

Schule mit Partnern gestalten Der Schulverbund Pustertal

Zur Entstehung des Schulverbundes

Das Autonomiegesetz

Am 29.6.2000 wurde in Südtirol das Landesgesetz zur Schulautonomie erlassen. Es minimiert zentrale Vorgaben und einheitliche Regelungen, überträgt Kompetenzen und Verantwortung, schafft neue Handlungsspielräume und will damit Rahmen für autonomes Gestalten von Schule sein. Dass diesen neuen Herausforderungen in systematischer Zusammenarbeit mehrerer Schulen und Direktionen weitaus effizienter und nachhaltiger begegnet werden kann, liegt auf der Hand, zumal die Einzelschule aufgrund ihrer engen Strukturen und ihrer begrenzten Ressourcen kaum fähig ist, die gebotenen Freiräume auszuschöpfen und den neuen Anforderungen zu entsprechen. Das Schulautonomiegesetz bietet die Möglichkeit, Aufgaben, die sich aus der erweiterten Verantwortung ergeben, in Kooperation mit anderen Schulen anzugehen.

Noch vor Inkrafttreten des Schulautonomiegesetzes schlossen sich im Schuljahr 1999/2000 die vier Grundschuldirektionen Ahrntal, Sand in Taufers, Bruneck und St. Lorenzen unter dem Titel „Miteinander reden – gemeinsam Schule gestalten“ zusammen und initiierten das Projekt „Schulentwicklung im Schulverbund“. Prof. Rainer Brockmeyer übernahm die wissenschaftliche Beratung und Begleitung.

Von der ersten Verbindung zum erweiterten Verbund

Im Frühjahr 2001 wurden auf Grund der Bestimmung im Autonomiegesetz, die besagt, dass autonome Schulen eine bestimmte Größe haben müssen, die Schulstellen zu neuen Direktionen gebündelt. Zugleich wurden, vorausschauend auf die bevorstehende Schulreform, Grund- und Mittelschulen zusammengeschlossen. Mit dem neuen Schulverteilungsplan wurde der bestehende Schulverbund zerrissen. Viele Schulstellen wurden Direktionen zugewiesen, die nicht am Schulverbund beteiligt waren. Zudem kamen in einigen beteiligten Direktionen die Mittelschulen dazu.

Für alle am Schulverbund beteiligten Schulstellen und Direktionen war klar, dass der Schulverbund weitergeführt werden müsse. In den Klausurtagungen der Koordinatoren aller Schulstellen und der Direktoren im Frühjahr und im Herbst 2001 wurde die Entscheidung gefällt, den Schulverbund neu zu formieren und nach neuen Partnerdirektionen zu suchen. Der relativ schnelle Vollzug der Neuordnung der Direktionen und der Versuch, den Schulverbund zu erweitern, um die begonnene Arbeit fortsetzen zu können, brachte einige Direktionen unter Druck. Einerseits wollte niemand die begonnene und gut laufende Arbeit verhindern, andererseits blieb in dieser Phase der Neustrukturierung relativ wenig Zeit, um den Beitritt zum bestehenden Verbund angemessen vorzubereiten. Die anfängliche Überlegung, nur jene Direktionen in den Schulverbund einzubeziehen, die Teile der ersten Verbindung übernahmen, hielt keiner Logik stand. So war bald klar, dass der erweiterte Verbund den gesamten Bezirk Pustertal umfassen musste.

Im Herbst 2002 unterzeichneten die 13 Direktionen des Pustertales die vertragliche Vereinbarung zum Zusammenschluss. Damit hatte sich der Schulverbund bis an die Grenzen des bestehenden Bezirkes Pustertal ausgedehnt. Im Bereich der Fortbildung hatte die Zusammenarbeit verschiedener Direktionen im Bezirk Pustertal schon Tradition. Das, was an Vernetzungs- und Verbundkultur im Bezirk Pustertal im Laufe der Zeit gewachsen war, führte jetzt zur Gründung des Schulverbundes. Damit wurde, genauso wie in vielen anderen Bereichen des Pustertales, eine Struktur geschaffen, die Teile in einem geographisch logischen Raum der Zusammenarbeit miteinander verknüpft.

Auszug aus der Präambel des Schulverbundvertrags

Mit dem „Schulverbund Pustertal“ wird das Ziel verfolgt, die Qualität von Unterricht und Schulleben gemeinsam zu sichern und zu optimieren. Durch systematischen Austausch soll die Schulentwicklung im Bezirk belebt werden. Arbeitsteilung und die gemeinsame Nutzung von Ergebnissen soll Einzeldirektionen und -schulen entlasten.

