

# Schulsprengel in Südtirol

## Organisationseinheiten zur Verwirklichung grundlegender Bildung

---

### Inhaltsverzeichnis

1. **Einleitung**
2. **Schulstruktur in Südtirol**
3. **Das Landesgesetz zur „Autonomie der Schulen“**
  - Didaktische Autonomie
  - Organisatorische Autonomie
  - Verwaltungsautonomie
  - Abschaffung der traditionellen Schulaufsicht/Verpflichtung zur Evaluation
4. **Bedeutung des Autonomiegesetzes für die Schulentwicklung**
5. **Die Konstruktion der Schulsprengel**
  - Bildungspolitische, verwaltungstechnische und finanzielle Aspekte
  - Pädagogische Aspekte
6. **Führung des Schulsprengels**
  - Die Schulführungskraft
  - Mitbestimmungsgremien im Schulsprengel
7. **Ein konkretes Beispiel: Der Schulsprengel Welsberg**
  - Allgemeines
  - Das Leitbild des Sprengels in ein paar Sätzen
  - Sprengelprogramm und Schulstellenprogramme
  - Entwicklungs- und Arbeitsschwerpunkte auf Sprengelzebene
  - Kommunikationsstrukturen
8. **Die nächste Ebene: Der Sprengelverbund**
  - 8.1 Zwei konkrete Beispiele der Arbeit im Sprengelverbund
9. **Resümee**

## 1. Einleitung

In Südtirol arbeiten Grund- und Mittelschulen in „Verbänden“ zusammen. Diese „Verbände“, Schulsprengel genannt, sind gesetzlich vorgegebene, relativ gut überschaubare Organisations- und Entwicklungseinheiten. Ausgestattet mit einer weitreichenden Autonomie, bieten diese Schulsprengel „Ermöglichungsstrukturen“ an, innerhalb derer Schule ihrem Auftrag und den Herausforderungen der Gesellschaft entsprechend tätig werden kann. Die Konstruktion dieser Schulsprengel folgt einer grundlegenden Organisations- und Entwicklungslogik, die übertragbar ist auf andere „mündige Organisationen“.

Die „neue“ Verantwortung, die Notwendigkeit zur Kooperation, die Flexibilisierung der Organisationsstrukturen, die Freigabe des Ressourcenmanagements, die Verpflichtung zur Selbstevaluation und die Schaffung einer externen Dienststelle für Evaluation – das sind Elemente, die neben anderen dazu beitragen, dass diese Schulsprengel sich zunehmend mehr aus sich heraus zu aktiven, dynamischen Organisationen entwickeln. Als Ort, der in erster Linie das Lernen hervorbringen und fördern soll, ist der Schulsprengel selbst ein Ort, an dem sich Lernen aus einer inneren Dynamik heraus immer wieder neu organisiert.

Auf den nachfolgenden Seiten wird zunächst der Kontext in wenigen Linien skizziert, aus dem heraus diese Schulsprengel entstanden sind. Dabei wird das Schulautonomiegesetz etwas bereiter ausgeführt. Dieses Gesetz enthält die „pädagogische Intention“, aus der heraus sich der Sinn des Ganzen ableiten lässt. Es ist die gesetzliche Grundlage der Schulsprengel und es definiert die Rahmen, innerhalb derer sich die Schule entwickeln und entfalten kann. Anknüpfend an die Beschreibung des Bauplans dieser Schulsprengel wird exemplarisch an Hand des Schulsprengels Welsberg die Konzeption und die Arbeitsweise eines Schulsprengels verdeutlicht. Am Ende wird resümiert, aber vorher der Blick noch einmal etwas geweitet. Die Schulsprengel haben auf Grund des Schulautonomiegesetzes die Möglichkeit, sich mit anderen Sprengeln zu „Sprengelverbänden“ zusammenzuschließen bzw. mit anderen Institutionen zusammenzuarbeiten, um die institutionellen Aufgaben bewältigen zu können und um gemeinsam Schulentwicklung zu betreiben. An Hand des Schulverbundes Pustertal wird daher die Idee eines „Sprengelverbundes“ kurz umrissen, um noch einmal deutlich zu machen, wie sich eine schulische Landschaft aus einem Gefüge von sich selbst tragenden „Organisationen“ zusammensetzen kann, die aufeinander abgestimmt sind und die von den Akteuren den Notwendigkeiten entsprechend immer neu gebaut und gestaltet werden können.

