

# Schulentwicklung in Südtirol

## Versuch einer Standortbestimmung

**Szene 1:** Wir laden einen der berühmtesten und bedeutendsten Schulentwickler im deutschsprachigen Raum zu einem Referat nach Südtirol ein. „Ja ich komme sehr gerne“, antwortet er, „ich habe von verschiedenen Seiten gehört, dass in Südtirol sehr Interessantes zur Schulentwicklung geschieht und dass es sich lohnt, sich das genauer anzuschauen“.

**Szene 2:** Eine europaweit anerkannte Expertin in Evaluationsfragen hält ein EU-Seminar in der Fortbildungsakademie Schloss Rechtenthal. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen lernen im Rahmen dieses Seminars u. a. kennen, was fünf ausgewählte Südtiroler Schulen in Sachen Selbstevaluation geleistet haben. „Nach den Erfahrungen in Südtirol habe ich Schwierigkeiten, mir vorzustellen, wo im nächsten Jahr das Seminar stattfinden könnte. Wo finde ich auf engstem Raum fünf Schulen, die ein solches Programm zur Selbstevaluation durchführen, wie die besuchten Südtiroler Schulen?“

Wir sollten nicht überheblich werden, aber wir sollten uns angewöhnen, nicht immer nur auf den leeren Teil eines teilweise gefüllten Wasserglases zu starren. Wir sollen auch das bereits Enthaltene betrachten und das als Ansporn nehmen, das Glas weiter zu füllen. In diesem Sinne nehmen wir eine Standortbestimmung und Bewertung vor, wobei wir gleichermaßen auf Stärken und Schwächen eingehen. Wir erlauben uns das, weil wir einerseits Überblick haben über das, was im Südtiroler Schulwesen und in Südtirols Schulen geschieht, andererseits durch viele Gespräche, Besuche und Kontakte einigermaßen wissen, was ringsherum im deutschsprachigen Raum, in Italien und in Europa passiert. Wir können hier nicht ein umfassendes Bild präsentieren – dies werden wir bei der Tagung „Schulentwicklung in Südtirol“ machen und mit einem Buch, das im Winter im Luchterhand-Verlag erscheinen wird.

### Autonomie der Schulen

Schulentwicklung in Südtirol ist eng mit dem Landesgesetz zur Autonomie der Schulen und den Vorbereitungsarbeiten, Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen – Führungskräfte-schulung, Fortbildung von Lehrern und Lehrerinnen in Lehrgängen, Pilotprojekt, Direktionsverteilungsplan – verknüpft. In weiten Bereichen des Schulgeschehens hat dies zu deutlichen Veränderungen geführt, auch zu vielen Verbesserungen, die niemand mehr missen möchte. Was wir dabei als das Wichtigste ansehen: In fast allen Südtiroler Schulen ist das Bemühen zu spüren, nach Verbesserungs- und nach Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen und diesen Prozess selbst in die Hand zu nehmen. Diese Haltung ist bei Direktoren und Direktorinnen, aber

vieles von der Überzeugungskraft der Direktoren und Direktorinnen oder der engagierten Lehrer und Lehrerinnen ab. Zudem schränken häufiger Lehrerwechsel, hohe Anteile an Teilzeitarbeit, Bildungsurlaube und andere Urlaube die Kontinuität von Schulentwicklung ein. Dass aber auch die wenigen vorhandenen Mittel der Personalentwicklung, wie der Fortbildungsplan, weitgehend nicht genutzt werden, ist bedenklich und deshalb auf die Ursachen hin zu hinterfragen. Da Südtirols Schule im Punkt Personalautonomie weitgehend von Rom abhängt und dort Personalautonomie kein Thema ist, gibt es leider kaum Spielraum, diese Schwäche auszumerzen. Eine weitere Schwäche betrifft die didaktische Autonomie. Im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten sind Schulen bereits aktiv geworden, aber der Rahmen ist immer noch ein provisorischer. Erst wenn es neue Kerncurricula gibt, die Bildungsstandards beinhalten und auf Kompetenzmodellen aufbauen, und eine größere Durchlässigkeit bei den Wettbewerbsklassen besteht, werden die Schulen die didaktische Autonomie voll ausschöpfen können. Leider muss auch in diesem Punkt Südtirol auf die Entwicklungen in Rom warten. Die ständige Verzögerung einer Schulreform bewirkt, dass nur gewisse Aspekte geändert werden und eine organische Entwicklung nicht möglich ist.