Zu diesem Zwecke wird auf Bezirksebene ein Verbund geschaffen, über den

- Entwicklungsprozesse einzelner Direktionen und Schulen im Bezirk zusammengeführt und durch gemeinsame Entwicklungsprogramme und -initiativen gestützt werden;
- gemeinsame Entwicklungsnotwendigkeiten erhoben, Entwicklungsschwerpunkte vereinbart und Schulentwicklungsarbeit schulübergreifend angegangen werden;
- schulorganisatorische Rahmen gemeinsam definiert werden.

Über den Schulverbund soll eine neue „Kultur des Dialogs und der Zusammenarbeit“ zwischen den Schulstellen, den Direktionen und den verschiedenen Schulpartnern aufgebaut werden.

Der Verbund soll die Autonomie der Einzelschule stärken. Schulindividuelle Entwicklungsinteressen und -notwendigkeiten werden respektiert und gesichert.

In den nachfolgend aufgelisteten Arbeitsbereichen wird der Schulverbund tätig:

- Förderung von Unterrichtsentwicklung

- Unterstützung von systematischer Arbeit an den Schulprogrammen
- Gezielte Implementierung von Evaluationsabläufen in die Schulentwicklungsarbeit
- Zusammenführung der Lehrerkollegien der Grund- und der Mittelschule
- Lehrerfortbildung auf Bezirksebene
- Aufbau von Beratungsstellen auf Bezirksebene
- Schaffung von Unterstützungsangeboten und -strukturen für Eltern, Lehrer und Direktoren
- Elternfortbildung und Elterninformation
- Aufbau von Vernetzung mit anderen Institutionen
- Aufbau und Pflege von Kontakten nach außen (außerhalb des Bezirks und des Landes)
- Definition von organisatorischen Rahmen in direktionsübergreifenden Angelegenheiten
- Nutzung des Schulverbundes als Lernverbund: Austausch von Erfahrungen, Arbeit an verschiedenen Themen, gemeinsame Reflexion, Arbeit mit kritischen Freunden, Arbeit in Qualitätszirkeln, ...
- Öffentlichkeitsarbeit
- Überprüfung der Wirksamkeit der Arbeit im Schulverbund
- und weitere.

Der Schulverbund arbeitet mit den bestehenden Diensten zusammen, schafft Vernetzung, sichert über Vereinbarungen Dienstleistungen und sorgt dadurch für eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

Schulentwicklung im Verbund: Tätigkeiten und Initiativen

Der erste Schritt des Schulverbundes: Gegenseitige Stützung in der Erarbeitung der Leitbilder und Schulprogramme

Die Ausgangslage: Bereits in der Vorbereitung des Schulautonomiegesetzes war klar, dass die Pflicht zur Erstellung von Leitbildern und Schulprogrammen gesetzlich festgeschrieben wird. Erfahrungen diesbezüglich waren keine vorhanden. Zum einen war viel Skepsis da, zum anderen war klar, dass da etwas umbricht, das sich nicht nur als simple Oberflächenkorrektur beschreiben lässt. Das Projekt startete also in einer für Schullandschaften üblichen Situation: In allen Direktionen gab es unter den Lehrern unterschiedliche Bewusstseinsstände, Einstellungen und Offenheiten, Personen, die bereits innovative Arbeit leisteten, darüber reflektierten und bereit waren, eine systematische Entwicklung anzugehen, aber auch Personen, die in der Leitbild- und Schulprogrammarbeit wenig Sinn, sondern nur „Mehrarbeit“ auf sich zukommen sahen und sich aufgerufen fühlten, Widerstand zu leisten.

Das Ziel: Als Hauptziel wurde gemeinsam formuliert: „Wir wollen zu einer stimmigen Leitbild- und Schulprogrammarbeit finden und Entwicklungen gezielt in die Wege leiten. Wir wollen gemeinsam eine kompetente Beratung und Begleitung einkaufen und uns gegenseitig unterstützen.“

Zur Struktur:

Gearbeitet wurde auf 3 Ebenen:

- auf der Ebene der einzelnen Schulstellen (Planungssitzungen, Ortskonferenzen)
- auf der Ebene der Direktionen (schulstellenübergreifende Koordinierungsgruppe)
- zwischen den Direktionen (direktionsübergreifende Treffen der Koordinierungsgruppen, der Koordinierungsgruppenleiter und Direktoren)

