

## Text aus



**Meraner, Rudolf (Hg.):**

**Eigenständige Schule. Erfahrungen, Reflexionen, Ergebnisse – am Beispiel der Schulen Südtirols;**

**Verlag Luchterhand, München; 2004; 376 Seiten;**

**ISBN 3-472-05809-9**

## II. 2. Unterstützung der Schulentwicklung

EVA MARGHERITA LANTHALER /VERA ZWERGER BONELL

### Neue Rollen und Strukturen

Die zentrale Schulverwaltung Südtirols setzt sich den Auf- und Ausbau eines landesweiten Unterstützungs- und Beratungssystems für autonome Schulen zum Ziele, um Schulen in der Gestaltung erweiterter Handlungsspielräume zu unterstützen. Dazu werden Initiativen und Maßnahmen auf drei Ebenen angesetzt: auf der Ebene des Unterrichts, der Organisation von Schule und der kontinuierlichen Professionalisierung der Lehrpersonen und Schuldirektoren. Aus diesen Schwerpunkten ergeben sich folgende Aufgaben:

- Begleitung und Beratung der Schulen in didaktischen und organisatorischen sowie in juristischen, finanztechnischen, verwaltungsmäßigen Fragen;
- Professionalisierung der Lehrpersonen, der Schulleitung und des Verwaltungspersonals;
- Anregung und Begleitung von Innovationen;
- Ausbau der Kommunikation der Schulen untereinander und der Schulen mit der zentralen Verwaltung.

Die Umsetzung dieser Aufgaben erfolgt dadurch, dass entsprechende juristische Rahmenbedingungen und neue Rollen geschaffen und besondere Maßnahmen zur didaktischen und organisatorischen Erneuerung ergriffen werden. Diese Unterstützung sieht aber keine Form einer Dauerbegleitung vor, die Abhängigkeit erzeugen kann, sondern belässt die Einzelschulen in ihrer Eigenständigkeit und Eigenverantwortung.

Im normativen Bereich wurde mit dem Landeskollektivvertrag für das Lehrpersonal die Möglichkeit geschaffen, besondere Tätigkeiten an der Schule zu vergüten oder den betreffenden Lehrpersonen Stundenabschläge vom Unterricht zu bewilligen. Auch wurden zusätzliche Zeitgefäße vorgesehen, damit Entwicklungsarbeit systematisch durchgeführt werden kann. Diese Rahmenbedingungen gewährleisten, dass Schulentwicklung nicht allein vom guten Willen der Akteure abhängt.

Parallel dazu wurde im Fortbildungsangebot der Fokus verstärkt auf den Aufbau von Spezialkompetenzen der Lehrpersonen gerichtet; verschiedene Lehrgänge zur Spezialisierung wurden durchgeführt.

Zudem wurden neue Rollen geschaffen: Schulentwicklungsberater, Projektbegleiter, Koordinatoren, die als externe oder als interne Berater und Beraterinnen von innerschulischen Entwicklungsprozessen eingesetzt werden.

Für besondere bildungspolitische Anliegen wurden verschiedene Pilotprojekte und Bildungsoffensiven durchgeführt, wie z. B. im Bereich der informations-

technischen Bildung, im mathematischen Bereich und im Unterricht der zweiten Landesprache.(s. Bildungsoffensiven)

### **Projektbegleiter**

Projektbegleiter sind besonders qualifizierte Lehrpersonen, die in einem bestimmten Bereich für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden können und dafür vom Unterricht ganz oder teilweise befreit sind. Jährlich erhalten alle Schulen ein Verzeichnis der freigestellten Projektbegleiterinnen und -begleiter mit Angabe deren Einsatzbereiche. Diese Lehrpersonen bleiben in der Regel - auch in dienstrechtlicher Hinsicht - an der eigenen Schule angesiedelt, wo sie einen angemessen ausgestatteten Raum erhalten. Dies sollte gewährleisten, dass der Kontakt mit der eigenen Schule und dem Kollegium aufrecht erhalten bleibt. Die fachliche Koordination und Evaluation ihrer Tätigkeiten erfolgt durch die zentrale Schulverwaltung, mit der die Projektbegleiter eng zusammenarbeiten.

Die Projektbegleiterinnen und Projektbegleiter

- begleiten Schulentwicklungsprozesse und die Umsetzung didaktischer Neuerungen;
- unterstützen Pilotprojekte und Studien;
- bieten Eltern, Schülern und Schülerinnen, Lehrpersonen und Direktorinnen Beratung an;
- organisieren und führen Fortbildungsveranstaltungen durch;
- erstellen Unterrichtsmaterialien;
- arbeiten mit dem Schulamt, dem Pädagogischen Institut und anderen Institutionen zusammen.

Das Modell der Projektbegleitung, das sich ursprünglich nur auf die Grundschule beschränkte und vor allem der didaktischen Innovation dieser Schulstufe diente, wurde ab dem Jahre 1996 auch auf die Mittel- und Oberschulen ausgedehnt.

Der Einsatzbereich der Projektbegleiterinnen ist sehr groß und seine Spannweite reicht von A wie Autonomie der Schulen über K wie Klippert - Trainerinnen bis hin zu Z wie Zweitsprachunterricht und ermöglicht viele unterschiedliche Initiativen.

