmäßig in einem Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch zwischen der Leitung des Pädagogischen Dienstes und der Leitung der Bildungsregionsabteilung vereinbart.

Die Umsetzung der regionalen Bildungs- und Entwicklungspläne erfolgt über:

- die Vereinbarung der Bildungs- und Entwicklungspläne mit einzelnen Schulen durch die Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanager,
- die Unterstützung der Vernetzung von Schulen und Clustern (zur pädagogischen Qualitätsentwicklung, Weiterbildung, Peer learning etc.) durch die Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanager,
- die Vernetzung von Schulen/Clustern mit dem regionalen Umfeld (Wirtschaft, Vereine, NGOs, etc.) z. B. im Kontext der ganztägigen Schule, der Kuratorien von BHS, der Bildungs- und Berufsberatung usw. durch die regionale Schulaufsicht.

# 7 Die Bildungsdirektion

## Verantwortung

Funktionieren des Bildungssystems im Bundesland und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne der Wirkungsziele

## Akteurinnen und Akteure

- Präsident/in (optional)
- Bildungsdirektor/in
- Beirat
- Präsidialbereich
- Bereich Pädagogischer Dienst

## Steuerungsinstrument

Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan

## 7.1 Die Verantwortung der Bildungsdirektion

Die Bildungsdirektion stellt eine neue Verwaltungsbehörde für den gesamten Schulbereich dar, in der die Verwaltungsaufgaben des Bundes (zuständig für Bundesschulen) und der Länder (zuständig für Pflichtschulen) zusammengeführt werden. Die Bildungsdirektionen lösen damit die bisherigen Landesschulräte bzw. den Stadtschulrat für Wien ab. Zudem nehmen sie österreichweit einheitlich Aufgaben wahr, die bisher verfassungsrechtlich in den Ämtern der Landesregierungen angesiedelt und regional sehr unterschiedlich organisiert waren.

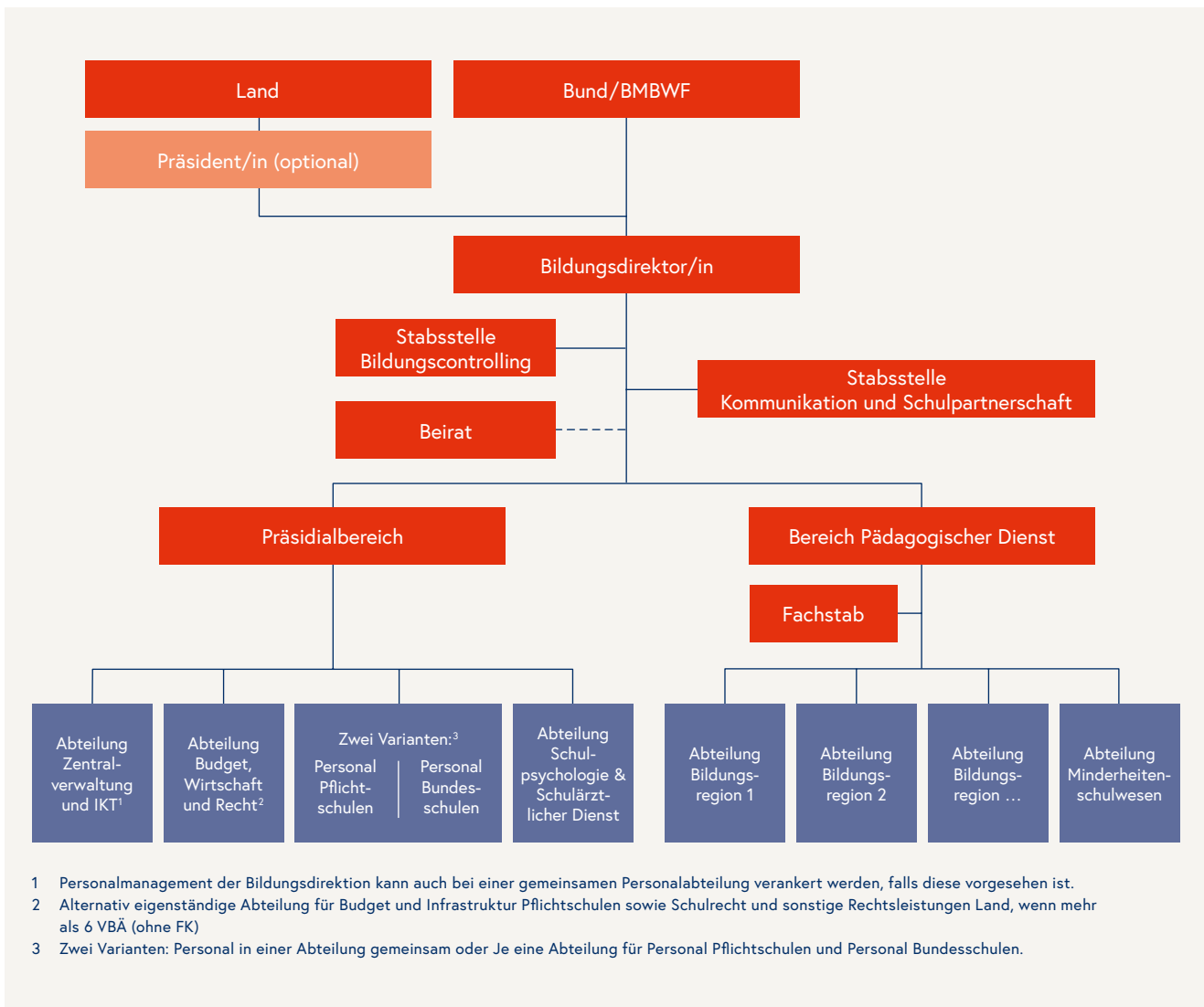
Den Bildungsdirektionen kommt somit die umfassende Vollziehung des Schulrechts zu. Das inkludiert die Vollziehung der Qualitätssicherung, der Schulaufsicht und des Bildungscontrollings sowie die Vollziehung des Dienstrechtes und des Personalvertretungsrechtes der Pädagoginnen und Pädagogen für öffentliche Schulen und der sonstigen Bundesbediensteten an öffentlichen Schulen. Davon umfasst ist auch die äußere Organisation der öffentlichen Pflichtschulen. Darunter werden Aufbau, Organisationsformen, Errichtung, Erhaltung, Auflassung und Sprengel verstanden.

Im unmittelbaren Zuständigkeitsbereich der Länder verbleibt der gesamte Bereich der Elementarpädagogik sowie des Hortwesens. Die Länder erhalten jedoch die Möglichkeit, auch diese Aufgabenbereiche der Bildungsdirektion zu übertragen.

## 7.2 Akteurinnen und Akteure in der Bildungsdirektion und deren Aufgaben

Laut § 22 BD-EG hat die konkrete Geschäftseinteilung der Bildungsdirektion unter Beachtung auf quantitative Anforderungen (Zahl der Schulen, Zahl der Schülerinnen und Schüler, Zahl der Lehrkräfte), auf regional-infrastrukturelle Anforderungen (Zahl und Größe der schulerhaltenden Gemeinden und Gemeindeverbände, geografische Gegebenheiten sowie verkehrstechnische Situation) und auf allfällige entwicklungs-spezifische Besonderheiten, eine Gliederung in Abteilungen und Referate sowie eine Stellvertretungsregelung vorzusehen. Somit sind vier Managementebenen gesetzlich determiniert (Leitung der Bildungsdirektion – Bereiche – Abteilungen – Referate).