Anregung zur Selbstaktivierung oder „Jeder Schulstelle ihr eigenes Programm“

Aus der Überzeugung, dass sich das Formulieren von Leitsätzen nicht durch eine uniforme Vorgangsweise erreichen lässt, sondern dass vielmehr auf die jeweiligen Voraussetzungen vor Ort Rücksicht genommen werden muss und Schulstellen als Entwicklungszellen sich zunächst selbst aktivieren müssen, wurde den Schulstellen bei der Erarbeitung des Schulprogramms ihr ganz eigener, individueller Weg zugestanden. Die Entwicklungen vor Ort sollten durch Beratung und Begleitung gestützt werden. Im Rahmen spezifischer Fortbildungsveranstaltungen wurden theoretische Grundlagen zum Thema „Schulprogrammarbeit“ erörtert. Darauf aufbauend wurden in den Sitzungen der Koordinierungsgruppen Anregungen und Arbeitsaufträge vorbereitet und verbindliche Termine vereinbart. Welche äußere und inhaltliche Form das Schulprogramm haben sollte, welche Arbeitsschwerpunkte vorrangig behandelt wurden oder in wie weit die Eltern in die erste Erarbeitungsphase des Programms mit einbezogen wurden, blieb letztlich jeder Schulstelle selbst überlassen.

Bei einer ersten Situationsanalyse orientierten sich die einzelnen Lehrpersonen und in einem zweiten Moment jede Schulstelle an den folgenden drei Fragen:

- Was sollte in den nächsten 1 - 2 Jahren an unserer Schulstelle vorrangig angepackt werden?
- Was soll auf Direktionsebene im gleichen Zeitraum in Angriff genommen oder intensiver bearbeitet werden?
- Wo wird Hilfe nötig sein?

Im gemeinsamen Gespräch wurden für die Schulstelle vorrangige Arbeitsschwerpunkte auf den Ebenen „Unterricht“, „Organisation“, „Schulklima“ und „Zusammenarbeit mit Partnern“ festgelegt, Zielvereinbarungen ausgearbeitet sowie erste Handlungsschritte und Umsetzungsmaßnahmen geplant.

Die Koordinierungsgruppe als Schaltstelle

Die Koordinierungsgruppen bildeten sich in der ersten Projektphase im Herbst 1999. Sie setzten sich auf Direktionsebene aus einem oder mehreren Vertretern jeder Schulstelle zusammen. Die Leitung der Gruppe wurde durch Beauftragung des Direktors einer Person übergeben. Die Direktoren selbst waren nur sporadisch - auf Einladung der Gruppe hin - bei den

Koordinierungsgruppentreffen anwesend, wurden aber regelmäßig über die Sitzungsergebnisse informiert. Die Planung der einzelnen Projektschritte wurde in der Gruppe der Koordinierungsleiter und Direktoren vorgenommen.

Die Mitarbeiter der Koordinierungsgruppe waren die Schaltstelle zwischen dem wissenschaftlichen Begleiter des Projektes, den anderen Schulstellen, den Direktionen und der eigenen Schulstelle und nahmen damit eine zentrale Rolle im Projekt ein. Sie leiteten zum einen Informationen, Anregungen und Impulse an die Kollegen weiter und koordinierten die Leitbild- und Schulprogrammarbeit vor Ort, zum anderen gaben sie im Kreis der Koordinatoren (und Direktoren) Rückmeldung über den Arbeitsstand und die Entwicklungen an der Schulstelle, brachten Ideen und Kritik der Kollegen vor und setzten sich für Interessen und Bedürfnisse der eigenen Schulstelle ein. Auftretende Probleme, Fragen und Stolpersteine wurden in den Treffen der Koordinierungsgruppen zum Thema gemacht; gemeinsam wurde nach Lösungsstrategien gesucht, bewährte Vorgangsweisen wurden ausgetauscht, es wurden Anregungen in der Literatur gesucht und notwendige Themen für die schulinterne Lehrerfortbildung festgelegt.