Sie als Schulleiter sollen sich durch diesen Beitrag ein Bild der Südtiroler „Schulverbände-Realität“ machen können. Sie sollen erfahren, dass die „Kraft“ von Verbänden Schulentwicklung stimulieren kann. Sie sollen wissen, dass über Verbände im besten Fall ein dynamisches Gefüge an aufeinander abgestimmten und auf eine gemeinsame Sache hin ausgerichteten Schulentwicklungsselbstläufern entstehen kann.

## 2. Die Schulstruktur in Südtirol

Die Südtiroler Schule ist Teil des italienischen Schulsystems und damit in weiten Teilen gleich strukturiert wie im übrigen Staatsgebiet:

Die Schullaufbahn gliedert sich in eine 5-jährige Grundschule, in eine 3-jährige Einheitsmittelschule, die mit einer Staatsprüfung endet und in eine Oberstufe, die in Gymnasien

mit unterschiedlichen Schwerpunkten gegliedert ist. In diesen Bereichen hat das Land sekundäre Gesetzgebungskompetenz. Dies bedeutet, dass die Staatsgesetze auf Grund von Notwendigkeiten im Lande Südtirol angepasst werden können - die Grundsätze der staatlichen Bestimmungen müssen allerdings gewahrt werden. In den Bereichen Kindergarten und Berufsschule hat das Land primäre Gesetzgebungskompetenz und damit autonome Gestaltungsmöglichkeiten.

Schulform	Alter
Kindergarten	ab dem 3. Lebensjahr
Grundschule (5 Klassen)	6 - 11
Mittelschule (3 Klassen)	12 - 14
Sekundarstufe II	
allgemein bildende Oberschulen (Gymnasien)	15 – 19
Fachoberschulen und Lehranstalten	15 – 19
Fachschulen der Berufsbildung	ab 15
Berufsschule	ab 16

In Italien geht der Trend schon längere Zeit dahin, Kindergarten, Grundschule und die Mittelschule als Grundstufe der Bildung zu einer Einheit zusammenzufassen in so genannten „circoli comprensivi“.

Im Herbst 2001 hat das Land Südtirol im Zusammenhang mit dem Gesetz zur Autonomie der Schulen vom Juni 2000 (LG Nr. 12) eine ganze Reihe von Grund- und Mittelschulen zu „Schulverbänden“, den so genannten Schulsprengeln zusammengefasst. Die Kindergärten wurden als eigene Institutionen beibehalten.

### 3. Das Landesgesetz zur „Autonomie der Schulen“

Mit dem Staatsgesetz Nr. 59 vom 15. März 1997 wurde im Rahmen einer großen Verwaltungsreform in Italien die Autonomie der Schulen eingeführt. Damit reagierte der Gesetzgeber auf die neuen gesellschaftlichen Gegebenheiten. Das Schulautonomiegesetz war von tief greifender Wirkung, da es das bisherige vertikal organisierte Bildungswesen in ein horizontales System verwandelte. Die Schulen sollte in die Lage versetzt werden, weitgehend selbstständig innerhalb allgemeiner gesetzlich vorgegebener Rahmenbestimmungen zu agieren. Jede Schule sollte ihr eigenes Profil entwickeln und eigenverantwortlich ihr Bildungsangebot gestalten und umsetzen.

Das Land Südtirol hat die Grundzüge des Reformgesetzes übernommen und unter Berücksichtigung der Notwendigkeiten vor Ort in ein Landesgesetz gekleidet (LG Nr. 12, Juni 2000). Seitdem sind die Schulen Einrichtungen mit Rechtspersönlichkeit und verfügen über didaktische, organisatorische, finanzielle und verwaltungsmäßige Autonomie.