Abbildung 6: Einheitliche Struktur der Bildungsdirektionen nach der Rahmenrichtlinie für die Geschäftseinteilung



Die fachliche Gliederung für die ersten zwei Führungsebenen wird durch das BD-EG bereits vorgegeben, indem unmittelbar unter dem / der Bildungsdirektor/in als Behördenleiter/in (§ 7 BD-EG) ein Präsidialbereich (§ 18 BD-DG) sowie ein Bereich Pädagogischer Dienst (§ 19 BD-EG) einzurichten sind.

Die weitergehende Untergliederung unterhalb der Bereiche ist gemäß den Rahmenrichtlinien für die Geschäftseinteilung und letztlich durch die konkrete Geschäftseinteilung der Bildungsdirektion vorzunehmen. Der Geschäftseinteilung hat der Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu Grunde zu liegen.

#### **Exkurs: Rahmenrichtlinie für die Geschäftseinteilung der Bildungsdirektion**

Die Rahmenrichtlinie für die Geschäftseinteilung der Bildungsdirektion wurde vom Bund und allen Bundesländern im Dezember 2018 beschlossen. Die Rahmenrichtlinie regelt:

- Fragen der sachlichen Aufgabenabgrenzung
- die einheitliche Struktur der Abteilungen in der Bildungsdirektion
- die Mindestgröße von Referaten
- vorgesehene Stabsstellen
- das Vorgehen bei gemeinsamen Bund / Land-Revisionen
- die Verankerung der Schulaufsicht für Religion
- Ziel, Aufgaben und Größe der Bildungsregionen

#### **Präsident/in**

Präsident bzw. Präsidentin der bis 1.1.2019 gesetzlich verankerten Landesschulräte / Stadtschulrat für Wien war der jeweilige Landeshauptmann bzw. die jeweilige Landeshauptfrau. Unterstützt wurden die Präsident/inn/en durch einen amtsführenden Präsidenten bzw. eine amtsführende Präsidentin, die ohne Ausschreibung durch den jeweiligen Landeshauptmann oder die jeweilige Landeshauptfrau bestellt wurde und eine politische Funktion innehatte. Mit dem Bildungsreformgesetz wurde der amtsführende Präsident bzw. die amtsführende Präsidentin, die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident und die politisch besetzten Kollegien abgeschafft und damit eine Entpolitisierung forciert. Die neuen Leiter/innen der Behörde – die Bildungsdirektor/inn/en – sind Bundesbedienstete, die auf Basis von gesetzlich definierten Kriterien bestellt werden.

Durch Landesgesetz kann gem. Art. 113 Abs. 8 B-VG vorgesehen werden, dass die Landeshauptfrau oder der Landeshauptmann der Bildungsdirektion als Präsidentin oder Präsident vorsteht. Die Landeshauptfrau oder der Landeshauptmann kann diese Funktion per Verordnung an ein Mitglied der Landesregierung übertragen. Die Präsidentin bzw. der Präsident ist aber nicht Teil der Behörde und damit auch nicht Behördenleiterin oder Behördenleiter. Gemäß § 17 BD-EG hat die Präsidentin oder der Präsident die Fach-

aufsicht, nicht jedoch die Dienstaufsicht gegenüber der Bildungsdirektorin oder dem Bildungsdirektor. Die amtsführenden Präsidentinnen und Präsidenten der Landesschulräte bzw. des Stadtschulrats für Wien und die Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten wurden abgeschafft.

Weisungen der zuständigen Landesregierung und der Bildungsministerin bzw. des Bildungsministers können an die Präsidentin bzw. den Präsidenten aber auch direkt an die Bildungsdirektorin oder den Bildungsdirektor gerichtet werden. Die Präsidentin bzw. der Präsident hat ein Weisungsrecht in Angelegenheiten des Bundes- und des Landesvollzugs, unterliegt aber im Bundesvollzug der Weisung des Bundesministers oder der Bildungsministerin. Gem. Art 113 Abs. 8 B-VG sind sämtliche Weisungen von der Präsidentin oder dem Präsidenten der Bildungsdirektorin oder dem Bildungsdirektor in Angelegenheiten der Bundesvollziehung unverzüglich der zuständigen Bundesministerin bzw. zuständigen Bundesminister durch den Präsidenten, die Präsidentin zur Kenntnis zu bringen. Ebenso ist die Bildungsdirektorin bzw. der Bildungsdirektor angewiesen, etwaige Weisungen der Präsidentin bzw. des Präsidenten der Bildungsministerin bzw. dem Bildungsminister unverzüglich zur Kenntnis zu bringen.

Betreffend der Approbationsbefugnisse sieht § 23 Abs. 2 letzter Satz BD-EG vor, dass für den Fall einer Vorsehung eines Präsidenten, einer Präsidentin in der Bildungsdirektion in der Geschäftsordnung dieser bzw. diesem bestimmte Angelegenheiten im Vollzugsbereich des Landes zur Entscheidung vorbehalten werden können. Nicht dem der Präsidentin bzw. dem Präsidenten vorbehalten (auch nicht im Landesvollzug) sind Aufgaben, die der Bildungsdirektorin bzw. dem Bildungsdirektor als Behördenleitung der Bildungsdirektion obliegen.

### **Die Bildungsdirektorin, der Bildungsdirektor**

Die Bildungsdirektorin ist Bundesbedienstete, der Bildungsdirektor, Bundesbediensteter und wird von der Bildungsministerin, dem Bildungsminister im Einvernehmen und auf Vorschlag des jeweiligen Landeshauptmanns bzw. der Landeshauptfrau für fünf Jahre bestellt.

Voraussetzung für die Bestellung ist die Erfüllung des gesetzlich festgelegten Qualifikationsprofils und die Eignungsfeststellung durch eine weisungsfreie, fünfköpfige Begutachtungskommission.

Der Bildungsdirektorin, dem Bildungsdirektor obliegt die Leitung der Bildungsdirektion, d.h. sie bzw. er trägt Verantwortung für das Funktionieren des Bildungssystems im jeweiligen Bundesland und dessen kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung im Sinne der Wirkungsziele des Bildungssystems.

Die Bildungsdirektorin, der Bildungsdirektor ist bei der Erfüllung ihrer, seiner Aufgaben in den Angelegenheiten der Bundesvollziehung an die Weisungen der Bildungsministerin, des Bildungsministers, in den Angelegenheiten der Landesvollziehung an die Weisungen der zuständigen Landesregierung gebunden.

Die Bildungsdirektorin, der Bildungsdirektor wird von zwei Stabsstellen unterstützt:

- Kommunikation und Schulpartnerschaft: Diese umfasst die Planung und Koordination der Öffentlichkeitsarbeit. In der Stabsstelle Kommunikation und Schulpartnerschaft ist zudem ein Bürgerservice im Sinne eines First-Level-Supports für Anfragen und Beschwerden für sämtliche Aufgaben der Bildungsdirektion einzurichten.
- Bildungscontrolling: Die Stabsstelle unterstützt die Bildungsdirektorin, den Bildungsdirektor bei der evidenzbasierten Steuerung der Behörde.