Dialog als Instrument

Konstruktive Zusammenarbeit setzt Teamfähigkeit und vor allem Kommunikationsfähigkeit voraus. Das Gespräch war das wichtigste Werkzeug auf allen Arbeitsebenen des gemeinsamen Entwicklungsprozesses. Bei Planungssitzungen auf Schulebene, bei Lehrerkollegiumssitzungen und Koordinierungstreffen auf Direktionsebene und direktionsübergreifend, bei Klausurtagungen der Koordinatoren und Direktoren tauschte man sich im Interesse der gemeinsamen Sache aus. Jeder war aufgerufen, eigene Ideen und Visionen, aber auch Bedenken anzubringen und das Geplante kritisch zu hinterfragen. Nicht das persönliche Rechthaben oder die Profilierung einzelner Personen oder Schulstellen stand im Vordergrund, sondern das Interesse am gemeinsamen Vorhaben. Im Prozess selbst konnte die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, zur Problemlösung und zur Gesprächsführung unter den Lehrpersonen weiter ausgebaut werden. Die Schulen konnten sich als lernende Organisationen erleben: In gegenseitiger Unterstützung und Beratung konnten Stärken und Schwächen aufgezeigt und an der Optimierung bzw. Verbesserung derselben gearbeitet werden.

Selbstverantwortung als Voraussetzung und Ziel

Sollen Lehrpersonen über das eigene Fach und über die eigene Klasse hinaus Verantwortung für Schule und Schulentwicklung übernehmen, sollen sie die Gestaltungsfreiheiten der Schulautonomie nutzen, selbst aktiv werden und Innovationen anbahnen, dann müssen sie vorerst die Aufgabe zur Schulentwicklung sehen, sie als ihre Aufgabe begreifen und annehmen. Die Absicht des gemeinsamen Projektes im Schulverbund war es, Lehrpersonen für den Schulentwicklungsauftrag zu sensibilisieren, durch das Bereitstellen von Ressourcen in ihrer Entscheidungskompetenz, im Entwickeln und Erproben von Neuem zu unterstützen und Selbstverantwortung auf allen Ebenen des Schulwesens zu implementieren. Im Rahmen des Projektes „Schulentwicklung im Schulverbund“ war es möglich in direktionsübergreifender Zusammensetzung und unter kompetenter wissenschaftlicher Begleitung an Schulentwicklungsthemen (Schulprogramm, Evaluation, Zusammenarbeit mit Partnern) zu arbeiten. Arbeitsergebnisse wurden an die einzelnen Schulstellen weitergetragen und gaben Impulse für die individuelle Schulentwicklungsarbeit vor Ort. Sie leiteten dazu an, festgefahrene Rollenbilder und Aufgabenbereiche zu überdenken, miteinander über Unterricht zu reden, an einer gemeinsamen pädagogischen Basis und dem Programm der Schule zu arbeiten, Evaluationsergebnisse zu interpretieren und für die Weiterentwicklung der Schule zu nutzen.

Ein Blick auf die gemeinsame Leitbild- und Schulprogrammarbeit – aus der Führungsperspektive

„Das Schulautonomiegesetz brachte eine einschneidende Wende.

Aus der Überzeugung heraus, dass Schulentwicklungsarbeit in dieser heiklen Phase des Umbruchs kompetente Beratung und Begleitung braucht, war ich sofort bereit, gemeinsam mit drei weiteren Direktionen eine wissenschaftliche Beratung und Begleitung einzukaufen. Ich wollte eine Entwicklung in die Wege zu leiten, die das, was da ist, ernst nimmt, die die sich verändernden Bedingungen sichtbar macht, offen diskutiert und nach eigenen Lösungsmöglichkeiten sucht, die die auftretenden Widersprüche analysiert und langsam aber stimmig zu einer erweiterten Schulphilosophie und zu brauchbaren Handlungsmodellen und –strukturen führt. Gleichzeitig war mir aber auch klar, wie problematisch es sein kann, Entwicklungen in die Wege zu leiten, die der Logik einer einzigen Person entwachsen, auch wenn sie noch so gut gemeint sind.

In der Arbeit des jungen Schulverbundes machte ich die Erfahrung, dass die Kooperation in Sachen Leitbild- und Schulprogrammerstellung Vorteile für alle bringt. In der Zusammenarbeit entstanden Verbindlichkeiten und Motivationsmechanismen, die den Entwicklungsprozess vorantrieben. Ich als Führungskraft konnte jetzt neben den Koordinierungsaufgaben vermehrt als Unterstützer tätig werden. Die Arbeitsschritte wurden in gemeinsamen Sitzungen der Koordinierungsgruppe geplant und verbindlich gemacht. Die Arbeit lief, auch ohne mein Zutun. Ich konnte mich am gemeinsamen Suchen und Finden beteiligen, konnte meine Sichtweisen gleichwertig neben denen anderer präsentieren und Vereinbarungen eingehen. Der Druck, etwas voranbringen zu müssen, fiel zu einem Großteil weg. Aus den Arbeitsergebnissen leiteten sich die für alle verständlichen Aufträge für die jeweiligen Ebenen ab. Es gab auch Spannungen, Konflikte, Widerstände. Ich als Führungskraft konnte mich zunehmend mehr von der fast rollentypischen Störungsbehebungsmentalität befreien. Aufbrechende Spannungen und Konflikte wurden in den gemeinsamen Treffen thematisiert und als wesentliche Elemente produktiver Arbeit erfahren. So wurde zumindest ansatzweise begonnen, in der Gruppe eine Kultur zu schaffen, in der die Verantwortung übernommen wird, eine selbstorganisierte Problembearbeitung aufzubauen.