#### 3.1 Didaktische Autonomie

Die didaktische Autonomie, die die Sicherung des Bildungserfolgs durch die Individualisierung der Lernprozesse der Schüler zum Ziel hat, bildet das Herzstück der Autonomie der Schulen. Sie umfasst die freie Wahl der Unterrichtsmethoden und Unterrichtsmittel unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lernrhythmen und Arbeitsweisen der Lernenden, die Einteilung der

Unterrichtszeit, das Erstellen der Bewertungskriterien durch das jeweilige Lehrerkollegium und die Anerkennung von Bildungsguthaben.

Vorgegeben sind die jährliche Gesamtstundenzahl der obligatorischen Unterrichtsfächer und Tätigkeiten, wobei die autonome Schule im Rahmen von 20% zusätzliche Fächer einführen bzw. vorgegebene auf Grund von Notwendigkeiten potenzieren kann, sowie die zu erreichenden Mindeststandards, die in den Rahmenrichtlinien des Landes festgeschrieben werden.

### **3.2 Organisatorische Autonomie**

Die organisatorische Autonomie ermöglicht ein flexibles und zielgerichtetes Anpassen der Organisationsformen und –modelle, um die Wirksamkeit und Qualität der schulischen Tätigkeiten zu sichern, Ressourcen bestmöglich zu nutzen, neue Technologien einzuführen und das schulische Umfeld sowie Partner verstärkt einzubeziehen. Damit eröffnen sich neue Möglichkeiten, Lehrpersonen aufgrund ihrer besonderen Kompetenzen und Qualifikationen bestmöglich einzusetzen, den Stundenplan flexibler zu gestalten usw.

Eigenständiges Tun wird den Schulen durch die Autonomie in den Bereichen der Forschung, Schulentwicklung, Schulversuche ermöglicht. Von den Schulen initiierte Forschungsprojekte in den Bereichen Planung, Bewertung, Fortbildung, Einsatz von Medien sowie Schulversuche sollen helfen, die Qualität des Bildungsangebotes weiter zu entwickeln. Bei der Durchführung dieser Tätigkeiten werden die autonomen Schulen vom Pädagogischen Institut und anderen Einrichtungen des Landes unterstützt.

### **3.3 Verwaltungsautonomie**

Im Rahmen der Verwaltungsautonomie sorgen die Schulen für alle Maßnahmen, welche die Schullaufbahn der Schüler und Schülerinnen betreffen (Einschreibungen, Schulbesuch, Bestätigungen, die Bewertungen, die Disziplinarmaßnahmen nach den Bestimmungen der Schülercharta usw.).

Den Schulen werden autonome Befugnisse in Bezug auf die Verwaltung der Haushaltsmittel und des Vermögens, der Strukturen und Einrichtungen zuerkannt. Die Haushaltsmittel erhalten die Schulen u.a. durch Zuweisungen des Landes und der Gemeinden, durch Beiträge der Schüler, durch Beiträge von anderen Körperschaften und Institutionen, von Unternehmen oder Privaten bzw. durch die Einnahmen aus den von den Schulen abgeschlossenen Verträgen oder aus Veräußerungen von verfügbaren Gütern usw.

### **3.4 Abschaffung der traditionellen Schulaufsicht/Verpflichtung zur Evaluation**

Eine Schulaufsicht im Sinne einer pädagogischen oder fachlichen Aufsicht durch Inspektoren gibt es nicht mehr. Das Aufgabengebiet der Inspektoren verändert sich entscheidend. „Der Landeskollektivvertrag weist den Inspektoren vor allem Aufgaben im Koordinierungs- und Beratungsbereich und in der Begleitung von Schulentwicklung zu. Sie leisten Konzeptarbeit im Bereich der Schulentwicklung, führen Studien und Forschungsprojekte durch, erarbeiten Vorschläge für Lehrpläne und Prüfungsprogramme, koordinieren Schulversuche, unterstützen Schulen bei der Erarbeitung von Schulprogrammen und bei der Selbstevaluation, beraten Schuldirektoren usw.“ (Eigenständige Schule, S.36).

Neu eingeführt wurden die Rechnungsrevisoren zur Überprüfung einer ordnungsgemäßen Haushaltsgebarung sowie die Dienststelle für Evaluation, konzipiert als eigenständige Institution mit dem Auftrag, die Schulen extern zu evaluieren. Zudem werden die Schulen mit dem Autonomiegesetz verpflichtet sich selbst zu evaluieren.