Ein besonderer Schwerpunkt der Projektbegleiter/innen ist die systematische Weiterentwicklung des Unterrichts durch den Aufbau einer Lernkultur, die auf eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen der Schülerinnen und Schüler gründet. Selbsttätiges, handlungsorientiertes Lernen wird somit verstärkt Teil des Regelunterrichts und bleibt nicht auf einzelne Projekte oder auf einmalige besondere Aktionen beschränkt. Z. B. erhalten jene Schulen, die Interesse an der Umsetzung des Modells der pädagogischen Schulentwicklung nach Heinz Klippert haben, Unterstützung in Form von Trainingsseminaren, Beratung in der

Ausarbeitung von schulstufengerechten Arbeitsmaterialien sowie Begleitung in der Durchführung spezifischer Workshops. In diesen Workshops werden in besonderen Schülertrainings fachspezifische Arbeitsmethoden, Team- und Kommunikationsfähigkeit gelernt, erprobt und weiterentwickelt.

Ebenso beraten und unterstützen Projektbegleiterinnen Schulen in der Umsetzung der Montessori-Pädagogik, in Fragen zum Anfangsunterricht, in der Weiterentwicklung der Curricula.

Auch in Bildungsoffensiven und Pilotprojekten wirken Projektbegleiter mit. Aufgrund ihrer wertvollen Arbeit in unterschiedlichen Entwicklungsvorhaben sind die Projektbegleiter aus der Südtiroler Schullandschaft nicht mehr wegzudenken.

### **Schulentwicklungsberaterinnen**

Das Schulamt nutzt die Möglichkeit, Lehrkräfte mit besonderen Kompetenzen (Lehrgangsolventen mit Spezialisierung im Bereich Moderation, Evaluation) für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen vom Unterricht ganz oder zum Teil frei zu stellen. Gemeinsam mit dem Pädagogischen Institut wurde eine Rollenbeschreibung und Aufgabenzuteilung für die Schulentwicklungsberater/innen vorgenommen:

- Beratung bei der Erstellung des Schulprogramms und Durchführung von Evaluationsvorhaben;
- Unterstützung der Koordinatoren für das Schulprogramm;
- Beratung bei stufenübergreifenden Projekten und Vorhaben mit dem Ziel der Zusammenführung der Kollegien der Grund- und Mittelschule;
- Aufbau eines Informationsnetzes zwischen den einzelnen autonomen Schulen und Dokumentation der schulübergreifenden Tätigkeiten;
- Zusammenarbeit mit den Schulentwicklungsberatern anderer Bezirke, anderer Schulstufen und des Pädagogischen Instituts;
- Vermittlung von Experten und Expertinnen;
- Moderation von Pädagogischen Konferenzen und Pädagogischen Tagen

Die Schulentwicklungsberaterinnen sind als Ansprechpartner in den Bezirken tätig, die Mitarbeiterinnen des PI arbeiten bezirksübergreifend. Im Brennpunkt der Tätigkeiten liegt die Beratung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen, zumal sich mit der Weiterentwicklung der Schulen auch deren Bedürfnisse an Unterstützung ändern. Nach dem In-Kraft-Treten des Autonomiegesetzes stand die Nachfrage bezüglich Begleitung von Leitbild- und Schulprogrammarbeit im Vordergrund, während sich mittlerweile die Nachfrage in den Bereich Begleitung von Evaluationsvorhaben verlagert hat. Zudem suchen Schulen häufig externe Beratung sowohl im Bereich der Organisationsentwicklung als auch im Bereich der Unterrichtsentwicklung. Schulentwicklungsberater sind über ihre Beratungstätigkeit hinaus auch in der Fortbildung eingesetzt. Als Referenten für

bestimmte Bereiche stehen sie sowohl der schulinternen Fortbildung als auch in der Fortbildung auf Landesebene zur Verfügung, z.B. in der Fortbildung für Koordinatoren und Koordinatorinnen.



© Josef Watschinger, 2003

### An Dienststellen abgeordnetes Personal

Für die Entwicklung präventiver Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung, der Arbeitssicherheit, der Mobilitäts- und Sicherheitserziehung werden Lehrpersonen für die Arbeit in den entsprechenden Dienststellen des Schulamtes und des Pädagogischen Instituts freigestellt. Diese Personen arbeiten eng mit dem Schulinspektorat und den Mitarbeiterinnen der betreffenden Dienststelle zusammen und bieten den Schulen Unterstützung und Beratung in der Planung und Durchführung schulinterner Projekte; außerdem organisieren sie Fortbildungsseminare zu speziellen Themenbereichen.

Auch für die Schulbuchentwicklung - was für die besondere Situation der Südtiroler Schule von großer Bedeutung ist - sowie für weitere schulische Auf-

gaben von Landesinteresse kann Lehr- und Direktionspersonal ganz oder teilweise freigestellt werden.