In den Schulverbundssitzungen ergaben sich immer wieder Phasen, in denen wir als Führungskräfte parallel zu den Lehrpersonen arbeiteten und unsere Beobachtungen über die Umsetzung des gemeinsam Geplanten austauschten. Unser gemeinsames Reflektieren half mir, meine Rolle als Direktor in der Schulentwicklungsarbeit zu klären und zu Bearbeitendes auf eine sachlichere Ebene zu bringen.“ (Josef Watschinger)

– aus der Perspektive der Lehrperson und Schulentwicklungsberaterin

„Meine Teilfreistellung vom Unterricht zur Begleitung des Projektes „Miteinander reden – gemeinsam Schule gestalten“ ermöglichte mir, Arbeitsschritte, Wege und Entwicklungen des Projektes auf den verschiedenen Ebenen mitzuerleben bzw. zu verfolgen. Zentral war für mich dabei die Erfahrung, dass sich das Entfalten und gezielte Nutzen von Autonomie nicht per Gesetz verordnen lassen, sondern die Bereitschaft, sich auf Entwicklungen einzulassen, voraussetzen und vor allem Zeit zum Wachsen brauchen.

Die vier Kollegien ließen sich durch einen Mehrheitsbeschluss auf das Projekt ein. Vorhersehbar also, dass nicht jeder mit Begeisterung an die Sache heran ging, sondern auch mit Widerständen gegen dieses Vorhaben zu rechnen war. Gerade Bremsern gegenüber war es wichtig, Gewinn und Nutzen des direktionsübergreifenden Projektes offenzulegen und in Sachen Schulprogrammarbeit deutlich zu machen, dass es nicht darum ging „alles neu zu denken“, sondern darum, die Arbeit, die schon geleistet wird, zu systematisieren und nur dort Verbesserungen und Veränderungen anzustreben, wo sie als notwendig erachtet werden. Kleine Schulstellen kamen rasch zu Vereinbarungen, während größere Schulen längere Zeit in der Phase der Konsensfindung stecken blieben. Gelegentlich scheiterte die Arbeit schon an der fehlenden Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft einzelner Lehrpersonen. Hier waren die Mitarbeiter der Koordinierungsgruppe gefragt, vor Ort Formen der Zusammenarbeit zu finden, die das Arbeitsklima positiv beeinflussten und eine Annäherung der unterschiedlichen Standpunkte ermöglichten. Ich als externe Beraterin hätte in manchen Fällen sicher dazu beitragen können, Probleme offen zu thematisieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Leider wurde ich in dieser Startphase des Projektes aus falsch verstandenem Ehrgeiz nur von wenigen Schulen zur Moderation der Schulprogrammarbeit eingeladen.

Als besonders positiv und gewinnbringend erlebte ich die Zusammenarbeit der Koordinierungsgruppen. In der gemeinsamen Planung wurden Ziele und Wege festgelegt, Schwierigkeiten besprochen und bewährte Vorgangsweisen ausgetauscht. Das Zusammentragen der unterschiedlichen Erfahrungen und Ideen wurde als Bereicherung erfahren und beflügelte zu neuen, gemeinsamen Visionen von Schule.“ (Silvia Peintner)

Die nächsten Schritte: Erweiterung der Arbeits- und Tätigkeitsfelder im Verbund

Der Handlungsbedarf in Sachen Schulprogrammarbeit und Leitbildfindung hatte im Herbst 1999 zum Zusammenschluss der vier genannten Direktionen geführt und bestimmte das Tätigkeitsfeld im kurzen Bestehen dieser Verbindung. Die Ausweitung des Schulverbundes auf alle Grund- und Mittelschulen des Pustertales im Herbst 2001 fiel in eine Phase, in der die Programmarbeit an allen Schulen zum Großteil abgeschlossen war. Es ging nun darum, inhaltlich tätig zu werden, auf Bedarfsanzeigen der Lehrpersonen zu reagieren und Initiativen zu setzen, die die Umsetzung von Zielen und Arbeitsschwerpunkten vor Ort unterstützten.