## **4. Bedeutung des Autonomiegesetzes für die Schulentwicklung**

Das Autonomiegesetz schafft die Voraussetzungen, dass sich vor Ort stabile, sich selbst tragende autonome Strukturen bilden können, die ihrerseits im selben Geiste den Aufbau autonomer Strukturen fördern. Durch die Zurücknahme von Regelungen und die Verringerung der Vorgabendichte entstehen neue Möglichkeiten - und gerade in der Schaffung von Möglichkeiten liegt die Entfaltung des "Autonomen".

Im Besonderen soll das Gesetz zur Autonomie der Schulen dazu beitragen,

- Erziehung und Unterricht auf die unterschiedlichen Voraussetzungen abzustimmen,
- das Bildungsangebot nach den Erwartungen der Familien und der örtlichen Schulgemeinschaft zu differenzieren,
- die individuellen Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler zu fördern, um diesen einen bestmöglichen Bildungserfolg zu sichern,
- die Wirksamkeit des Lernens und Lehrens zeitgemäß weiterzuentwickeln,
- die Verantwortung der Mitglieder der örtlichen Schulgemeinschaft zu stärken und aufzuwerten,
- die am Ort verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen,
- die Schule zu öffnen und mit den verschiedenen Schulsystemen, mit der Arbeitswelt und den örtlichen Bildungsträgern zu vernetzen.

Das Gesetz gibt der Schule aber dennoch nur eine Teilautonomie, weil sie keine Personalautonomie vorsieht, d.h. die Schulen haben bei der Auswahl der Lehrpersonen keinerlei Mitspracherecht. Nach wie vor werden die Lehrpersonen auf Grund von Ranglisten den Schulen zugeteilt.

## **5. Die Konstruktion der Schulsprengel**

### **5.1. Bildungspolitische, verwaltungstechnische und finanzielle Aspekte**

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Autonomie der Schulen wurde im Herbst 2001 die Schullandschaft neu geordnet. An die Stelle der bisherigen Grund- (bereits als Verbünde von Schulstellen organisiert) und Mittelschuldirektionen traten nun die Schulsprengel, die nach Möglichkeit stufenübergreifend gebildet wurden. Laut den Kriterien des Landes wurden dabei der Verlauf der Täler, die Gemeindegrenzen, die Zugehörigkeit zu einem Verwaltungsbezirk, die bestehenden Verkehrswege und schließlich kulturhistorische Bedingungen beachtet. Das Land erwartete sich durch die Zusammenlegung der Schulen – vor allem auch durch die bessere Nutzung bestehender, oft relativ wenig ausgelasteter Infrastrukturen (Klassenräume, Spezialräume, Sekretariate, Direktionen usw.), eine erhebliche Einsparung von Kosten.

Für Schulen mit besonderen geografischen Bedingungen und mit sprachlichen Sondersituationen wurden Übergangsregelungen vorgesehen.

Ein Schulsprengel umfasst in der Regel mehrere Grundschulen (4-7) und die Mittelschule desselben Einzugsgebietes mit einer Gesamtanzahl von ca. 500 bis 900 Schülerinnen und Schülern.

Geleitet wird der Sprengel von einem Direktor, der keine Unterrichtsverpflichtung mehr hat. Das Lehrerkollegium setzt sich aus den Lehrpersonen aller Schulstellen beider Schulstufen zusammen. Weiteres Personal: Betreuerinnen für Schüler mit Beeinträchtigungen und Behinderungen, das Verwaltungspersonal, Schuldiener sowie Raumpfleger.

## **Ressourcen**

### Personal

Den Sprengeln wird vom Schulamt ein „funktionales Plansolls“ zugewiesen. Dieses „funktionale Plansoll ist ein Pool an Personalressourcen, die sprengelintern auf Grund von Notwendigkeiten verteilt werden. Es besteht auch die Möglichkeit, diese Ressourcen für „besondere Dienste“ an der Schule zu verwenden.

Die Lehrpersonen erhalten ihre Stelle im Sprengel und an der Schulstelle auf Grund von Ranglisten. Die Löhne der Lehrer/innen werden zentral ausbezahlt.