## **Beirat**

Der Beirat gibt den Schulpartnern, Religionsgemeinschaften sowie Interessenvertretungen offiziell Gehör in der Bildungsdirektion. Der Beirat hat die Aufgabe, in den von der Bildungsdirektion auf dem Gebiet des Schul- und Erziehungswesens zu besorgenden Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung beratend mitzuwirken. Insbesondere können ihm bildungspolitisch relevante Begutachtungsentwürfe zur Abgabe einer beratenden Stellungnahme vorgelegt werden. Berichte oder Vorschläge haben ausschließlich Beratungsfunktion und binden die Entscheidung des Bildungsdirektors oder der Bildungsdirektorin oder anderer gemäß der Geschäftsordnung zur Entscheidung berufener Organe der Bildungsdirektion nicht. Der Beirat ist vom Bildungsdirektor oder von der Bildungsdirektorin zumindest zwei Mal pro Jahr einzuberufen.

### **Weiterführende Informationen**

§§ 20f BD-EG regeln ausführlich die Zusammensetzung und die Art der Einberufung des Beirats.

## **Der Präsidialbereich**

Das Präsidium ist die zentrale Geschäftsstelle der Bildungsdirektion. Diesem obliegt neben den rechtlichen, budgetären und organisatorischen Aufgaben u. a. auch die Bewirtschaftung der Lehrpersonalressourcen unter Mitwirkung des Bereichs Pädagogischer Dienst.

Die Leitung des Präsidiums ist von Gesetzes wegen Stellvertretung des Bildungsdirektors, der Bildungsdirektorin.

Tabelle 7 gibt einen Überblick über die Aufgaben des Präsidialbereichs.

Tabelle 7: Aufgaben des Präsidialbereichs

Leistungsgruppen	Leistungen
<b>Zentralverwaltung und IKT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation und Verwaltung</li> <li>• IKT Management</li> <li>• Personalmanagement der Bildungsdirektion &amp; Personaladministration Verwaltungspersonal des Bundes</li> </ul>
<b>Budget, Wirtschaft und Recht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget-, Kosten- und Leistungsmanagement</li> <li>• Facility Management</li> <li>• Budget und Infrastruktur Bundesschulen</li> <li>• Budget und Infrastruktur Pflichtschulen</li> <li>• Schulrecht Bund</li> <li>• Schulrecht Land</li> <li>• Schülerinnen- und Schülerbeihilfen Bundesschulen</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalplanung /-controlling Bundespersonal an Schulen</li> <li>• Personaladministration und Besoldung Bundeslehrpersonal an Schulen</li> <li>• Dienst- und Besoldungsrecht Bundeslehrpersonal</li> <li>• Personalplanung /-controlling Landeslehrpersonal an Schulen</li> <li>• Personaladministration und Besoldung Landeslehrpersonal an Schulen</li> <li>• Dienst- und Besoldungsrecht Landeslehrpersonal</li> </ul>
<b>Schulpsychologie und Schulärztlicher Dienst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulpsychologie, Bildungsberatung, psychosoziale Unterstützung</li> <li>• Schulärztlicher Dienst</li> </ul>

## Der Bereich Pädagogischer Dienst

Der Pädagogische Dienst ist für die Ausrichtung des Bildungs- und Betreuungsangebots auf den Bedarf der Regionen des Bundeslands verantwortlich. Er nimmt das Qualitätsmanagement und die Koordination von Bildungs- und Betreuungsangeboten wahr. Der Pädagogische Dienst ist in Abteilungen entlang der Bildungsregionen organisiert<sup>10</sup>. In den Abteilungen finden sich Mitarbeiter/innen des Qualitätsmanagements und des Fachbereichs Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik.

Ein Fachstab unterstützt die Leitung des Bereichs Pädagogischer Dienst in sämtlichen Planungs- und Steuerungsangelegenheiten, bei der Umsetzung bildungspolitischer Reform- und Entwicklungsvorhaben sowie bei der Sicherstellung und schulartenspezifischen Weiterentwicklung des differenzierten Bildungsangebots. Er bildet den „inhaltlichen Schirm“ in den Bereichen Qualitätsmanagement sowie Inklusion und Diversität und gewährleistet die horizontale Koordination und Kommunikation in allen regionsübergreifenden Belangen.

Im Burgenland und in Kärnten ist die Abteilung Minderheitenschulwesen mit ihrer Schulaufsicht grundsätzlich für die Fachaufsicht aller Schulen im Bereich des Minderheiten-

<sup>10</sup> Die Schulaufsicht für Berufsschulen kann entweder auf Ebene des Fachstabs oder in den regionalen Bildungsabteilungen angesiedelt sein.



Schulgesetzes zuständig. Darüber hinaus obliegt ihr die Fachaufsicht für den Unterrichtsgegenstand Slowenisch (Kärnten) bzw. Burgenlandkroatisch / Ungarisch (Burgenland) an allen anderen Schulen.

### **Exkurs: Das Aufgaben- und Strukturkonzept für den Pädagogischen Dienst**

Die Aufgaben und die Struktur im Bereich des Qualitätsmanagements ändern sich grundlegend. Der Koordination des Bildungs- und Betreuungsangebots in der Bildungsregion und der Verfolgung von Bildungswegentscheidungen kommt künftig eine höhere Bedeutung zu.

Diese Änderungen werden auch strukturell im Wechsel von einer schulartenbezogenen zu einer regionalen Struktur sichtbar. Erstmals gibt es nicht nur Führungsfunktionen für Regionen, sondern auch eine Führungsfunktion über alle Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanager eines Bundeslands.

Außerdem wird die Steuerung der Beratungs- und Unterstützungsfunktionen, die bisher in pädagogischen Beratungszentren an den Sonderschulen verankert war, in den Bildungsdirektionen und deren Pädagogische Abteilungen Bildungsregion durch Mitarbeiter/innen des Fachbereichs Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik (FIDS) vollzogen. Der Fokus ändert sich von einer alleinigen Sichtweise auf Sonderpädagogik auf sämtliche Diversitätsthemen – von Begabungsförderung über Gender bis hin zu Sprachen und Integration, je nach Bedarf in der Region.

All diese Änderungen machen ein tiefgreifendes Neudenken der Aufgabenwahrnehmung und Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen des Bereichs Pädagogischer Dienst erforderlich. Zur Orientierung wurde vom BMBWF ein Aufgaben- und Strukturkonzept für den Pädagogischen Dienst entworfen, welches die Aufgaben von Schulaufsicht und FIDS und die jeweiligen Führungsfunktionen detailliert beschreibt.

## **7.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente in der Bildungsdirektion**

Die Bildungsdirektion hat umfassende Entscheidungsspielräume. Diese Entscheidungen sollen auf Basis von Daten und Analysen getroffen werden. Dazu ist in der Bildungsdirektion ein Bildungscontrolling verankert, dessen Aufgabe es ist, Personal-, Qualitäts-, Erfolgs- und Umfelddaten aus dem Bildungsmonitoring der Zentralstelle des BMBWF zu nutzen und zu interpretieren sowie die Umsetzung von festgelegten Maßnahmen zu verfolgen. Es steht jeder Bildungsdirektion frei, die strategischen Steuerungsprozesse in ihrer Organisation zu gestalten.

Verbindlich geregelt ist der Ressourcen-, Ziel und Leistungsplan als Steuerungsinstrument zwischen Bund, Land und Bildungsdirektion, die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines Qualitätsmanagements für die Bildungsdirektion.