Das Projekt Frühdiagnostik/Frühförderung

Die Ausgangslage: Immer wieder wurde in der Unterrichtspraxis bemängelt, dass die Ursachen für Lerndefizite und Lernstörungen zu spät „diagnostiziert“ und dass gezielte Fördermaßnahmen nur unzureichend oder oft auch gar nicht getroffen werden. Auch auf die Funktionsdiagnosen, erstellt vom Psychologischen Dienst für die Schüler mit Anrecht auf Stützmaßnahmen, konnte die Schule kaum mit gezielten Förderprogrammen antworten.

Ziel: Gezielter Aufbau von Kompetenzen in der Erhebung von Lernstörungen und im Setzen von entsprechenden Fördermaßnahmen.

Maßnahme: Es wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, bestehend aus Lehrern und Vertretern des Psychologischen Dienstes, mit dem Auftrag, geeignete Abklärungs- und Förderinstrumente für die Hand des Lehrers zu sammeln bzw. zu entwickeln und den Lehrpersonen beratend zur Seite zu stehen. Bei der Bildung der Arbeitsgruppe wurde darauf geachtet, dass Lehrpersonen aus allen Direktionen des erweiterten Schulverbundes vertreten sind. Einige in der Arbeitsgruppe vertretene Lehrpersonen erhielten in ihren Sprengeln eine Teilfreistellung für die Beratungstätigkeit im Bereich Frühdiagnostik und Integration. Die Gruppe organisiert ihre Fortbildung in Eigenregie und trifft sich regelmäßig zu Besprechungen.

Dieses interne Beratungssystem soll in den nächsten Jahren ausgebaut werden.

Die gemeinsame Fortbildung

Ausgangslage: In Sachen Fortbildung wurde im Bezirk schon seit Jahren zusammengearbeitet. Da in den einzelnen Direktionen in vielen Fachbereichen die Zielgruppen zu klein waren, wurde direktionsübergreifend Fortbildung angeboten. Durch die Zusammenlegung von Grund- und Mittelschule wurden die Zielgruppen zum Teil noch kleiner. Lehrpersonen, vor allem Frauen mit Kindern, bemängelten häufig die weite Anreise zu den Fortbildungen auf Landesebene. Das Autonomiegesetz schaffte zudem die Voraussetzung, auch auf Sprengel- oder im Verbund Fortbildung während der Unterrichtszeit anzubieten, was bis dahin nur dem Pädagogischen Institut und dem Schulamt vorbehalten war.

Ziel: Unterstützung einer systematischen Unterrichtsentwicklung durch ein breitgefächertes und gutes Fortbildungsangebot; Erstellung eines längerfristigen Fortbildungskonzepts; Förderung von Austausch zwischen den Lehrpersonen und den Schulstellen. Die Fortbildung im Schulverbund sollte die Angebote auf Landesebene erweitern und die schulinternen Angebote ergänzen bzw. in bestimmten Bereichen ersetzen.

Maßnahmen: Ausgehend von den konkreten Fortbildungsbedürfnissen der Lehrpersonen, die in einer Umfrage erhoben wurden und orientiert an den Erkenntnissen der Schul- und Unterrichtsforschung wurde ein gemeinsames

Fortbildungsangebot für das Schuljahr 2002/03 geschaffen. Die Fachdidaktik wurde zum Schwerpunkt erklärt. In einer eigenen Broschüre wurden die ca. 30 Angebote bekannt gemacht.

Die Fortbildung wurde von den Lehrpersonen sehr gut angenommen. Aus den Veranstaltungen heraus entwickelten sich zum Teil neue Initiativen, die jetzt von Arbeitsgruppen vorangetragen werden. So entstand z.B. in der Fortbildung „Rechnen an der Sache“ der Wunsch, Sachtexte für den Mathematikunterricht zu sammeln bzw. zu erstellen, die die reale Lebenswelt der Schüler berücksichtigen.

Im kommenden Schuljahr soll das Fortbildungsangebot erweitert und verbessert werden.