### Koordinatoren für das Schulprogramm

Um die Zielsetzungen der schulischen Autonomie zu verwirklichen und die Professionalität der Lehrpersonen aufzuwerten, sind mit dem Landeskollektivvertrag für das Lehrpersonal im Jahre 2000 Koordinatoren für unterstützende Tätigkeiten im Rahmen des Schulprogramms eingeführt worden. Diese werden im Unterschied zu den oben genannten freigestellten Lehrpersonen von den Schulen selbst beauftragt, sie arbeiten auch ausschließlich an der eigenen Schule. Die autonomen Schulen definieren selbst ihre pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Ziele und halten sie im Schulprogramm fest, das zur Magna Charta der Schule wird. Diese komplexen Aufgaben erfordern von den Lehrpersonen eine Mitarbeit, die weit über ihr traditionelles Berufsbild hinausweist. Koordinatorinnen und Koordinatoren übernehmen solch spezifische Verantwortungsbereiche und können im Rahmen der schulinternen Ressourcen Teilfreistellungen vom Unterricht oder eine besondere Vergütung erhalten.

Grundlage für ihre Tätigkeit ist das Schulprogramm der jeweiligen Schule. Wesentliche Aufgaben der Koordinatorinnen und Koordinatoren sind die Koordinierung der Tätigkeiten im jeweiligen Zuständigkeitsbereich und deren Umsetzung. Der Landeskollektivvertrag sieht vier Bereiche vor:

- A Umsetzung des Schulprogramms
- B Unterstützung der Arbeit der Lehrpersonen
- C Beistand und andere Dienstleistungen für Schüler und Schülerinnen
- D Verwirklichung von Projekten im Einvernehmen mit den Körperschaften und Institutionen außerhalb der Schule

Die Vorgangsweise bei der Ernennung und Beauftragung der Koordinatoren entspricht dem Gedanken, dass effektive und effiziente Schulentwicklung von der Basis ausgehen muss und nicht von oben verordnet werden kann. Sie erfolgt demzufolge basisdemokratisch und zwar durch das Lehrerkollegium. Dieses bestimmt sowohl die Aufgabenbereiche für die Koordinatorentätigkeit, als auch die Verfahren zur Beauftragung und Evaluation der Ergebnisse. Die Koordinatoren erhalten damit ihre Legitimation von den eigenen Kolleginnen und Kollegen, was als unterstützender Faktor für die Zusammenarbeit mit dem Kollegium angesehen wird. Es gibt auch kritische Stimmen zu diesem demokratischen Beauftragungsverfahren, da es aufwändig ist. Viele Lehrpersonen streben zudem diese Beauftragung aufgrund der Mehrarbeit nicht an.

Die Tätigkeit der Koordinatorinnen und Koordinatoren ist äußerst komplex und erfordert Kompetenzen sowohl im zugewiesenen Tätigkeitsfeld als auch im

Bereich des Projektmanagements. Konzeptarbeit, Strukturierung der Durchführung und Reflexion über Prozess und Ergebnisse sind wichtige Elemente dieser Arbeit. Daher werden spezielle Angebote zur Professionalisierung und Unterstützung der Koordinatorinnen und Koordinatoren bereitgestellt. Dazu gehören Fortbildungsveranstaltungen, Begleitung durch regionale Schulentwicklungsberaterinnen und eine eigens eingerichtete Arbeitsumgebung im Bildungsserverblick, die sowohl online-Fortbildung als auch ein Diskussionsforum bietet und den Informationsfluss unter allen Koordinatoren ermöglicht.

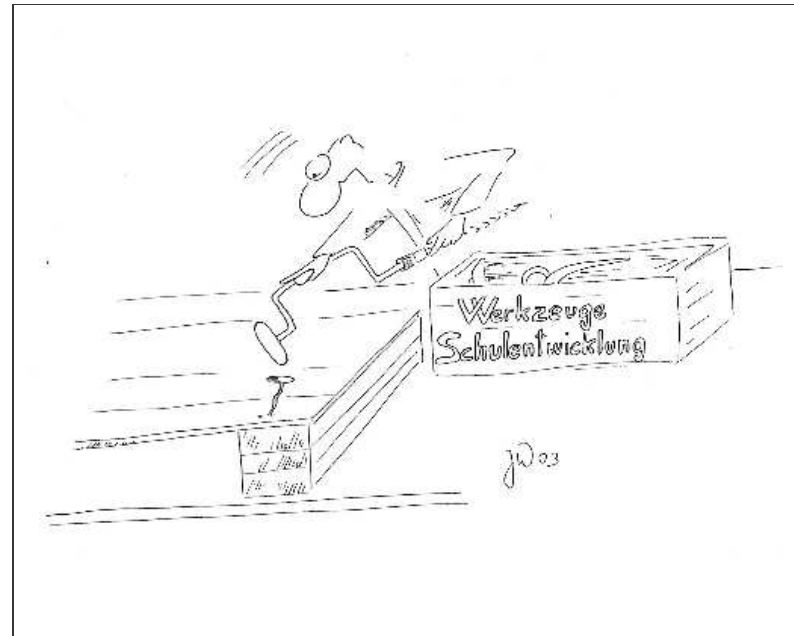
Koordinatoren haben kein vordefiniertes Berufsprofil, ihre Tätigkeit wird jeweils aufgrund besonderer Bedürfnisse der Schule definiert, auch erfolgt ihre Beauftragung jährlich neu.

Während der Ausübung ihrer Tätigkeiten können sie ihre besonderen Kompetenzen einsetzen und ausbauen. Dies führt dazu, dass jede Schule im Laufe der Zeit immer mehr Experten für verschiedene Aufgaben und Bereiche im Hause hat und somit ihrem Qualitätsanspruch besser Rechnung tragen kann.