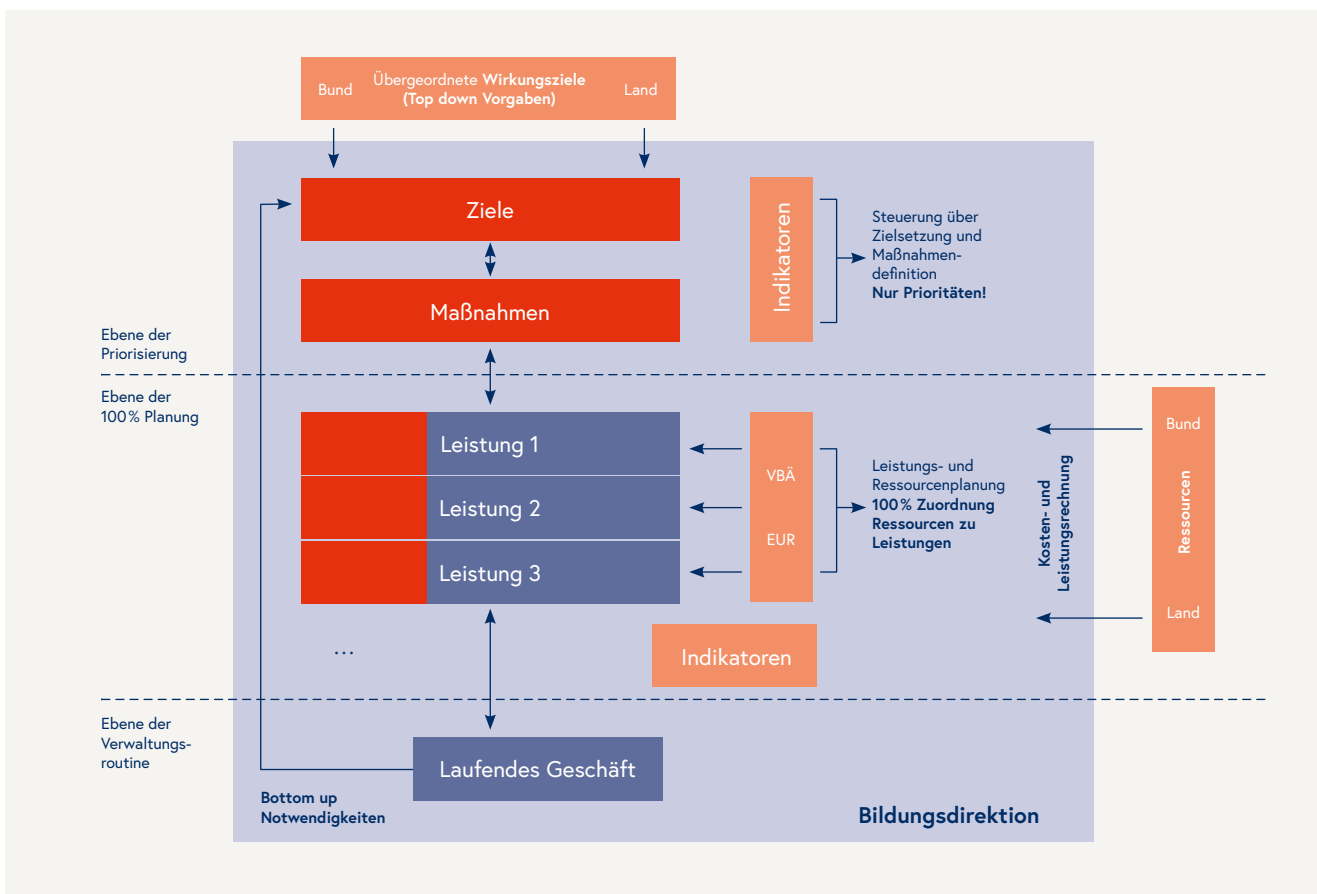
## Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan

Der Ressourcen-, Ziel und Leistungsplan (RZL-Plan) dient als zentrales Steuerungsinstrument. Mit dem RZL-Plan werden alle steuerungsrelevanten Parameter zwischen Bund, Land und Bildungsdirektion vereinbart:

- Im Wirkungsbereich zu erreichenden Ziele
- Maßnahmen, die zur Zielerreichung umzusetzen sind
- Personelle und räumliche Ressourcen der Bildungsdirektion
- Einsetzbare finanzielle Ressourcen
- Personelle Ressourcen (Lehrpersonen und Verwaltungspersonal) an den Schulen

Der RZL-Plan wird für einen Planungszeitraum von vier Jahren erstellt und jährlich rollierend um ein Jahr erweitert. Die Ziele können über längere Zeiträume konstant bleiben, bei den Maßnahmen wird es zeitlich unterschiedliche Gewichtungen geben. Ziele und Maßnahmen sind immer eine Teilmenge des gesamten Leistungsspektrums der Bildungsdirektion. Leistungen decken das gesamte Tätigkeitsfeld der Bildungsdirektion ab. Um Maßnahmen umzusetzen, bedarf es einer oder mehrerer Leistungen. Abbildung 7 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Zielen, Maßnahmen und Leistungen der Bildungsdirektion



Der RZL-Plan wird jährlich vom Bildungsdirektor / der Bildungsdirektorin auf Basis der vorgegebenen Ziele von Bund und Land erstellt und im Einvernehmen mit dem zuständigen Mitglied der Bundesregierung und der Landesregierung festgelegt. Das Auseinanderfallen von Schuljahr und Finanzjahr (Kalenderjahr) stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Es ist daher ein zweigliedriger Prozess erforderlich, um eine sinnvolle Planung, insbesondere des jeweils kommenden Schul- und Finanzjahres, zu ermöglichen:

- Im Frühjahr werden vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung Ziele für Schulqualität und Schulorganisation formuliert und an die Bildungsdirektionen übermittelt. Gegebenenfalls formuliert auch das jeweilige Land Ziele im Bereich der Schulorganisation. Die Bildungsdirektionen erarbeiten zu den jeweiligen Zielen Maßnahmen und stimmen diese jeweils mit der übergeordneten Ebene vor Beginn des Schuljahres ab.
- Im Herbst werden vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung und von den Ländern Vorgaben betreffend Personal und Sachaufwand für das kommende Finanzjahr den Bildungsdirektionen gemacht und mit den Bildungsdirektionen diskutiert.
- Beide Teile des RZL-Plans werden vor dem Jahreswechsel zwischen Bund bzw. Land und Bildungsdirektion vereinbart und die erreichten Ergebnisse reflektiert.

### **Kosten- und Leistungsrechnung sowie Qualitätsmanagement für die Bildungsdirektion**

Mit einem der drei Wirkungsziele setzt sich der Bund die Effektivität und Effizienz der Schulorganisation zum Ziel. Ein wichtiger Bestandteil für eine faktenorientierte Steuerung ist die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in der Bildungsdirektion. Sie schafft Transparenz über die an der Bildungsdirektion erbrachten Leistungen und den damit verbundenen Aufwand. Jeder Organisationseinheit („Kostenstelle“) der Bildungsdirektion werden Leistungen („Kostenträger“) zugeordnet. Bei diesen Leistungen wird der für die Erstellung der Leistungen jeweils anfallende Sach- und Personalaufwand verrechnet.

Nicht nur der Leistungserbringungsprozess an der Schule bedarf einer kontinuierlichen Verbesserung. Auch die Verwaltungsprozesse in der Bildungsdirektion sind systematisch zu optimieren. Der Qualitätsregelkreis – Plan, Do, Check, Act – gilt analog auch für die Bildungsdirektion und die Bildungsregionen. Auch der Qualitätsrahmen für Schulen bleibt Orientierungsgröße, da alle Leistungen und Prozesse der Behörde letztendlich die Verbesserung der Schulqualität zum Ziel haben. Für die Evaluation der einzelnen Leistungen und dem Funktionieren der Behörde bietet er aber nur wenig Anhaltspunkte. Daher soll in Verknüpfung mit der Kosten- und Leistungsrechnung ein einheitlicher Qualitätsrahmen für die Bildungsdirektion und die Bildungsregion (Qualitätsrahmen für die Schulaufsicht) erstellt werden.