### Schulprogramm und Evaluation

Beeindruckend ist, was Südtiroler Schulen bereits jetzt aus den Instrumenten Autonomie, Schulprogramm und Evaluation gemacht haben. Natürlich ist vieles noch verbesserungsfähig – das soll nicht verschwiegen werden. Mit dem Aufbau der Dienststelle für Evaluation wird es hier einen weiteren Qualitätsschub geben. Schulen werden fundierte Rückmeldungen zu ihren Schulprogrammen und ihren Evaluationsvorhaben erhalten und damit gezielt weitere Entwicklungsschritte planen, durchführen und evaluieren können.

auch bei vielen engagierten Lehrern und Lehrerinnen in einem weit höheren Maße vorhanden als vor etwa fünf oder zehn Jahren. Trotzdem besteht die Notwendigkeit, weitere Schritte zu setzen und die Autonomie zu vervollständigen. Die größte Schwäche des Autonomie-Gesetzes ist, dass es keinerlei Ansätze von Personalautonomie enthält. Damit hängt



### Eine veränderte Lernkultur

Die wichtigsten Erkenntnisse der Lernforschung finden immer stärker Eingang in die Südtiroler Unterrichtspraxis. Die Schüler und Schülerinnen werden immer mehr als Hauptakteure des Lernens anerkannt. Lernformen, welche individualisierte und begabungsgerechte Lernwege ermöglichen, finden häufiger Eingang in unsere Klassen. Natürlich gibt es auch noch Lehrer und Lehrerinnen, die stolz auf ihre Unterrichtsmethoden aus den 60er Jahren sind und über diese Lernformen nicht hinauskommen. Natürlich gehen manche Lehrerinnen und Lehrer noch recht naiv mit erweiterten Lernformen um und setzen diese wenig gezielt und konsequent ein. Natürlich wünschen wir uns, dass „Lust auf Lernen und Lust auf Leistung“ noch stärker das Denken von Lehrern und Lehrerinnen prägen. Aber das bereits Erreichte gibt Hoffnung auf weitere Entwicklung – vor allem dann, wenn es gelingt, das Portfolio als Bewertungsinstrument und die Bildungsstandards als Planungsgrundlagen zu etablieren und damit verstärkt den Blick auf die Ergebnisse des Unterrichts oder des Lernens, also auf die Kompetenzen bei den Schülerinnen und Schülern zu lenken.

### Unterstützung und Fortbildung

Kein Land ringsum bietet so viel an Unterstützung und an Fortbildung an wie Südtirol. Aber auch die Kehrseite gilt: Kein Land hat so viele fortbildungsfreudige Lehrer und Lehrerinnen, die ständig um ihre weitere Professionalisierung bemüht sind. Die nicht vorhandene oder mangelhafte Ausbildung der Lehrpersonen ist in Südtirol durch intensive Fortbildung ausgeglichen worden.

### Die veränderte Lernkultur, die Umsetzung der Autonomie der Schulen und die Verbreitung der Selbstevaluation konnten nur deshalb umgesetzt werden, weil

- die Bildungspolitik die Rahmenbedingungen gesetzt hat,
- Schulamt und Pädagogisches Institut die Bereiche aufgearbeitet und entsprechende Unterstützungsmaßnahmen und Fortbildungsangebote erstellt haben,
- viele Direktoren und Direktorinnen Schulentwicklung zu ihrem Anliegen gemacht haben und als Vorreiter und Vorreiterinnen und Vorbilder gewirkt haben,
- viele Lehrer und Lehrerinnen sich den notwendigen Veränderungen gestellt haben, engagiert und im Interesse ihrer Schüler und Schülerinnen ihren Unterricht weiter entwickelt haben, Autonomie der Schule und Selbstevaluation als Chance zur eigenen Professionalisierung, zur Weiterentwicklung der eigenen Schule und des gesamten Schulsystems erkannt haben. ●