Diese neue Rolle ist in einer mittleren Führungsebene angesiedelt, die es bisher in dieser Form noch nicht gab. Solche Differenzierungen strukturieren das Lehrerkollegium neu. Dies kann auch zu Widerständen führen (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel „Akteure der Schulentwicklung“). Daher ist eine transparente Beauftragung der Koordinatoren und ihre kontinuierliche Berichterstattung zur geleisteten Arbeit besonders wichtig. Eine gute Zusammenarbeit mit der Schulführung ist unabdingbare Voraussetzung für einen effizienten Einsatz der Koordinatoren.

Es fällt in den Zuständigkeitsbereich des Schulamtes und des Pädagogischen Institutes Unterstützungsangebote zu schaffen, die den veränderten Rahmenbedingungen der Schulautonomie Rechnung tragen. Dadurch erfolgt eine Steuerung der Weiterentwicklung von Schulen, die aufgrund ihres Angebotscharakters stark auf die Initiative der Einzelschule setzt. Schulen bestimmen selbst, welche Beratung und Unterstützung sie zu einem beliebigen Zeitpunkt - punktuell oder längerfristig – benötigen. Somit können sowohl die individuellen Entwicklungsgeschwindigkeiten von Schulen und mögliche Widerstände, als auch die von außen erkannten Innovationserfordernisse besser berücksichtigt werden.

Ausgehend von einer Bestandsaufnahme werden die Felder der Schulentwicklung, für welche externe personelle Ressourcen eingesetzt werden, systematisch erfasst und angepasst. Um verlässliche Informationen und Daten zu erhalten, die Veränderungs- und Korrekturnotwendigkeiten erkennen lassen, aber auch aufzeigen, was beizubehalten ist, wird die Wirksamkeit der Initiativen zur Schulentwicklung regelmäßig festgehalten.



© Josef Watschinger, 2003

Die Fragen nach der Zielerreichung und der Angemessenheit der angewandten Strategien sind sowohl für die Selbstkontrolle als auch für die Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit notwendig. In diesem Zusammenhang erweist sich die Frage nach den hierfür geeigneten Instrumente als sehr bedeutsam, die immer wieder gestellt werden muss.

Die bisher durchgeführten Evaluationen ergaben, dass die Auswahl der für die Initiativen freigestellten Personen von größter Bedeutung für das Gelingen von Schulentwicklung ist. Daher wird es weiterhin eine wichtige Aufgabe der zentralen Schulverwaltung sein, die Ausschreibung solcher Stellen mit klaren Anforderungsprofilen zu steuern, die Professionalisierung der in diesem Bereich tätigen Personen zu unterstützen und für förderliche Rahmenbedingungen zu sorgen. Dabei ist ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch zwischen allen für Schulentwicklungsinitiativen freigestellten Personen zu gewährleisten.

## **Unterstützung der Schulentwicklung durch die Fortbildung**

Die Fortbildung für Lehrpersonen hat für die Schule in Südtirol aufgrund der historischen und politischen Situation einer sprachlichen Minderheit seit jeher eine große Bedeutung. Die universitäre Ausbildung war bis vor wenigen Jahren für die Lehrkräfte der Grundschule nicht vorgesehen, die Lehrkräfte der Mittel- und Oberschulen studierten hauptsächlich an österreichischen oder an italienischen Universitäten; dabei fehlte häufig die didaktische Ausbildung als Vorbereitung auf die Unterrichtstätigkeit. Daher wurde dem Aufbau eines wirksamen Fortbildungssystems große Aufmerksamkeit gewidmet.

Die verschiedensten Fortbildungsträger (Pädagogisches Institut, Schulamt, Lehrerverbände) arbeiteten gemeinsam an einem Konzept, in welchem Ziele festgelegt und Qualitätsstandards definiert wurden. Die Fortbildungskommission, in der paritätisch alle oben genannten Institutionen vertreten sind, gewährleistet, dass die Angebote untereinander abgestimmt sind und sich direkt an den Bedürfnissen aus der Schulwelt orientieren. Dies wird auch dadurch sichergestellt, dass Vorschläge aus den sogenannten "Kerngruppen" einzelner Fachbereiche an die Kommission weitergeleitet werden. Diese Kerngruppen bestehen aus Lehrkräften und Direktoren, getrennt nach Schulstufen und Unterrichtsfächern.

### **Die Fortbildung auf Landesebene**

Für die Fortbildung auf Landesebene gilt:

- jenen Angeboten Vorrang einzuräumen, die Schulreformen, Lehrpläne und didaktische Erneuerungen umsetzen sowie neue Lehrbücher einführen;
- die Vermittlung von erweiterten Lernformen in den Vordergrund zu stellen und auf allen Ebenen der Fortbildung zu berücksichtigen;
- Angebote zu verstärken, in denen sich Lehrpersonen konstruktiv mit ihrer Rolle auseinandersetzen können.

Den Entwicklungen im Schulbereich entsprechend wurden auch in der Fortbildung Veränderungen notwendig. Mit der Entwicklung zur autonomen Schule bildeten sich neue Aufgabenbereiche und Rollen heraus, auf die mit Langzeitveranstaltungen, sogenannten Lehrgängen oder Kursfolgen reagiert wurde. Interessierte Lehrkräfte konnten dadurch eine Spezialisierung in bestimmten Teilbereichen erwerben, wie z.B. im Bereich der Evaluation, Didaktik oder Informatik.