# 8 Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung

## Verantwortung

Strategische Steuerung der Bildung in Österreich inkl. der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen

## Akteurinnen und Akteure

- Bundesministerin, Bundesminister
- Generalsekretärin, Generalsekretär<sup>11</sup>
- Präsidialsektion
- Sektion I Allgemein- und Berufsbildung
- Sektion II Personalentwicklung, pädagogische Hochschulen, Schulerhaltung und Legistik
- Sektion III Bildungsentwicklung und -monitoring
- Sektion IV Universitäten und Fachhochschulen
- Sektion V Wissenschaftliche Forschung; Internationale Angelegenheiten

## Steuerungsinstrument

- Wirkungsorientierte Steuerung
- Bildungscontrolling-Bericht an den Nationalrat

<sup>11</sup> Laut Bundesministeriengesetz i.d.F. BGBl. I Nr. 61/2018 kann die Bundesministerin bzw. der Bundesminister unbeschadet seiner bundesverfassungsrechtlich geregelten Verantwortlichkeit und unbeschadet der ihm bundesverfassungsgesetzlich vorbehaltenen Geschäfte mit der zusammenfassenden Behandlung aller zum Wirkungsbereich des Bundesministeriums gehörenden Geschäfte eine Generalsekretärin bzw. einen Generalsekretär betrauen. Die Generalsekretärin bzw. der Generalsekretär ist unbeschadet seiner allfälligen sonstigen Funktionen die bzw. der unmittelbare Vorgesetzte aller Sektionsleiter/innen im Bundesministerium sowie Vorgesetzte/r aller dem Bundesministerium nachgeordneter Dienststellen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des vorliegenden Weißbuchs (Juli 2019), wurde von der Möglichkeit der Einrichtung einer Generalsekretärin bzw. eines Generalsekretärs kein Gebrauch gemacht.

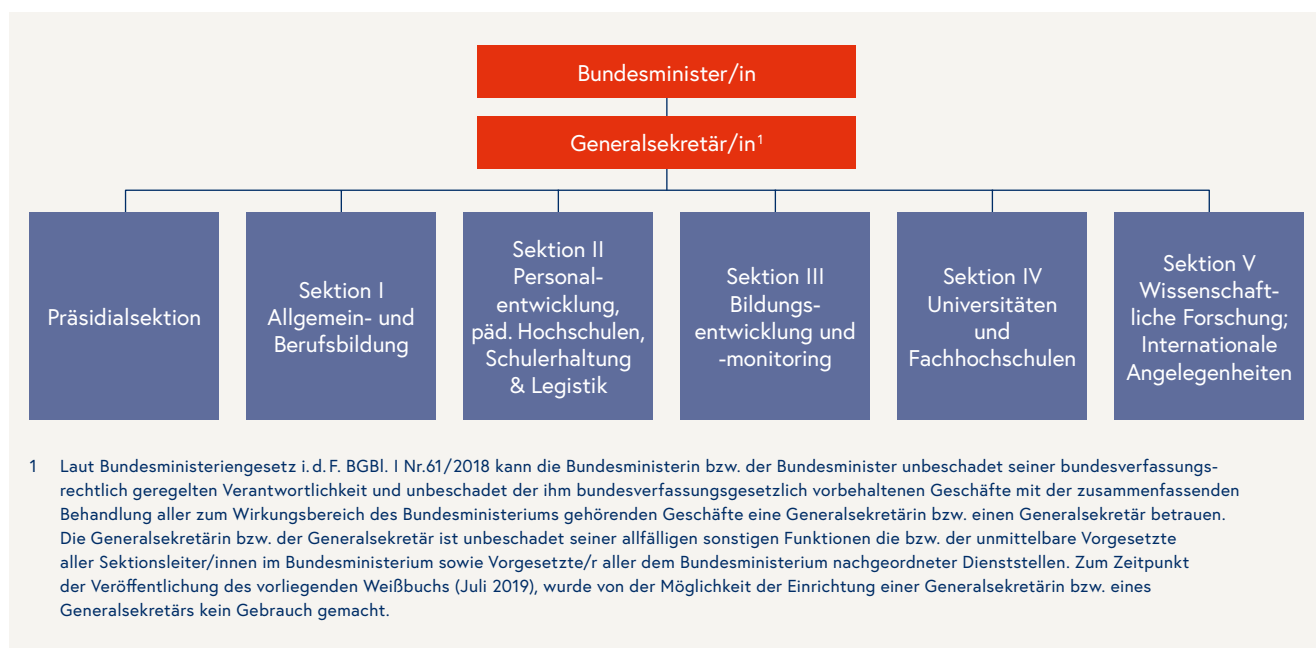
## 8.1 Die Verantwortung des Ministeriums

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung schafft die bestmöglichen Rahmenbedingungen für Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen und vertritt auf internationaler Ebene die Interessen des Wissenschafts-, Forschungs- und Wirtschaftsstandorts Österreichs.

Die Zuständigkeit des BMBWF im Bildungsbereich umfasst das gesamte Schulwesen von der Volksschule bis zu höheren Schulen sowie die Pädagogischen Hochschulen (vgl. Kapitel 2.1. Kompetenzen im österreichischen Schulsystem). Auch die Erwachsenenbildung und das Thema lebenslanges Lernen gehören dazu.

## 8.2 Akteurinnen und Akteure im Ministerium und ihre Aufgaben

Abbildung 8: Organigramm BMBWF



### Weiterführende Informationen

Das Organigramm und die aktuelle Geschäftseinteilung des BMBWF mit einer konkreten Aufgabenbeschreibung einzelner Abteilungen finden Sie auf der Webseite des Ministeriums.<sup>12</sup>

12 Siehe dazu <https://bmbwf.gv.at/das-ministerium/>

## Generalsekretärin, Generalsekretär<sup>13</sup>

Der Generalsekretärin, dem Generalsekretär des BMBWF obliegen die Koordination und die Abstimmungen mit den Bundesländern und Bildungsdirektionen im Rahmen der Steuerung der Bildungsdirektionen sowie die Vereinbarung des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans mit den Bildungsdirektorinnen und Bildungsdirektoren von Seiten des Bundesministeriums.

## Präsidialsektion

In der Präsidialsektion liegen neben der Verantwortung für die Gesamtkoordination der Bildungsbudgets auch die Aufgaben für Bildungsmedien und Digitalisierung der Schulen sowie des Unterrichts.

### Exkurs Digitalisierung

Gut ausgebildete Menschen, die die Entwicklung reflektieren, die Technologien gestalten und das Innovationspotenzial ausschöpfen, sind ein Schlüssel für die Weiterentwicklung der Gesellschaft und ein Erfolgsfaktor für den Wirtschaftsstandort Österreich. Um das Potenzial der Digitalisierung für das Lehren und Lernen zu nutzen, braucht es auch strategische und planerische Vorgaben für das gesamte Schulsystem. Die sich durch die fortschreitende Digitalisierung ergeben Veränderungen sollen stufenweise und vor allem flächendeckend in das österreichische Bildungssystem einfließen. Die Aktionsfelder liegen im Bereich der Lehr- / Lerninhalte und Bildungsmedien, der Aus-, Fort- und Weiterbildung der Pädagoginnen und Pädagogen und der Infrastruktur.