**Eva Lanthaler**, Inspektorin für die Grundschule

**Rudolf Meraner**, Direktor des Pädagogischen Instituts



# Fingerzeige für eine bessere Schule

**Hans-Günter Rolff vom Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund hat in einem Artikel, der am 12. Dezember 2002 in der Frankfurter Rundschau erschienen ist, zehn Vorhaben aufgelistet, die er als Startpunkte für erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse ansieht. Im Folgenden Auszüge daraus:**

### Zehn zentrale Startpunkte

- **1.** Arbeitstechniken der Schülerinnen und Schüler trainieren: Methoden, Kommunikation und Kooperation als Grundlage selbständigen Lernens.
- **2.** Schülerfeedback einholen: Informationen/Daten darüber erheben, was Schülerinnen und Schüler beim Lernen hindert und was ihnen hilft und diese zur Verbesserung des Unterrichts nutzen.
- **3.** Teams bilden: Zusammenarbeiten, sich gegenseitig helfen und voneinander lernen sowohl bei Lehrern wie auch bei Schülern.
- **4.** Zielorientiert handeln: In Klassen, Jahrgängen und Fachgruppen gemeinsam Ziele vereinbaren und sie auf unterschiedliche Weise anstreben, Schüler und Schülerinnen durch Ziele führen.
- **5.** Evaluieren: Das Erreichte und die eigene Wirksamkeit datengestützt überprüfen.
- **6.** Fachkonferenzen aktivieren: Halb- oder Jahresziele klären, gelungene Praxis austauschen und die Fachdidaktik beleben.
- **7.** Förder-Diagnostik trainieren und anwenden, Förderpläne aufstellen.
- **8.** Dialogisch und pädagogisch führen, aber Schulleitungen sind mehr als primus inter pares.
- **9.** Eltern informieren, einbeziehen und teilhaben lassen: Alle sind für Qualität verantwortlich.
- **10.** Rechenschaft nach außen tragen: Öffentliche Bildung muss öffentlich werden.

Dieser Katalog behauptet keine Rangfolge und keine Dogmatik. Jede Schule hat einen eigenen Entwicklungspfad. Man kann überall anfangen. Schulentwicklung ist idiosynkratisch, sie ist an die jeweiligen Eigenarten der Schulen gebunden. ●

Hans-Günter Rolff wird bei der Tagung „Schulentwicklung in Südtirol“ am 8./9. Oktober 2003 ein Referat zum Thema „Schulentwicklung im deutschsprachigen Raum. Wo stehen wir? Was ist zu tun?“ halten.

# Die Steuergruppe in der Schulentwicklung

„Und plötzlich kam’s mir vor als stünde ich auf der anderen Seite einer Glaswand.“

(Messner und Altrichter, 1998)

„Steuergruppe, was ist das für ein Gebilde? Im Landeskollektivvertrag steht ja eigentlich nichts davon, die Gewerkschaften bezeichnen sie auch als überflüssig ...“ (Lehrer)

„Ich habe mich durch die Steuergruppe unterstützt gefühlt, die Steuergruppe bindet mich besser an das Kollegium an, meine Entscheidungen werden damit auf eine breitere Basis gestellt ...“ (Direktorin)

## Schulentwicklung und Autonomie

Zwischen obigen Positionen gibt es ein großes Spektrum von Erfahrungen und Meinungen. Seit dem In-Kraft-Treten der Autonomie der Schulen (LG 12 Art. 8 – Autonomie der Forschung, der Schulentwicklung und der Schulversuche) ist die Schulentwicklung der Selbststeuerung der Schule überantwortet. Eine erweiterte Verantwortung verlangt nach einer Erweiterung der Schulleitung.

Viele Direktorinnen, Direktoren und ihre Kollegien entscheiden sich dazu, eine Steuergruppe einzusetzen. So können die Anforderungen zur Selbstgestaltung und Selbstverantwortung, die an die autonome Schule gestellt werden, auf mehrere Schultern verteilt werden. Mit der Autonomie der Schulen sind auch neue Rollen geschaffen worden, jene der Koordinatoren. Dahinter steht der Anspruch, eine Unterstützungsstruktur zu errichten, die die Autonomie effizient umsetzt. Viele Schulen versuchen durch die Einbeziehung der Koordinatorinnen und Koordinatoren in die Steuergruppe deren Arbeit besser zu vernetzen.