### **Die schulinterne Fortbildung**

Es entspricht der Logik der autonomen Schule, spezifische Bedürfnisse vor Ort wahrzunehmen und eigenverantwortlich darauf zu reagieren. In diesem Sinne wird die schulinterne Fortbildung zunehmend ein wichtiges Element im

gesamten Entwicklungsprozess einer Schule. In der Praxis zeigt sich, dass einige Schulen in der schulinternen Fortbildung bereits systematisch den Bezug zum Schulprogramm wahren, andere hingegen noch keinen erkennbaren Zusammenhang zum Schulprogramm aufweisen.

### **Die Rolle der Direktoren in der Fortbildung**

Direktoren haben im Schulentwicklungsprozess eine Schlüsselrolle inne, müssen sie doch spezifische Bedürfnisse ihrer Schule wahrnehmen und gemeinsam mit dem Kollegium entsprechende Initiativen ergreifen. Ein reichhaltiges Fortbildungsprogramm und ein übersichtliches Angebot möglicher Referenten für die schulinterne Fortbildung unterstützen sie in dieser Aufgabe. Ein wirksames Instrument stellt auch der letzte Landeskollektivvertrag zur Verfügung, der eine verbindliche Fortbildungsvereinbarung zwischen den einzelnen Lehrpersonen und ihrem Direktor vorsieht.

Zur Fortbildung der Direktoren selbst und deren Mitarbeiter bietet die zentrale Schulverwaltung eine Reihe von Basismodulen für die Schulführungstätigkeit an; zudem wurden im Zusammenhang mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Schulautonomie eine „Führungskräfteschulung“ für alle verordnet. Um die Bedeutung der Fortbildung der Schulleiter und Schulleiterinnen zu unterstreichen, wurde ein umfassendes Konzept für die zukünftige systematische Aus- und Fortbildung der Direktoren ausgearbeitet. (s. Arbeitspapier der Arbeitsgruppe am Deutschen Schulamt, September 2002)

## **Unterstützung der Schulentwicklung durch Bildungsoffensiven**

Schulentwicklung zielt auf Steigerung der Schulqualität. Trotz einiger Meinungsunterschiede bezüglich der Definition von Qualität besteht ein Grundkonsens darin, dass der Kern einer guten Schule der gute Unterricht ist.

Um Lehrpersonen zu einem innovativen Unterricht zu befähigen, startete die zentrale Schulverwaltung in den letzten Jahren verschiedene Bildungsoffensiven. Beispielhaft seien hier nur die Bildungsoffensiven im Bereich der Neuen Medien, der Spracherziehung und der Mathematik aufgezeigt:

### **Neue Medien**

Im Bereich der Neuen Medien wurde ein umfassendes Konzept mit Grundpfeilern sowohl im didaktischen als auch im technischen Bereich entwickelt. Grundsätzlich wird informations- und kommunikationstechnische Bildung angestrebt. Ziel ist es, durch Nutzung, Reflexion und Produktion Neuer Medien eine Qualitätssteigerung des Lernens von Individuen, Gruppen und Systemen zu erreichen. Dies erfolgt im Kontext eines konstruktivistischen Lernparadigmas.

Die flächendeckend angebotenen Fortbildungskurse „Intel® Lehren für die Zukunft“ haben zum Ziel, dass Lehrkräfte den Computer und neue Medien wirksam in ihren Unterricht integrieren, um das Lernen zu unterstützen und die Lernergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler zu steigern.

### **Mathematik**

In Zusammenarbeit des Pädagogischen Instituts und des Schulamts wurden mehrere wertvolle Initiativen zu einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung des Mathematikunterrichts ergriffen. Ein neues Lernverständnis im Sinne eines Problemlöse- und Konstruktionsparadigmas soll im Mathematikunterricht zur Selbstverständlichkeit werden. Zudem gilt es aber auch die Rolle der Mathematik in unserer Gesellschaft zu analysieren und den Beitrag der Mathematik zur Allgemeinbildung zu definieren. Dass der eingeschlagene Weg mit Neuen Lernformen zukunftsweisend ist und auf europäischer Ebene Anerkennung findet, zeigt auch der Erfolg, den „blikk“, der Bildungsserver der Schule Südtirols, mit den multimedialen Arbeitsumgebungen 'Schulentwicklung auf Basis der Reformpädagogik' und 'Modellieren mit Mathematik' beim Wettbewerb e-Learning Awards von e - Schola, dem europäischen Schulnetz, erzielt hat. (s. <http://www.schule.suedtirol.it/blikk>)

### **Mehrsprachigkeit**

Südtirol hat als Sprachgrenzgebiet schon früh die Bedeutung der Mehrsprachigkeit erkannt und damit ein wichtiges Anliegen der EU verwirklicht: Das Erlernen sowohl der Nachbarsprache (Zweite Landessprache) als auch einer weiteren Fremdsprache (Englisch) ist verpflichtend für alle Schüler im Curriculum vorgesehen. Die Kernfrage ist, wie Mehrsprachigkeit am besten erreicht wird und welche Methoden für die jeweiligen Lernenden am zielführendsten sind. Dabei gilt es, die Vorleistungen der Muttersprache optimal zu nutzen.