Die Digitalisierung unterstützt eine moderne, effiziente und serviceorientierte Bildungsverwaltung und fördert effiziente Kommunikationsprozesse der Schulpartner. Innovative digitale Anwendungen und Services sind Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz digitaler Technologien in den jeweiligen Themenfeldern und Institutionen.

Zur Koordinierung der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien wurden in den Bundesministerien „Chief Digital Officer“ eingerichtet. Für eine wirkungsvolle Umsetzung der Digitalisierungsinitiativen im gesamten Schulsystem soll diesem Steuerungsansatz auch im nachgeordneten Bereich Rechnung getragen werden.

---

13 Laut Bundesministeriengesetz i.d.F. BGBl. I Nr. 61/2018 kann die Bundesministerin bzw. der Bundesminister unbeschadet seiner bundesverfassungsrechtlich geregelten Verantwortlichkeit und unbeschadet der ihm bundesverfassungsgesetzlich vorbehaltenen Geschäfte mit der zusammenfassenden Behandlung aller zum Wirkungsbereich des Bundesministeriums gehörenden Geschäfte eine Generalsekretärin bzw. einen Generalsekretär betrauen. Die Generalsekretärin bzw. der Generalsekretär ist unbeschadet seiner allfälligen sonstigen Funktionen die bzw. der unmittelbare Vorgesetzte aller Sektionsleiter/innen im Bundesministerium sowie Vorgesetzte/r aller dem Bundesministerium nachgeordneter Dienststellen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des vorliegenden Weißbuchs (Juli 2019), wurde von der Möglichkeit der Einrichtung einer Generalsekretärin bzw. eines Generalsekretärs kein Gebrauch gemacht.

## Sektion I Allgemeinbildung und Berufsbildung

Die Sektion I Allgemeinbildung und Berufsbildung steuert alle pädagogischen Angelegenheiten des österreichischen Schulsystems und ist dafür verantwortlich, dass sich die Schularten und Lehrpläne kontinuierlich an den Bedürfnissen der Gesellschaft ausrichten.

Wesentliche Aufgaben der Sektion I sind daher:

- die Entwicklung der Lehrpläne aller Schularten
- die Entwicklung der Schularten in Österreich
- die Initiierung und Evaluierung von Schulversuchen
- die Bedarfsanalyse und Qualitätsentwicklung schulischer Unterstützungssysteme
- die Entwicklung des Fachbereichs Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik
- die Entwicklung und Implementierung von pädagogischen Reformvorhaben

### Exkurs: Schulversuche

Mit den durch das Bildungsreformpaket geschaffenen Freiräumen wird die überwiegende Zahl (ca. 5.300) der im Jahr 2017 durchgeführten Schulversuche hinfällig.

Neue Schulversuche können zur Erprobung besonderer Maßnahmen durchgeführt werden, sind in Zukunft aber nur noch außerhalb des schulautonomen Entscheidungsbereiches möglich. Die Initiative für neue Schulversuche soll ausschließlich vom Bildungsministerium ausgehen. Eine Evaluierung der Schulversuche nach einheitlichen Standards ist verpflichtend vorgesehen. Die Sektion I im Bildungsministerium ist für die Initiative und Evaluierung von Schulversuchen zuständig.

Schulversuche sind künftig mit einer maximalen Laufzeit befristet (Dauer der betreffenden Schulart plus zwei Jahre) und dürfen maximal fünf Prozent der Klassen umfassen. Die schulpartnerschaftlichen Mitbestimmungsrechte bleiben erhalten. Auch in Zukunft müssen zwei Drittel aller Erziehungsberechtigten und aller Lehrpersonen der Durchführung eines Schulversuchs zustimmen.<sup>14</sup>

### Weiterführende Informationen

In den Informationen zum Schulrecht – Handbuch Erweiterung der Schulautonomie durch das Bildungsreformgesetz 2017 – findet sich eine detaillierte Erläuterung der gesetzlichen Bestimmungen. Das Handbuch kann auf der Webseite des BMBWF heruntergeladen werden.<sup>15</sup>

---

14 Gilt nicht für HLFS

15 [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch\\_schulautonomie.html](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch_schulautonomie.html)

Die Sektion I trägt Verantwortung für die Steuerung des Bereichs Pädagogischer Dienst in den Bildungsdirektionen und die Koordination der Erarbeitung der pädagogischen Inhalte des RZL-Plans.

### **Exkurs: Die Funktion der pädagogischen Abteilungen für einzelne Schularten in der Sektion I**

Den im Ministerium verankerten pädagogischen Abteilungen für einzelne Schularten oblag es in der Vergangenheit, die Entwicklung und Qualität der Schulen operativ über den, die Schulart zuständigen Landesschulinspektorinnen und Landesinspektoren vorzusteuern und operative Anliegen, die nicht alleine durch den zuständigen Schulaufsichtsbeamten geklärt werden konnten, zu lösen.

Mit der Schaffung der Bildungsdirektionen können sich die pädagogischen Abteilungen für einzelne Schularten auf die strategische Entwicklung der Schulart entlang des Bildungsbedarfs der Gesellschaft konzentrieren. Die Steuerung einzelner Schulqualitätsmanagerinnen und Schulqualitätsmanager liegt nun in der Bildungsdirektion. Gemeinsam erarbeiten die pädagogischen Abteilungen jährlich die pädagogischen Ziele und Vorgaben im RZL-Plan für die Bildungsdirektionen und entwickeln und monitoren Reformvorhaben.

## **Sektion II Personalentwicklung, pädagogische Hochschulen, Schulerhaltung und Legistik**

Die Sektion II erfüllt vier wesentliche Kernaufgaben:

Sie ist erstens für die Ressourcenverteilung und -kontrolle von Landes- und Bundeslehrpersonen in Österreich zuständig. Die Bezüge von Landeslehrpersonen werden vom Land ausbezahlt, der Bund refundiert den Ländern jedoch im Rahmen der genehmigten Stellenpläne die Kosten (Pflichtschulbereich) bzw. 50 % der Kosten (Berufsschulbereich) im jährlichen Finanzausgleich.

Zweitens erstellt die Sektion II Gesetzesentwürfe und beantwortet Fragen zu deren Vollziehung. Sie ist dabei für die gesamte Legistik des Schulrechts, u. a. Schulunterricht (SchUG), Schulorganisation (SchOG) und das Hochschulrecht für die pädagogischen Hochschulen zuständig. Die Dienstrechtslegistik für Pädagoginnen und Pädagogen wird inhaltlich von der Sektion koordiniert.