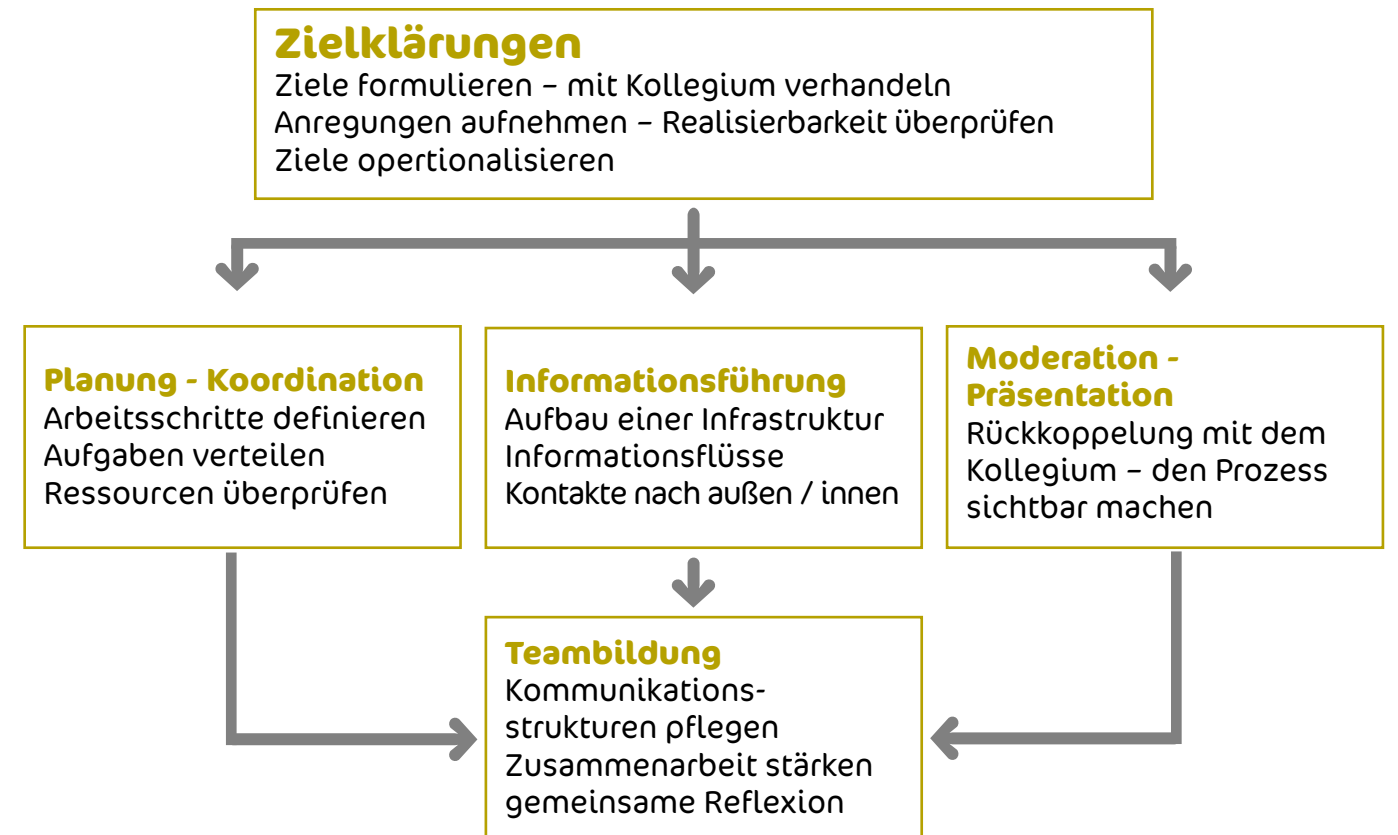
## Die Zusammensetzung von Steuergruppen

Schulentwicklung ist Chefsache, die Direktorin oder der Direktor ist in jedem Falle Mitglied der Steuergruppe. In den Schulsprengeln (GS und MS) hat es sich als günstig erwiesen, Vertretungen der Schultypen und Schulstellen in der Steuergruppe zu haben. Wie bereits erwähnt, bilden an vielen Schulen die Koordinatorinnen und Koordinatoren die Steuergruppe oder sie sind darin vertreten. Gute Kriterien für die Zusammensetzung sind jedoch immer Vielfalt und Präsenz verschiedener Gruppen. Der Rückhalt im Kollegium ist umso größer, je mehr sich möglichst gut vertreten sehen.