### Haushalt

Der Schulsprengel verfügt über ein eigenes Finanzbudget.

Aus diesem Topf werden finanziert:

- der Verwaltungsbetrieb;
- Lehr- und Verbrauchsmaterial, Schulbücher, Bibliotheksbücher;
- die Lehrer/innen- u. Elternfortbildung;
- Unterrichtsprojekte;
- externe Experten.

### Überstundenkontingent

Der Schulsprengel verfügt über ein eigenes Überstundenkontingent.

Aus diesem Kontingent werden finanziert:

- zusätzliche Unterrichtsstunden (für Besonderheiten laut Schulprogramm),
- Verwaltungsstunden (Arbeit in der Bibliothek, zusätzliche Verwaltungsdienste...).

### Kontingent Koordinatoren für Schulentwicklung

Der Schulsprengel verfügt über ein eigenes Kontingent zur Finanzierung der Tätigkeiten der Schulentwicklungskoordinatoren (vorgesehen laut Landeskollektivvertrag).

In der Regel gibt es im Sprengel 3–5 Koordinatoren, die sich um folgende Bereiche kümmern: Schulprogramm, Unterrichtsentwicklung, Evaluation, Elternarbeit...

### Kontingent für Außendienste

Jeder Schulsprengel verfügt über ein eigenes Kontingent zur Vergütung von Fahrt-, Unterkunfts- und Verpflegungsspesen.

Vergütet werden Spesen, die im Zusammenhang mit Fortbildung, mit Tätigkeiten in sprengelexternen Arbeitsgruppen, mit Bildungsfahrten... entstehen.

## **5.2 Pädagogische Aspekte**

Schulsprengel sind nicht nur administrative, sondern vor allem pädagogische Einheiten. Daraus ergeben sich eine Reihe von Vorteilen und günstigen Bedingungen für Schulentwicklung. Durch das Zusammenbinden von Grund- und Mittelschule rücken die beiden Schulstufen einander näher. Der gemeinsame Bildungsauftrag kann ohne große Brüche umgesetzt werden. Kooperation wird zu einem zentralen Element.

## **Schulprogramm**

Das Schulautonomiegesetz verpflichtet die Schulen zur Erstellung von Schulprogrammen. In diesen finden die gemeinsam erarbeiteten Leitbilder ihren Niederschlag. Die Schulen entwickeln ein eigenes Profil und damit eine eigene Identität. Das Schulprogramm konkretisiert die Leitbildideen, orientiert sich dabei am vom Land vorgegebenen Referenzrahmen, der die zu erreichenden Kompetenzen definiert. Es umfasst die curriculare, außercurriculare, erzieherische und organisatorische Planung, die von den einzelnen Schulen im Rahmen ihrer autonomen Befugnisse beschlossen werden. An der Erstellung des Schulprogramms beteiligen sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft. Dabei gilt es, die besonderen Begabungen und Interessen der Lehrpersonen, Schüler und Eltern zum Tragen kommen zu lassen und die speziellen örtlichen Gegebenheiten zu nutzen.

## **Curriculum**

Auf den Schulsprengel als autonome Körperschaften mit weit reichender didaktischer und organisatorischer Autonomie kommt als neue wichtige Aufgabe die Erstellung seines eigenen stufenübergreifenden Curriculums unter Berücksichtigung der Rahmenrichtlinien des Landes zu, eine Aufgabe, die es bisher in dieser Form nicht gegeben hat. Es gilt einerseits, die offenen Vorgaben des so genannten „Kernbereichs“ in Form von Kompetenzbeschreibungen zu konkretisieren und andererseits die vorgesehenen Freiräume des „Erweiterungsbereichs“ durch Wahlpflicht- und Wahlfächer bzw. durch das erweiterte freie Bildungsangebot nach den Bedürfnissen der Schüler und den Erfordernissen vor Ort zu gestalten.

Die im Curriculum festgeschriebenen Kompetenzen der einzelnen Fächer und der fächerübergreifenden Bereiche werden in Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgeschlüsselt. Das Curriculum schafft also Verbindlichkeiten im Zielbereich (weniger bis überhaupt nicht im Stoffbereich), und gewährleistet damit, dass alle Schüler die vorgegebenen Bildungsstandards erreichen. Trotzdem bleibt der Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Lehrpersonen besonders in Hinblick auf Themenauswahl, Methodenwahl und Lernorganisation groß.