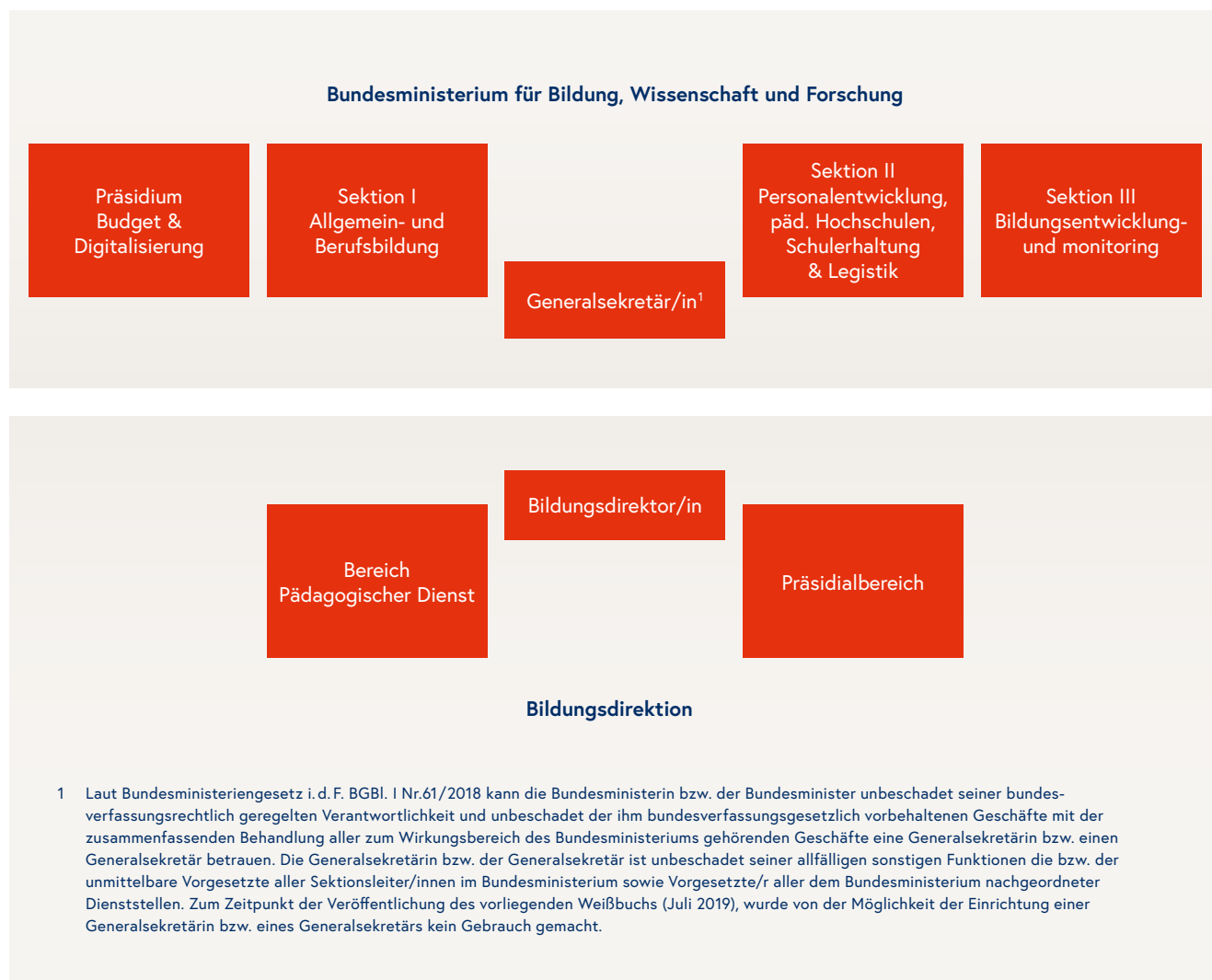
Drittens steuert die Sektion strategisch die Aus-, Fort- und Weiterbildung von allen Pädagoginnen und Pädagogen und Schulleitungen in Österreich. Diese Aufgaben beinhalten auch die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen inklusive der Schulentwicklungsbegleitung.



Viertens übernimmt die Sektion die Funktion des Schulerhalters der weiterführenden Bundesschulen<sup>16</sup> und pädagogischen Hochschulen. Der Bund ist Schulerhalter und trägt finanzielle, personelle und räumliche Vorsorge für die Führung der Schule und ist somit für die äußere Organisation strategisch verantwortlich. Die operative Vollziehung liegt jeweils in den Bildungsdirektionen.

Die Sektion trägt Verantwortung für die Steuerung des Präsidialbereichs in den Bildungsdirektionen<sup>17</sup> und die Koordination der ressourcenbezogenen Inhalte des RZL-Plans.

Abbildung 9: Verantwortung in der Vorsteuerung der Bildungsdirektionen im BMBWF



16 Bundesschulen im Bereich der AHS und BMHS

17 Die Steuerung in Bezug auf fachliche Angelegenheiten schulischer Unterstützungssysteme (Abteilungen Schulpsychologie und Schulärztlicher Dienst) erfolgt über die Sektion I.

## Sektion III Bildungsentwicklung und Bildungsmonitoring

Die Sektion Bildungsentwicklung und Bildungsmonitoring wurde im Zuge der Umsetzung der Bildungsreform neu geschaffen. Ihre wesentlichen Aufgaben beinhalten

- die Bildungsentwicklung und das Bildungscontrolling
- die Bildungsstatistik und das Bildungsmonitoring
- das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung
- die Steuerung der standardisierten Reife- und Diplomprüfung
- die europäischen und internationalen Kooperationen

Viele Aufgaben sind im Sommer 2018 neu definiert worden und werden daher nachfolgend detaillierter beschrieben.

### **Exkurs: Bildungsentwicklung und -controlling im BMBWF**

Die Aufgaben im Bereich der Bildungsentwicklung und des Bildungscontrollings bilden die strategische Brückenfunktion über alle Aufgaben des Schulsystems: Die Sektion verfolgt wesentliche, bereichsübergreifende Entwicklungen, koordiniert die Erarbeitung von Vorschlägen für die Weiterentwicklung des Schulsystems, koordiniert sektionsübergreifende Reformen, monitort die Entwicklung wesentlicher Projekte und koordiniert Steuerungsprozesse hin zu den Bildungsdirektionen.

### **Exkurs: Bildungsstatistik und Bildungsmonitoring im BMBWF**

Die Bildungsstatistik stellt die Generierung, Erhebung, Beschreibung und Verfügbarkeit von Grunddaten des österreichischen Schulwesens sicher. Zu diesen sind Bildungs-, Struktur- und Ressourcendaten sowie die Ergebnisse von Kompetenzmessungen zu zählen. Das Bildungsmonitoring konzentriert sich auf die Auswertung und Analyse der Datenbestände und stellt diese in Form von Steuerungsinformationen allen Ebenen der Schulverwaltung in Zusammenarbeit mit dem Bildungscontrolling in den Bildungsdirektionen zu Verfügung, um Auskunft und Schlussfolgerungen über die Effektivität des Schulsystems zu geben. Diese Informationen dienen auch der Vorbereitung der RZL-Gespräche und werden der pädagogischen Sektion als Basis für die Zieldefinitionen zur Verfügung gestellt.

### **Exkurs: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im BMBWF**

Das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung setzen den Rahmen für ein einheitliches Qualitätsverständnis durch die Erarbeitung des Qualitätsrahmens

und die Entwicklung der Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse auf allen Ebenen der Schulverwaltung. Auf Basis der Daten aus dem Bildungsmonitoring bzw. aufgrund von akuten Ereignissen werden Qualitätsaudits an Schulen veranlasst. Durch die normative Definition, was eine gute Schule leisten soll, bildet der Bereich auch die Schnittstelle zur Aus-, Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen und zur Entwicklungsbegleitung von Schulen.