## Die Arbeitsweise von Steuergruppen

Die Steuergruppe ist auf Entwicklung ausgerichtet, mit einem definiertem Ziel und einem einsehbareren Arbeitsprogramm auf Zeit beauftragt. Das Feld der Schulentwicklung ist weit, und diejenigen, die sich darin bewegen, tun gut daran nach den Grundsätzen des Klärens, Aushandelns und Vereinbarens mit dem Kollegium die Marschrichtung festzulegen.

## Zur Arbeitsweise der Steuergruppe



Steuergruppen wachsen auf dem Boden eines kollegialen Führungsverständnisses, sie müssen aber ihrerseits die kollegiale Rückkoppelung ständig im Auge behalten. Die Wahrung der Transparenz im Planen und Vorgehen, die Förderung der Meinungsbildung und die Einbeziehung aller in Entscheidungsprozesse sind zentrale Anforderungen an die Steuergruppe. Schulentwicklung muss von allen Beteiligten getragen werden, daher sind die Bemühungen der Steuergruppe im Bereich der Kommunikation und des Informationsflusses ein wichtiger Teil der Arbeit. Jene Schulen, die dieser Ebene die gleiche Aufmerksamkeit schenken wie jener des inhaltlichen Fortschreitens, haben die größten Erfolgchancen.

## Steuergruppe und externe Beratung

Die Steuergruppe und die Schulen wenden sich an externe Berater und Beraterinnen, um sich die Ressource des Expertenwissens für einen bestimmten Bereich zu erschließen – zum Beispiel Schulprogramm, Evaluation – oder um mit dem unvoreingenommenen Blick Außenstehender interne Prozesse besser beleuchten zu können. Wenn ich als Schulentwicklungsberaterin von einer Schule um längere Begleitung ersucht werde, so kläre ich als erstes, ob es eine Steuergruppe gibt. Ist dies nicht der Fall, rege ich deren Bildung an, sozusagen als Voraussetzung für die Aufnahme meiner Beratungstätigkeit. Erst dann kann ich das Potential und die Ressourcen vor Ort nutzen, die Zusammenarbeit auf eine breitere Basis stellen und einen Teamprozess in Gang setzen, der die Entwicklung der Organisation unterstützt.

Steuergruppen sind auf Grund ihrer Ausrichtung und ihrer Zusammensetzung eine hierarchische Zwischenebene zwischen Kollegium und Schulleitung. Die Einrichtung einer Steuergruppe verändert somit zwangsläufig die soziale

## Steuern und balancieren

Steuergruppen sind auf Grund ihrer Ausrichtung und ihrer Zusammensetzung eine hierarchische Zwischenebene zwischen Kollegium und Schulleitung. Die Einrichtung einer Steuergruppe verändert somit zwangsläufig die soziale

Architektur der jeweiligen Organisation. „Die Veränderung von Führungskonstellationen, wie sie mit der Einrichtung von Arbeitsstrukturen für Schulentwicklung, z. B. durch Steuergruppen einhergeht, ruft meist reflexartige Abwehrreaktionen hervor“ (Messner und Altrichter, 1998). Gerade in Steuergruppen arbeiten oft Lehrpersonen, die mit viel Enthusiasmus Neuerungen voranbringen möchten. Widerstände im Kollegium erwachsen daraus, dass eine Mehrheit sich überfahren und überfordert fühlt. Diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten können hoffnungsvolle Vorhaben zum Stillstand bringen. Als externe Beraterin erlebe ich es immer wieder als große Herausforderung für die Steuergruppe, die Balance zu halten zwischen zukunftsbezogenen Entwicklungsansprüchen und gegenwärtigem Bemühen um Verständnis und Kommunikation – eine Pendelbewegung zwischen den Polen. ●

**Vera Zwerger Bonell**

Mitarbeiterin des Pädagogischen Instituts