Das stufenübergreifende Curriculum für die Grund- und Mittelschule bringt mit sich, dass sich die Lehrpersonen an den zu erreichenden Kompetenzen, den Zielen und Inhalten der vorhergehenden bzw. nachfolgenden Stufe orientieren und Kontinuität bei den Übergängen sicherstellen.

## **Kontinuität der Lernprozesse**

Das Lehrerkollegium, das über die Schulstufen hinweg für die gleichen Schüler verantwortlich ist, stimmt Erziehungs- und Unterrichtsmaßnahmen logisch aufeinander ab, betrachtet die Erziehungs- und Unterrichtstätigkeit als eine gemeinsame Aufgabe, fühlt sich gemeinsam verantwortlich für die Lernerfolge der Schüler.

Die Grundschule fördert die Entwicklung von elementarem Wissen und Können und die Entwicklung von grundlegenden Kompetenzen. Dabei setzt sie bei den vielfältigen Erfahrungen der Schüler an und baut diese konstruktiv in das schulische Arbeiten ein. Durch die Erkundung und Erforschung der Inhalte in den verschiedenen Fach- und Teilbereichen gewinnen die Schüler grundlegende Einsichten in Sinn- und Sachzusammenhänge. Die Grundschule fördert durch einen ganzheitlichen Ansatz.

Die Mittelschule fördert durch einen sowohl stärker fachspezifischen aber auch fächerübergreifenden Unterricht die Erweiterung und Vertiefung der Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Haltungen und stärkt die Kompetenz der Schüler, sich in Bezug auf die eigene Lebensplanung zu orientieren.

Die allmählich zunehmende Fächerung erschöpft sich nicht darin, dass immer mehr vorstrukturiertes Wissen oder ganze fachliche Konzepte gelernt werden müssen, sondern es geht von allem Anfang an um die schrittweise Entwicklung der Arbeits- und Denkweisen, die für den jeweiligen Fachbereich oder das entsprechende Fach charakteristisch sind.

Durch den Beitrag, den die Fächer - auch in ihren gegenseitigen Vernetzungen - leisten, wird der Grund dafür gelegt, dass sich die Wahrnehmungsfähigkeit, das kritische Denk- und Urteilsvermögen, das ästhetische Empfinden sowie die Freude am Konstruieren, Forschen und Erkunden differenziert und ganzheitlich ausbilden können.

Was in der Grundschule „grundgelegt“ wird, wird in der Mittelschule „weitergeführt“.

## **6. Führung des Schulsprengels**

Die Kerngedanken des Gesetzes zur Schulautonomie enthalten die Vision einer Schule, die zunehmend mehr zur „lernenden Organisation“ wird, die die Gestaltung der pädagogisch-didaktischen und organisatorischen Freiräume aus dialogischen Prozessen heraus entwickelt und die Verantwortung übernimmt für die eingeschlagenen Wege und die erreichten Ergebnisse.

Demzufolge ändern sich Rolle und Funktion der Direktoren.

Während in der traditionellen Schule vor allem das Umsetzen und die Kontrolle der Durchführung zentral vorgegebener Weisungen im Mittelpunkt standen, orientiert sich „kompetente“

Schulführung jetzt an anderen Leitlinien. Die Aufgaben der Schulführungskraft in der Autonomien Schule sind (innerhalb bestimmter gesetzlicher Rahmenbedingungen) „mehr als bisher von den Eigenheiten, Zielen und Entwicklungsmöglichkeiten der jeweiligen Schule abhängig“.