### **Exkurs: Die externe Evaluation von Schulen**

Externe Schulevaluation liefert als Instrument des Monitorings eine Bewertung der Qualität einzelner Schulen oder Cluster anhand objektiver und transparenter Kriterien (definiert im Qualitätsrahmen), wobei die spezifischen Bedingungen am jeweiligen Schulstandort berücksichtigt werden. Sie bedient sich empirischer, datengestützter Verfahren und liefert – komplementär zur internen Evaluation in Schulen – einen fundierten Außenblick auf jene schulischen Prozesse, die für die Qualitätsentwicklung bedeutsam sind.

Primäre Wirkungserwartung ist daher, dass durch die Einführung externer Schulevaluation in Österreich wichtige Impulse für die Qualitätsentwicklung der pädagogischen Arbeit und des Schulmanagements geleistet werden.

Zusätzlich soll die externe Schulevaluation durch die Zusammenschau von Informationen aus Standortevaluationen relevantes Steuerungswissen über Schulqualität auf Systemebene produzieren, z. B. bezogen auf Schulformen und -stufen, die Bildungsregionen, die Länder und Bundesebene. Dies erfordert eine hohe Standardisierung der Verfahren der Evaluation.

Darüber hinaus soll die externe Schulevaluation durch ihre Verfahren den Fokus von Schulen auf die Erreichung allgemein verbindlicher Qualitätsnormen lenken. Sie unterstützt auf diese Weise die Umsetzung des Qualitätsrahmens für Schulen und seine Prioritätensetzungen.

Letztlich ist mit externer Schulevaluation auch immer der Aspekt der Rechenschaftslegung verbunden. Die verantwortlichen Akteurinnen und Akteure (Schulleitungen, Schulaufsicht, usw.) haben wirksame Maßnahmen zu setzen, wenn eine Evaluation nahelegt, dass Mindestexpectationen an Qualität nicht erfüllt werden.

Die externe Schulevaluation soll in den kommenden Jahren im BMBWF entwickelt und etabliert werden. Sie ist organisatorisch und funktional klar getrennt von der Schulaufsicht einzurichten, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Die jeweiligen Funktionen ergänzen einander, aber überschneiden sich nicht. Die externe Schulevaluation hat deshalb auch keine beratende Funktion – dies ist im Folgeprozess Aufgabe der Schulaufsicht in der Bildungsregion bzw. Gegenstand externer Entwicklungsbegleitung durch die Pädagogischen Hochschulen bzw. sonstiger externer Begleitungsangebote.

## 8.3 Strategische Steuerungsprozesse und -instrumente im BMBWF

### Wirkungsorientierte Steuerung der Verwaltung

Im Jahr 2013 ist die Wirkungsorientierung durch Verankerung in der österreichischen Bundesverfassung im Art. 51 Abs. 8 und 9 B-VG in Kraft getreten. Diese gilt für alle Ministerien in Österreich. Die Wirkungsorientierung in Österreich besteht aus der mittelfristigen und jährlichen Haushaltsplanung, dem Wirkungscontrolling und der wirkungsorientierten Folgenabschätzung (WFA). Die Bundesverwaltung wird damit über Zielvorgaben, Wirkungen und Leistungen gesteuert.

Es liegt in der Verantwortung der Ministerin bzw. des Ministers, jährlich im Budgeterstellungprozess zu definieren, welche Ziele in der jeweiligen Untergliederung des Budgets mit den verfügbaren Mitteln verfolgt werden und welche Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele gesetzt werden. Die Zielhierarchie folgt dabei der Budgetstruktur.

#### Exkurs: Die Budgetstruktur des BMBWF

Das Budget des Bundes ist hierarchisch auf fünf Ebenen gegliedert und umfasst den gesamten Bundeshaushalt. Auf der obersten Ebene stehen die Rubriken. Das Bildungsressort fällt unter die Rubrik Bildung, Forschung, Kunst und Kultur. Die Rubriken werden auf Untergliederungen (UG) aufgeteilt. Dabei entspricht eine Untergliederung in etwa einem Ministerium. Allerdings kann es auch Ressorts geben, die über mehr als eine Untergliederung verfügen. So verfügt etwa das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) über die UG 30 (Bildung) und die UG 31 (Wissenschaft und Forschung). Da diese Publikation seinen Fokus auf das Bildungswesen hat, wird hier nur die Struktur der UG 30 und deren Untergliederungen genauer erläutert. Die Untergliederung 30 teilt sich in Globalbudgets, die eine inhaltliche Zuteilung der UG-Mittel für einen bestimmten Verwendungszweck darstellen. Ein Globalbudget ist immer nur einer Untergliederung zugeordnet, wobei eine Untergliederung mehrere Globalbudgets umfassen kann.

Ein Globalbudget ist ein sachlich zusammengehörender Verwaltungsbereich und wird vom jeweiligen haushaltsleitenden Organ in Abstimmung mit dem Bundesministerium für Finanzen (BMF) eingerichtet.

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung verfügt in der UG 30 über zwei Globalbudgets:

- Steuerung und Services und
- Schule einschließlich Lehrpersonal.

Die Globalbudgets werden wiederum in Detailbudgets aufgeteilt, die eine relativ feine Gliederung des Budgets darstellen.

Konkret sind zu definieren:

- ein Leitbild,
- die Herausforderungen,
- die Wirkungsziele der Untergliederung,
- die Maßnahmen der Globalbudgets sowie
- die Ziele und Maßnahmen auf Ebene der Detailbudgets (RZL-Plan der Zentralstelle).

Während die Wirkungsziele langfristig ausgerichtet sind, sind die Maßnahmen der Globalbudgets eine wesentliche mittelfristige Steuerungsebene. Sie beinhalten dabei das gesamte Aufgabenspektrum des BMBWF. Die Maßnahmen des Globalbudgets sind eine wesentliche Vorsteuerungsgröße für die Inhalte der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne der Bildungsdirektionen.

#### Weiterführende Informationen

Die aktuellen Wirkungsziele und -indikatoren sowie die Globalbudgetmaßnahmen für den Bildungsbereich finden Sie im Bundesvoranschlag, der auf den Seiten des Bundesministeriums für Finanzen abgerufen werden kann.<sup>18</sup>

### Bildungscontrolling-Bericht

Alle drei Jahre ist dem Nationalrat ein Bildungscontrolling-Bericht vorzulegen. Der Bildungscontrolling-Bericht basiert auf den Schulqualitätsberichten der Bildungsdirektionen und ist Teil des Nationalen Bildungsberichts.

### Planungsprozesse und Qualitätsmanagement im BMBWF

Mit der neuen Sektionsstruktur wurde auch der strategische Steuerungsprozess im BMBWF neu entlang des Qualitätsregelkreis organisiert. Durch Bildungsmonitoring und externe Schulevaluation werden in der Sektion III Daten aus dem Schulsystem gesammelt, analysiert und Schlussfolgerungen gezogen. Die Sektionen I und II verwenden diese Ergebnisse, um den Handlungsbedarf für die Verbesserung von Bildungsniveau und Chancengleichheit zu identifizieren und die Ziele für den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan festzulegen.

Viele Aufgaben im BMBWF sind strategischer Natur. Einem professionellen Projektmanagement und einem professionellen Multiprojektmanagement kommt daher im BMBWF eine wesentliche Bedeutung zu. Neben dem Multiprojektmanagement, das alle strategischen Projekte im BMBWF überblickt, legen die Sektionen in Sektionsplänen jährlich ihre Schwerpunkte fest.

---

18 Siehe dazu: <https://www.bmf.gv.at/budget/das-budget/bundesfinanzgesetz-und-beilagen.html>