Gemeinsame Arbeit an wichtigen Themen/Aufbau von Unterstützungssystemen

Mit Beginn des Schuljahres 2002/03 wurden verschiedene Arbeitsgruppen eingerichtet, um Unterstützungssysteme für die Unterrichtsentwicklung aufzubauen bzw. um in ausgewählten Bereichen Entwicklungen anzukurbeln und über längere Zeit gezielt zu begleiten.

- „Neue Medien“: Diese Arbeitsgruppe setzt sich mit den Entwicklungen im Bereich der Neuen Medien auseinander, überlegt und erprobt sinnvolle Einsatzmöglichkeiten derselben und erarbeitet konkrete Unterrichtshilfen. Um eine gezielte Entwicklung in diesem Bereich voranzutreiben, wurde darauf geachtet, Vertreter aus jeder Direktion in die Gruppe einzubinden.
- Evaluationswerkstatt: In dieser Gruppe werden Methoden der Evaluation vorgestellt, mit dem Ziel, geeignete Instrumente für die Evaluation an der eigenen Schule zu finden und in der Praxis zu erproben. Die gemachten Erfahrungen werden ausgetauscht, diskutiert und auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft. Auch hier wurde Wert darauf gelegt, dass Lehrpersonen aus jeder Direktion dabei sind.
- Verhaltensstörungen: Ausgehend von der Tatsache, dass uns in der Schule zunehmend mehr Kinder und Jugendliche begegnen, die auf Grund ihrer sozialen Situation psychische Störungen und Entwicklungsdefizite aufweisen, die sich in Verhaltensauffälligkeiten manifestieren, wurde diese Gruppe eingerichtet. In Begleitung einer Expertin, wird in dieser Gruppe der Versuch unternommen, Verhaltensauffälligkeiten zu verstehen und gemeinsam Strategien für den Umgang mit denselben zu entwickeln.

Auf der Führungsebene wurde intensiv an wichtigen Themen gearbeitet. Prof. Rainer Brockmeyer begleitete diese Arbeiten und lieferte wichtige Impulse. An nachfolgend aufgelisteten Themen wird zur Zeit gearbeitet:

- Unterstützungs- und Entlastungssysteme in der Schulentwicklung
- Aufbau eines Expertensystems auf der Führungsebene
- Zusammenführung von zwei unterschiedlichen Schulkulturen
- Aufbau von Führungsteams in der autonomen Schule
- Die Aufgaben des Direktors in der autonomen Schule

Kontinuität in der Schulentwicklungsarbeit durch personelle Ressourcen

Um ein „Dranbleiben“ an den eingeleiteten Entwicklungen zu garantieren, wurden freigestellte Lehrpersonen als Schulentwicklungsberater mit wichtigen Koordinierungsaufgaben betraut. Als Kommunikationsmoderatoren versuchen diese den Dialog zwischen den Lehrpersonen und den verschiedenen Schulpartnern zu beleben und Selbstorganisationsmechanismen zu unterstützen. Sie moderieren offene Aushandlungsprozesse, die auf eine Identifizierung aller Beteiligten abzielen und begleiten die eingeleiteten Maßnahmen in ihrer Startphase, darauf vertrauend, dass Entwicklungen, die Sinn machen, zu „Selbstläufern“ werden.

Kooperation mit anderen Schulen – eine Notwendigkeit

Autonome Schulen brauchen Partner

Die ersten drei Jahre Arbeit im Schulverbund haben gezeigt, dass Kooperation in der Schule von morgen unumgänglich ist. Wir fassen zusammen:

- Die Arbeit in der Schule ist auch in Südtirol geprägt von einer wachsenden Dynamik und von zunehmenden Turbulenzen. Die Fülle an Aufgaben, die heute an die Schule herangetragen wird und die Komplexität der einzelnen Aufgabenbereiche verlangen nach enormen Bearbeitungsressourcen. Gleichzeitig präsentieren sich immer mehr erfolgversprechende und in sich logische Bearbeitungsstrategien und –konzepte. Die neuen Medien verschaffen in immer kürzeren Zeiten immer mehr Zugänge zu neuem Wissen. Allein das Konstruieren von überschaubaren, sinnstiftenden Orientierungsschienen verschlingt Unmengen an Energie. Schulische Handlungskonzepte müssen immer wieder den veränderten Bedingungen angepasst werden. Einzelschulen können diesen Aufgaben nur mehr begrenzt nachkommen.
- Die Schulsprengel und die Einzelschulen produzieren ständig neues Wissen. Es gilt dieses Wissen zusammenzuführen, um mit Hilfe der „kollektiven Intelligenz“ zu mehr Unterrichtsqualität zu kommen.
- In Lehrgängen und Spezialisierungskurse werden in Südtirol Lehrpersonen zu Beratern ausgebildet. In den abgegrenzten Territorien der Einzelschule bzw. des Einzelsprengels findet das in der Ausbildung geschaffene Potenzial nicht den notwendigen Entfaltungsraum und den entsprechenden Bedarf. Ein sinnvolles

Zusammenbinden und gemeinsamen Nutzen vorhandener Kompetenzen stärkt Einzelpersonen und die Schule als Ganzes.

