

Ulrike Schleicher

Landesberufsschule Laa an der Thaya

im Gespräch mit

Karl Kirchler

Mitglied des Direktionsrates, Bruneck/Südtirol

und **Doris Schiestl**

Schulentwicklungsberaterin, Österreich

Innovative Schulautonomie als Chance für pädagogische Standortentwicklung

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a241>



Foto: Karl Kirchler

Mag. Karl Kirchler, Mitglied des Direktionsrates; Fachbereichsleiter für Handel und Verwaltung; Leiter des Fachreferats für Pädagogische Entwicklung und Didaktik am Berufsbildungszentrum in Bruneck. Außerdem langjähriger Referent in der Lehreraus- und Weiterbildung für die Berufsbildung und Bildungsdirektion in Südtirol.

*Er gibt aus Sicht eines Praktikers mit langjähriger beruflicher Expertise im Südtiroler Berufsbildungsbereich Antworten auf Fragen zu einer dort stattfindenden innovativen Schulautonomie. Er bezieht sich u.a. auch auf aktuelle Interviews mit Schulleiter*innen.*



Foto: Doris Schiestl

*Mag.a Doris Schiestl, selbstständige Schulentwicklungsberaterin (EBIS-zertifiziert); IEGL/IEGA- Moderatorin im Rahmen des Tiroler Lehrergesundheitsprojektes; Moderatorin/Trainerin für pädagogische Schulentwicklung; Coach; Dozentin an diversen pädagogischen Hochschulen in Österreich; Referentin in der Lehrer*innenausbildung für die Berufsbildung in Südtirol; Dipl. Didaktikerin; EFQM-Assessorin im Bildungsbereich. Sie ist seit Jahren im Bereich der Lehrer*innenbildung in Südtirol tätig und antwortet aufgrund ihrer dort gewonnenen Erfahrungen aus der Sicht einer Schulentwicklungsberaterin. Sie schildert ihre Beobachtungen in Südtirol und versucht daraus mögliche Umsetzungsmöglichkeiten für das österreichische Schulwesen aufzuzeigen.*

*Es geht zusammengefasst um einen Erfahrungsbericht der „gelebten“ Autonomie an berufsbildenden Schulen in Südtirol und berufs- und allgemeinbildenden Schulen in Österreich aus der Praxissicht eines Südtiroler Berufspädagogen/Lehrer*innenbildners und einer österreichischen Schulentwicklungsberaterin.*

Sehr geehrter Herr Kirchler, in Südtirol wurde die Schulautonomie schon vor vor über 20 Jahren eingeführt. Wie haben Sie diesen Wandel aus Ihrer Rolle heraus erlebt?

Karl Kirchler: Allen Grund-, Mittel- und Oberschulen wurde mit Wirkung vom 1. September 2000 Rechtspersönlichkeit zuerkannt, den Schulen der Berufsbildung erst mit Wirkung ab 1. Januar 2017. Die Schulen sind somit ein eigenes Rechtssubjekt und können eigenständig Verträge abschließen und im juristischen Sinne eigenständig agieren. In der Folge wurde den Schulen Autonomie in folgenden Bereichen zuerkannt: Didaktik, Organisation, Forschung, Schulentwicklung, Schulversuche, Verwaltung und Finanzen. Ausgenommen ist lediglich der Bereich des Personals, der weitgehend zentral verwaltet wird.

Die Schulautonomie der berufsbildenden Schulen des Landes ist mit Einführung 2018 noch relativ jung.

Durch die Schulautonomie lebt die Demokratie in allen Mitbestimmungsgremien, im Schulrat, Direktionsrat, Klassenrat, in den Fachgruppen und auch Eltern- und Schülervertreter*innen wurden vermehrt mit einbezogen. Die Autonomie lebt, wenn die Schule aktiv wird, und diese muss an die Lehrpersonen weitergegeben werden, sonst wirkt sie nicht. Den Weg von zentraler Anordnungskultur über standortbezogene Autonomie hin zu einer Kultur der partizipativen Verantwortungsübernahme zu beschreiten, erfordert Identifikation, Bereitschaft und Befähigung sowie strukturelle Ermächtigung zur Mitverantwortung. Das ist ein Prozess, der auch manchmal mühsam ist. Durch die Übernahme der Autonomie haben die Schulen mehr Verantwortung erhalten. Die Stunden- und Fächerverteilung kann von der Schule im Ausmaß von insgesamt 20 Prozent abgeändert werden. Beispielsweise können Schwerpunkte

gesetzt, einzelne Fächerangebote verstärkt oder reduziert werden. Grundsätzlich ist dies eine positive Entwicklung für die Förderung der Schulqualität.