(Berufsleitbild der Schulführungskräfte in der autonomen Schule Südtirols). Neben gutem Management und dem reibungslosen Verwaltungsablauf geht es dabei vor allem um die

Entwicklung und Verwirklichung eines pädagogischen Leitbildes und Schulprogramms mit allen Beteiligten, dessen Eckpunkte ein zeitgemäßes Lern- und Bildungsverständnis sowie Grundsätze einer zeitgemäßen Organisations- und Personalentwicklung darstellen. Führung in der autonomen Schule bedeutet demnach, „den Gestaltungsauftrag für die eigene Schule anzunehmen, um den anvertrauten Kindern und Jugendlichen die ihnen angemessene Bildung zu ermöglichen“

(Berufsbild der Schuldirektoren und Schuldirektorinnen S.2). Dabei gilt es, sowohl die Ressourcen als auch die Bedürfnisse, Ansichten und Erwartungen aller Beteiligten der Schulgemeinschaft (Schüler, Lehrpersonen, Eltern, nicht unterrichtendes Personal) und des Umfeldes zu nutzen bzw.

zu berücksichtigen. Dazu sind zum einen eine ganze Reihe zusätzlicher „Figuren“ (Stellvertreter, Schulstellenleiter, Koordinatoren) und Arbeitsgruppen vorgesehen, die an der Schulführung beteiligt sind, zum anderen übernehmen auch die so genannte Mitbestimmungsgremien (Schulrat, Lehrerkollegium, Elternrat u.a.) Mitverantwortung.

### **6.1 Die Schulführungskraft**

Im Zuge der Autonomie der Schulen sind die Befugnisse der Schulführungskräfte, die in Italien keine Unterrichtsverpflichtung haben, neu geregelt und im Vergleich zu vorher klar ausgeweitet worden. Die Direktoren erhalten den Rang einer Führungskraft, sind die unmittelbaren Vorgesetzten des unterrichtenden und nicht unterrichtenden Personals sowie die gesetzlichen Vertreter der Schule. Sie sind für die Organisation und Koordinierung der Bildungsarbeit nach effizienten und wirksamen Kriterien ebenso verantwortlich wie für die erzielten Ergebnisse. Sie sind zuständig für die Sicherung der Qualität der Bildungsprozesse und die Optimierung der Rahmenbedingungen des Lernens und Lehrens. Dazu gehört die Entwicklung eines förderlichen Schulklimas, das von Wertschätzung und Respekt geprägt ist und es allen Beteiligten in ihren



jeweiligen Funktionen der Mitarbeit und Mitbestimmung ermöglicht, das Schulleben mitzugestalten. Ebenso wichtig ist das Nutzen der kulturellen, beruflichen, sozialen und wirtschaftlichen Angebote am Schulort und in dessen Umgebung.

Von entscheidender Bedeutung sind in diesem Zusammenhang auch die Belange der Personalführung und Personalentwicklung, denn die in der Schule arbeitenden Menschen stellen die wichtigste Ressource im Bildungsprozess dar. Gerade in diesem Bereich gilt es für Schulführungskräfte, Schwerpunkte zu setzen (Fortbildung, Zielvereinbarungen, Bilanzgespräche, Supervision, Coaching usw.) und Kraft und Zeit zu investieren, um die Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter optimal zu nutzen und deren Weiterentwicklung zu fördern.

Das Anforderungsprofil an Direktorinnen und Direktoren in den Schulsprengeln ist komplex und das Anspruchsniveau hoch. Deshalb ist eine gediegene Ausbildung und Schulung Voraussetzung dafür, dass sie ihre Aufgaben professionell erfüllen können.

Für die Führungskräfte, die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens der Bestimmungen zur Autonomie der Schulen bereits im Dienst waren, wurde ein zweijähriger Schulungskurs durchgeführt, in dem sie sich die geforderten Qualifikationen aneignen konnten. Dazu gehören neben juristischem, verwaltungstechnischem und buchhalterischem Know-how vor allem eine fundierte Kommunikationskompetenz, Organisations- und Koordinierungskompetenz, Innovationskompetenz, Verhandlungskompetenz, Evaluationskompetenz und nicht zuletzt Kompetenz im Zusammenhang mit der Förderung und Gestaltung von Bildungsprozessen. Schulführungskräfte, die jetzt in den Dienst treten, absolvieren dazu längere Ausbildungslehrgänge, die mit Qualifizierungsprüfungen und der Zertifizierung der vorher genannten Kompetenzen abschließen.