Schwerpunkt dieser Bildungsoffensive ist die integrierte Sprachdidaktik, eine Didaktik, die sprachliche Gegebenheiten aller drei Sprachen so verwertet, dass das Erlernen von Sprache erleichtert wird. Die Umsetzung dieses Modells erfordert die Erstellung von speziellen Lehr- und Lernmaterialien in engster Abstimmung auf die geltenden Lehrpläne, eine gezielte Fortbildung und eine flächendeckende Beratung. Diese Maßnahmen werden vor allem vom Schulamt und vom Pädagogischen Institut umgesetzt.

### **Unterstützung der Schulentwicklung durch Pilotprojekte**

Ein wichtiges Steuerungselement für die gesamte Schulentwicklung stellen die Pilotprojekte dar. Hierbei bietet das Landesschulamt und das Pädagogische Institut Möglichkeiten, um in einem bestimmten Bereich Erfahrungen zu sammeln, die später dem Gesamtsystem zugute kommen sollen. Diese Pilotprojekte zielen innerhalb eines geschützten Rahmens auf Erfahrungswerte und Arbeitser-

gebnisse, die dann als Grundlage für die Ausarbeitung von Landesgesetzen dienen können.

Im Folgenden wird auf zwei wichtige Pilotprojekte eingegangen und deren Bedeutung für die Schulentwicklung aufgezeigt.

### **Pilotprojekt: Umsetzung der Autonomie der Schulen**

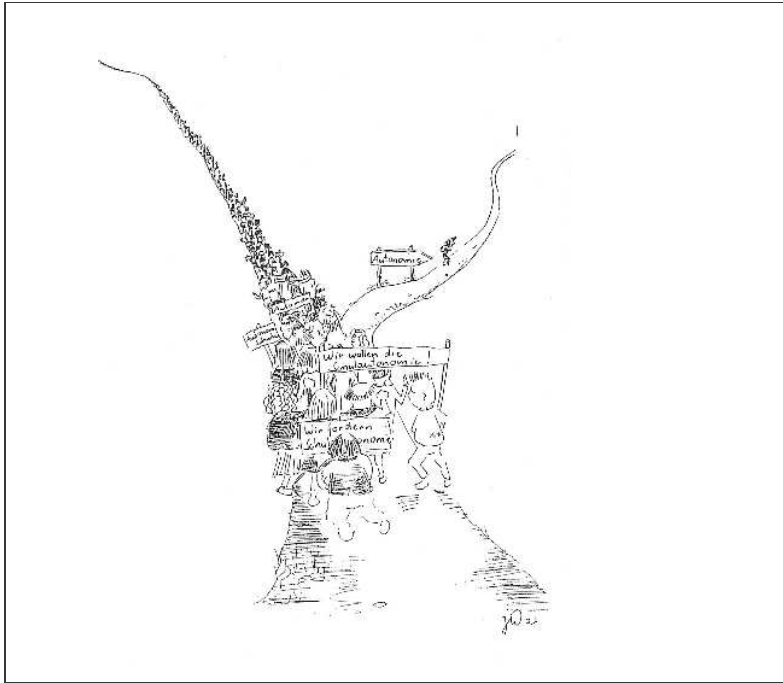
Mit dem Gesetz Nr. 59 vom 15. März 1997 wurde in Italien die Grundlage zur Autonomie der Schulen geschaffen. Im Anschluss daran nahm die Schulautonomie über mehrere Durchführungsverordnungen Gestalt an. Gleichzeitig wurden auf nationaler Ebene einzelne Bereiche der Autonomie schrittweise erprobt und evaluiert. Das Land Südtirol richtete ein Pilotprojekt ein, um einerseits den Schulen die Möglichkeit zu bieten, sich auf die Autonomie vorzubereiten und andererseits Erkenntnisse zu gewinnen, welche für die Erarbeitung des Landesgesetzes zur Autonomie der Schulen dienlich sein sollten.

Das Pilotprojekt war sehr offen angelegt, die beteiligten Schulen bestimmten autonom, worauf sie den Schwerpunkt ihrer Arbeit legen wollten. Dabei waren folgende Zielsetzungen möglich:

- Entwicklung eines Schulprogramms, das unter Berücksichtigung der Lehrpläne die lokalen Erfordernisse in den Mittelpunkt rückt;
- Erarbeitung eines Konzeptes zur schulinternen Fortbildung;
- Entwicklung neuer Organisationsformen und Verfahren;
- Entwicklung geeigneter Verfahren zur Haushaltsgebarung;
- Entwicklung von Verfahren zur internen Evaluation.