Mit der Einführung der Schulautonomie in Südtirol wurde von Anfang an eine Form der Evaluation mitgedacht und miteingeführt, die sich über alle der Autonomie unterliegenden Bereiche erstrecken sollte. Die verschiedenen Freiräume der Schulen in Didaktik, Organisation, Schulentwicklung, Verwaltung und Finanzen sollten – da eine institutionelle Vorschreibung nicht mehr dem Geist der Autonomie entspricht – durch interne und externe Evaluation betrachtet und überprüft werden.

Sehr geehrte Frau Schiestl, Sie sind als Schulentwicklungsberaterin unter anderem auch in der Ausbildung bzw. in der Fort- und Weiterbildung in Südtirol tätig. Was können österreichische Schulleitungen von den Südtiroler Kolleg*innen bezüglich der Umsetzung der Schulautonomie lernen?

Doris Schiestl: Ich muss zu Beginn ausführen, dass ich als externe Dozentin nur aus der Metaebene heraus meine Beobachtungen schildern kann, da ich in keinem Kollegium einer Südtiroler Schule war/bin.

Die berufsbildenden Schulen in Südtirol sind „reine“ Landesschulen, wo hingegen die staatlichen Schulen der italienischen Gesetzgebung unterliegen.

Was beeindruckt mich immer wieder? Es ist die klare Strukturiertheit der verschiedenen Verantwortungsebenen von Schulleitungen bis hinein in die Klassenverbände; es sind die Transparenz der Kommunikation, die Verbindlichkeiten in der Teamarbeit, das Umgehen mit Rückschlägen, die in Innovationsprozessen notgedrungen auch vorkommen, die für mich aber die essenziellen Pfeiler der autonomen Arbeit an Schulen in Südtirol sind. Es sind zusätzlich die professionelle Haltung der Akteur*innen, das Zusammenarbeiten in multiprofessionellen Teams, die Klarheit in den Zuständigkeiten, der regelmäßige Austausch in und zwischen den Verantwortlichen, die es ermöglichen, dass zukunftsweisende Pädagogik standortbezogen erfolgreich gelebt werden kann.

Es ist die spürbare Motivation, etwas zu bewegen, der Mut in den verschiedenen Mitbestimmungsgremien wie im Schulrat, Direktionsrat, Klassenrat, in den Fachgruppen pädagogische Konzepte für die Zukunft zu entwickeln, allerdings auch die Courage zu haben, etwas wegzulassen; schon viele Jahre wurde an der Lernfelddidaktik gearbeitet, diese auch an den diversen Schulen umgesetzt; mittlerweile gehen manche Schulen sehr autonom in andere pädagogische Richtungen. Dieses Probierenkönnen, das Zusammenarbeiten in Teams, das professionelle Reflektieren, letztendlich bis zur extern unterstützten Evaluation. Das sind die Wünsche, die ich auch für unsere Schulen habe. Ich bin hier sehr optimistisch, da durch meine Beratungs- und Begleitungstätigkeit aktuell im Kontext Qualitätsmanagement Schule – QMS – viel autonome Bewegung an österreichischen Schulen spürbar ist.

Herr Kirchler, seit dem Bildungsreformgesetz 2017 in Österreich, das die Umsetzung des Autonomiepakets beinhaltet, befindet sich auch die Rolle der Schulleitung in einem Wan-

del. Welche Erfahrungswerte könnten Sie den österreichischen Schulleiter*innen mitgeben?