- Schulen sind zunehmend mehr auf verlässliche Unterstützungsstrukturen angewiesen. Der Aufbau solcher Unterstützungsstrukturen sowie die Sicherung von Expertendienstleistungen sind im „Alleingang“ nur eingeschränkt möglich. Gemeinsam können Unterstützungsstrukturen geschaffen werden, die Einzelne bzw. Schulen von der Informationslieferung bis zur Implementierung von Wissen und Fähigkeiten begleiten. Bei bereits bestehenden Unterstützungseinrichtungen muss überprüft werden, inwieweit sie ihre „Klienten“ erreichen. Im Verbund können „verlängerte Arme“ installiert werden.
- Die Erfahrung zeigt, dass Menschen mit ähnlichen Interessen dazu tendieren, sich selbst zu organisieren. Die intrinsische Motivation verleiht solchen Gruppen enorme Fähigkeiten. Zum einen wird „viel“ produziert, zum anderen geben die Mitglieder solcher Gruppen die Ergebnisse „stimmig“ weiter und haben dadurch große Chancen, angenommen zu werden. Laut Systemtheorie entwickeln Teilsysteme durch Selbstorganisation eine höhere Effizienz. Es gilt, „Spielräume“ zu schaffen, in denen sich Selbstorganisationsmechanismen entfalten können. Im Schulverbund können diese Spielräume und eine glaubwürdige Unterstützung angeboten werden.
- Teamarbeit geht vor Einzelkämpfertum. Im Zusammenwirken entstehen Fähigkeiten, die über die Fähigkeiten des Einzelnen hinausgehen. Eine Verbund von Schulen ist mehr und anders als die Summe der Einzelschulen.
- Organisationen, die in die Autonomie entlassen werden, neigen dazu, neue Zentralismen zu schaffen und im Kleide der Autonomie alte Organisationsmuster zu beleben. „Kritische Freunde“ müssen die Grundbedingungen für Selbstorganisationsprozesse auf allen Ebenen sichern, auf blinde Flecken hinweisen und Reflexionsprozesse einleiten. Schulverbundspartner können diese wichtige Aufgabe übernehmen.

Der Schulverbund Pustertal – ein dynamisches Organisationsmodell

Mechanistische Organisationsmodelle verlieren in komplexen Systemen ihre Wirksamkeit.

Kooperation ist in der autonomen Schule von heute und morgen unumgänglich. Autonome Schulen brauchen neue Organisationsformen, welche die dynamischen Prozesse innerhalb des Systems berücksichtigen. Die Arbeit in einem Verbund ist vielleicht ein Weg. Der Schulverbund Pustertal will in einem geographisch logischen Raum der Zusammenarbeit Rahmenbedingungen und Unterstützung für selbstorganisierte Schulentwicklungsarbeit schaffen. Die Effizienz der Arbeit mit Partnern wächst dabei mit der Zunahme an „neuen“ Haltungen und Einstellungen, die Verantwortungsbewusstsein, Selbstaktivierung, Teamfähigkeit, Bereitschaft zu Reflexion und Evaluation und Selbstwirksamkeit heißen. Haltungen und Einstellungen ändern sich aber nicht von heute auf morgen, d.h. der Schulverbund braucht Zeit aber vor allem Menschen, die sich selbstmotiviert auf den Weg machen und gemeinsam mit anderen die Herausforderungen der Zeit annehmen.

Die Zusammenarbeit im Schulverbund wird sich dann festigen, wenn die Menschen, die in der Schule tätig sind, spüren, dass die gemeinsame Arbeit Sinn macht. Vielleicht ist aber gerade die aktive und bewusste Teilnahme am Schulentwicklungsprozess die beste Methode, der eigenen Arbeit Sinn zu geben und jeden Augenblick entlang des Weges zu genießen.

Autorenhinweis:

Silvia Peintner, Jahrgang 1972, Grundschullehrerin, Schulentwicklungsberaterin

Josef Watschinger, Jahrgang 1963, Schuldirektor