Interessierte Schulen haben sich für die Teilnahme an diesem auf drei Jahre angelegten Projekt beworben. Im Herbst 1997 starteten sechs Schulen (Grund-, Mittel- und Oberschulen), im darauf folgenden Jahr kamen nochmals neun Schulen hinzu. Die beteiligten Schulen bildeten Steuergruppen an ihren Schulen, diese Steuergruppen koordinierten die Projektarbeit vor Ort. Die Schulleitung und zwei bis drei Mitglieder dieser Steuergruppe arbeiteten in der Projektgruppe auf Landesebene mit. Die Projektgruppe arbeitete in vier 3-tägigen Workshops pro Schuljahr unter Begleitung externer Berater. Die externen wissenschaftlichen Berater hatten die Aufgabe, die Workshops inhaltlich zu gestalten und die Projektleitung zu beraten. Die Koordination des Projektes erfolgte durch eine eigens dafür freigestellte Projektbegleiterin.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Projektarbeit wurden gemäß dem Projektauftrag evaluiert und gesammelt. Sie erschienen in der Reihe des Pädagogischen Institutes „Beiträge zu Erziehung und Unterricht in Südtirol“ (Vera Zwerger Bonell Hrsg. 1998; Rudolf Meraner/Vera Zwerger Bonell Hrsg. 2001)



© Josef Watschinger, 2003

### Pilotprojekt „Lehrplan und curriculare Planung an Schulen“

Auch dieses Pilotprojekt ist auf dem Hintergrund der Autonomie der Schulen entstanden. Das Autonomiegesetz sieht ein Kerncurriculum sowie ein Erweiterungscurriculum vor. Die Schulen sind durch das Autonomiegesetz aufgefordert, an den Lehrplänen weiter zu schreiben. Um diese Arbeit zu unterstützen, haben das Schulamt und das Pädagogische Institut im Schuljahr 2000/2001 ein Pilotprojekt ausgeschrieben, an dem sich acht Schulsprengel beteiligen. Ziel dieses Projektes ist es, einen gemeinsamen Lehrplan für die Grund- und Mittelschulen zu erstellen. In Workshops setzen sich die Lehrpersonen der Pilotschulen mit folgenden Arbeitsschwerpunkten auseinander:

- Erarbeitung des Kerncurriculums
- Erarbeitung des Erweiterungscurriculums (daran arbeiten die Pilotschulen hauptsächlich vor Ort an den Schulen)

Dabei geht es um die Erarbeitung von Leitideen und deren Konkretisierung im Schulalltag, um fächerübergreifenden und vernetzten Unterricht, um Richtziele und Grobziele und deren Orientierung an staatlichen Vorgaben. Besonders wichtig und wertvoll dabei ist eine schul-stufenübergreifende Zusammenschau.

Jede Pilotschule richtet eine Arbeitsgruppe ein, die an den Workshops teilnimmt, sorgt für den Informationsfluss zwischen Arbeitsgruppe und Lehrerkollegium und stellt die Arbeitsergebnisse der Projektleitung zur Verfügung. Für die Betreuung des Projektes sind zwei Lehrpersonen freigestellt, die als Bindeglieder zwischen der Konzeptgruppe und den Einzelschulen wirken und an der Gestaltung und Durchführung der Evaluation beteiligt sind. Um die Lehrplanarbeit auf eine breitere Basis zu stellen, wurden im zweiten Projektjahr auch Mitglieder der Kerngruppen des Pädagogischen Institutes eingebunden, sodass derzeit ca. 140 Lehrpersonen aus der Grund- und Mittelschule am Lehrplanentwurf mitarbeiten.

### Pilotprojekte und ihr Beitrag zu Schulentwicklung und Innovation

Die Bedeutung solcher Pilotprojekte liegt in ihrer unmittelbaren sachdienlichen Ausrichtung: Schritte erproben, Verfahren konzipieren und evaluieren und diese einer größeren Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen; darüber hinaus spielen aber individuelle und gruppenbezogene Lernprozesse eine nicht zu unterschätzende Rolle. Einzelne Lehrkräfte und Gruppen, die einen solchen Erfahrungsprozess durchlaufen haben, wirken selbst wiederum als Multiplikatoren in den Kollegien vor Ort. Im Zusammenhang mit der Schulentwicklung wird bei innovativen Vorhaben immer wieder als wirksames Prinzip das sogenannte „bottom up“ im Gegensatz zum „top down“ zitiert. In dieser Optik liegen Pilotprojekte zwischen beiden Prinzipien. Sie werden von zentralen Stellen konzipiert und betreut - hierarchisch gesehen von der „Spitze“ aus - andererseits liegt die Erarbeitung und Rückspiegelung der Ergebnisse in den Händen der Beteiligten, der Basis. Das Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen, zwischen Trägerinstitution und beteiligten Schulen liegt darin, dass die beteiligten Schulen fachliche und meist auch finanzielle Unterstützung erhalten und dafür ihre Arbeitsergebnisse zu jeweils vereinbarten Zwecken zur Verfügung stellen. Andererseits werden Pilotprojekte oft als zu zeit- und ressourcenaufwändig bezeichnet, gemessen an ihren Ergebnissen. Es ist sicherlich so, dass in Zeiten großer Veränderungen der Zeitraum von zwei bis drei Jahren, innerhalb dessen bei Pilotprojekten meist verwertbare Ergebnisse vorliegen, eine Rahmenbedingung darstellt, die für rasche Anpassungen nicht gerade förderlich ist. Zudem sind Lernprozesse nicht übertragbar und Ergebnisse in anderen Kontexten nur bedingt anwendbar.

## Informations- und Kommunikationswege

Schulentwicklung braucht Wege für den Austausch von Information, Ideen, Initiativen und Erfahrungen.