Die Autonomie nach unten weitergeben, z.B. an die Klassenräte, Schüler- und Elternvertreter*innen und auch anderen Gremien mehr Verantwortung zu geben. Das bedeutet, sie in die Eigenverantwortung zu nehmen, ihnen etwas zuzutrauen und ihnen zu vertrauen.

Frau Schiestl, wie kann aus Ihrer Sicht die Schulleitung das ganze Lehrendenteam in die Umsetzung miteinbeziehen? Welche Gelingensfaktoren ermöglichen den Schulleitungen die Umsetzung der Schulautonomie?

Mut ist vor allem in der Führungsebene an Schulen – nicht nur an Schulen – einer der wichtigsten Begleiter – vor allem, wenn es um Veränderungsprozesse – Transformationen geht. Wo stünden wir ohne die vielen mutigen Menschen in unserer Geschichte?

Die Schulleitung hat mit Einführung von Qualitätsmanagement in Schulen (QMS) sehr genaue gesetzliche Vorgaben, wie das Lehrendenteam in die Autonomieumsetzung mit einbezogen werden kann/muss. Aus meiner Sicht sind die Unterstützungstools, wie beispielsweise IQES online, die aktuelle und anwenderfreundliche Website des Ministeriums so umfangreich und praxistauglich wie noch nie. Dass natürlich die Pandemie viele Entwicklungen verzögert hat, ist unbestritten und offensichtlich. Dennoch hat dies eine immense Autonomiekraft an den diversen Schulen ausgelöst. Mit wie viel Kreativität und Engagement wurden Prozesse an Schulen weitergeführt? Schulleitungen sind gut beraten, wenn sie sich – wo es entlastend und sinnvoll erscheint – externe Schulentwicklungsberatung in ihre Häuser holen. Damit entsteht für sie mehr Freiraum, mehr Entlastung in ihrer schulischen Entwicklungsarbeit. Agile Leadership ist gefragt.

Herr Kirchler, die Schulautonomie bringt viele Freiräume für die Schulleitung mit sich. Wo sehen Sie die Grenzen der Schulautonomie?

In der Personalaufnahme haben wir als Landesschulen keine Entscheidungsbefugnis. Es fehlt grundsätzlich eine umfassende Personalhoheit, weswegen auch gerne der Terminus „Teilautonomie“ verwendet wird. Auch das Gebäude gehört dem Land und Veränderungen oder Umgestaltungen sind sehr mühsam. Es gibt auch Stundentafeln und Lehrpläne auf der Landesebene. Bestimmte gesetzliche Bestimmungen sind einzuhalten. Es besteht auch die Gefahr, dass jede Schule ihr „eigenes Süppchen“ kocht und zur Einzelinsel werden kann. Die Zusammenschau der Schulen ist und bleibt trotzdem wichtig.

Frau Schiestl, als Schulentwicklungsberaterin haben Sie drei Wünsche an die Schulleitungen frei? Welche wären dies?

Ich wünsche den Schulführungspersönlichkeiten, dass sie erstens ihr Lehrendenteam so formen können, dass wahre Autonomie und Innovationen an ihren so individuellen Standorten gelebt werden kann; ich wünsche ihnen zweitens, dass sie an ihren Standorten ihre Visionen mit möglichst vielen visionären Lehrenden umsetzen können; ich wünsche ihnen drittens,



dass ihre Schulen Häuser des Lernens sind, die für Schüler*innen mit höchsten kognitiven Fähigkeiten genauso wie für Schüler*innen mit mehrheitlich nicht-kognitiven Fähigkeiten Orte des Über-sich-Hinauswachsens sind. Unsere ungewisse Zukunft braucht alle!

Ich danke Ihnen, Herr Kirchler und Frau Schiestl, für Ihren Beitrag zu diesem spannenden Thema und wünsche Ihnen alles Gute!

Autorin

Ulrike Schleicher

Seit 1999 Direktorin an der Landesberufsschule Laa an der Thaya, davor seit 1985 Lehrerin an der Landesberufsschule Laa an der Thaya, Direktorensprecherin der NÖ Landesberufsschulen, seit 2007 in der Neulehrerausbildung an der PH NÖ tätig.

Kontakt: ulrike.schleicher@ph-noe.ac.at