### INFO – das Mitteilungsblatt des Schulamtes

Das INFO ist eine monatlich erscheinende Informationsschrift des Schulamtes mit vielen rechtlichen, pädagogischen und kulturellen Informationen, die allen Schulen und Kindergärten kostenlos zugestellt wird und auf der Webseite des Schulamtes erscheint. Das INFO versteht sich als eine der möglichen Kommunikationsebenen zwischen den Schulpartnern. Es setzt sich zum Ziel, zeitlich rasch und inhaltlich kurz und zusammenfassend Direktorinnen und Direktoren, Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schüler zu informieren, auf neue Ansätze hinzuweisen und Informationen im Vorfeld von Entscheidungen zu liefern. Zudem will es Diskussion fördern und versucht, die Dynamik im Schulgeschehen durchsichtig zu machen, um die vielfältigen Beziehungsebenen der Südtiroler Schule zu verdeutlichen.

### Publikationen des Pädagogischen Institutes

Ein weiterer Mosaikstein in der Schulentwicklungsarbeit sind die Publikationen des Pädagogischen Institutes, die zwei große Bereiche umfassen: Schulbücher für alle Schulstufen und Veröffentlichungen zu schulspezifischen Themen.

Die deutschsprachige Schule in Südtirol hat auf Grund ihrer Situation als Schule einer sprachlichen Minderheit ganz spezifische Bedürfnisse. Dies liegt darin begründet, dass Schulbücher aus dem deutschsprachigen Ausland nur bedingt oder gar nicht verwendbar sind (Wegen der unterschiedlichen Schulstruktur zwischen dem deutschsprachigen Ausland und Italien finden sich keine passenden deutschsprachigen Bücher für die 5. Grundschulklasse). In bestimmten Fachbereichen ist es erforderlich und didaktisch wirksamer, die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler einzubeziehen (z. B. in Landeskunde, Landesgeschichte, Texte aus dem Heimatraum, regionale Geografie, sprachliche Besonderheiten). Das Pädagogische Institut hat daher auch Aufgaben, die andernorts Verlage bewältigen. Das Institut sucht geeignete Autorinnen und Autoren bzw. Autorenteam mit fachlicher und didaktischer Kompetenz und mehrjähriger Unterrichtserfahrung und stellt ihnen wissenschaftliche bzw. didaktische Berater/innen zur Seite. Dadurch wird einerseits die Anbindung an die Praxis sichergestellt, zum anderen wird durch die wissenschaftliche Begleitung dem Wissensanspruch Rechnung getragen.

Zusätzlich zu den Schulbüchern decken die Publikationen des Pädagogischen Institutes noch eine breite Palette von schulspezifischen Themen ab:

- In der Reihe „Beiträge zu Erziehung und Unterricht in Südtirol“ finden sich Untersuchungsergebnisse, Studien zur Schule Südtirols, Antworten auf ak-

tuelle Fragen, die Beteiligte und Fachleute zur Zeit gleichermaßen beschäftigen, z. B. Schulautonomie, Selbstevaluation.

- In der Reihe „Projektberichte aus dem Pädagogischen Institut“ werden Dokumentationen und Berichte von innovativen Projekten gesammelt, welche - ebenso wie die „Unterrichtsmaterialien“ - die Verbreitung neuer Lernformen zum Ziel haben.
- sprachübergreifende Veröffentlichungen
- Unterrichtsmaterialien

Es fällt auf, dass sich die meisten Publikationen auf diese vier Bereiche konzentrieren; Einzelpublikationen sind eher die Ausnahme.

### Der didaktische Bildungsserver der Schule Südtirols 'blikk'

Lernen im Internet bedeutet eine neue Herausforderung für die Schule. Zu diesem Zweck wurde ein Konzept entwickelt, welches auf einen sinnvollen Umgang mit diesem Medium zielt.

Im Bildungsserver ‚blikk‘ werden Arbeitsumgebungen für Kinder und Jugendliche sowie für Lehrpersonen und Schulleitungen entwickelt. Die Auswahl der Themenbereiche erfolgt unter dem Blickpunkt der gesellschaftlichen Relevanz und fördert selbstständiges Lernen.

Wesentliche Elemente des Bildungsservers sind die Kommunikation und Kooperation, wie bereits der Name des Bildungsservers verdeutlicht:

**Bildung,**  
**Lernen,**  
**Information,**  
**Kommunikation**  
**Kooperation.**

Über die reine Informationssammlung hinaus werden Möglichkeiten geschaffen, gemeinsam an Themen zu arbeiten und zu diskutieren: z.B. Friedensfähigkeit, Wasser, Modellieren mit Mathematik und andere.

#### Anmerkungen:

Der Beitrag zur Fortbildung orientiert sich an einem Artikel von Meraner, Rudolf: Schulentwicklung braucht Fortbildung. In: Pädagogische Führung (1999) H. 4, S. 5 - 7

#### Literatur

- ZWARGER BONELL, VERA (Hrsg.): Die Autonomie der Schulen Chancen und Grenzen. Bozen: Pädagogisches Institut 1998 („Beiträge zu Erziehung und Unterricht in Südtirol“ Nr. 9)
- RUDOLF MERANER / VERA ZWARGER BONELL (Hrsg.): Innovationen in Schulen unterstützen – Erfahrungen aus dem Pilotprojekt 'Autonomie der Schulen in Südtirol' Bozen: Pädagogisches Institut 2001 („Beiträge zu Erziehung und Unterricht in Südtirol“ Nr. 14)