## **6.2 Mitarbeiter/innen in der Schulführung**

Angesichts der Komplexität der Aufgaben ist der Direktor allein nicht im Stande, die unterschiedlichen Aufgaben kompetent zu erfüllen, außerdem würde ein solcher Ansatz auch nicht einem zeitgemäßen Verständnis von Führung entsprechen, das Kooperation und gemeinsames Tun bei der Verwirklichung von Schule als zentrale Elemente ansieht.

Deshalb sehen die gesetzlichen Bestimmungen vor, dass sich eine ganze Reihe von Mitarbeitern aktiv und mitverantwortlich an der Schulführung beteiligen. Dazu gehören in erster Linie der Stellvertreter des Direktors, die Schulstellenleiter sowie die Koordinatoren. Alle bilden gemeinsam mit dem Direktor das Schulführungsteam.

Der Stellvertreter übernimmt in der Abwesenheit des Direktors dessen Aufgaben. Er kann vom Direktor auch während seiner Anwesenheit mit verschiedenen Aufgaben betraut werden. Im Sinne der gesetzlichen Bestimmungen kann der Stellvertreter aufgrund von der Landesregierung festgelegter Kriterien teilweise vom Unterricht befreit werden.

Schulstellenleiter sind Lehrpersonen der einzelnen Schulstellen, die für ihre Tätigkeit, abhängig von der Größe der jeweiligen Schulstelle, einen Unterrichtsabschlag von 2 bis 6 Wochenstunden erhalten.

Sie übernehmen die Aufgabe, die Tätigkeiten an der Schulstelle zu koordinieren (Organisation des Wahlpflicht- und Wahlbereichs, des Bereitschaftsdienstes, Erstellung des Stundenplans, Einberufung der Elternversammlungen und Klassenratssitzungen, Einführung neuer Lehrpersonen in die verschiedenen Arbeitsbereiche, Bestellung und Verwahrung von Lernmaterialien, Kontaktpflege zur Direktion und nach außen usw.). In regelmäßigen Treffen aller Schulstellenleiter unter dem Vorsitz des Direktors bringen sie die Erfahrungen und Sichtweisen der einzelnen

Schulen ein, entwickeln gemeinsame Ziele und Lösungsmöglichkeiten und planen entsprechende Handlungsschritte.

Die Koordinatoren nehmen verschiedene Aufgaben im Rahmen der Umsetzung und Evaluation des Schulprogramms wahr. Sie unterstützen die Arbeit der Lehrpersonen (z.B. Anwendung neuer Technologien; Koordinierung der Tätigkeiten in den Bereichen Integration, Dokumentation der Erziehertätigkeit, Lernberatung, Portfolio; Koordinierung der Kooperation zwischen den Schulstufen usw.). Regelmäßige Treffen der Koordinatorengruppe mit der Schulführungskraft dienen der Absprache, der Schwerpunktsetzung und der gemeinsamen Planung. Damit die Maßnahmen im Rahmen einer effizienten Schulentwicklung greifen können, wird die Einbindung der gesamten Schulgemeinschaft in die unterschiedlichen Projekte und Vorhaben angestrebt und gepflegt. Die Koordinatoren werden in ihrer Tätigkeit deshalb von Arbeitsgruppen begleitet (z.B. AG Schulprogramm, AG Neue Medien, AG Evaluation, AG Integration, AG Übertritte usw.). In den Sitzungen des Lehrerkollegiums wird außerdem stets Raum geschaffen für den Informationsfluss zwischen den Koordinatoren und den übrigen Lehrpersonen.

Da es sich bei der Arbeit der Koordinatoren um zusätzliche Tätigkeiten handelt, werden sie dafür eigens honoriert.

### **6.3 Mitbestimmungsgremien im Schulsprengel**

Im Rahmen einer demokratischen Schulführung spielen in den Schulsprengeln besonders die so genannten Mitbestimmungsgremien eine bedeutende Rolle. Sie ermöglichen die Beteiligung aller Kategorien der Schulgemeinschaft an der Gestaltung des Schullebens. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Gremien: Schulrat, Lehrerkollegium, Klassenrat, Elternrat, Schlichtungskommission, Komitee zur Dienstbewertung der Lehrpersonen.

**Der Schulrat**, der drei Jahre im Amt bleibt und dessen Vorsitz ein Elternvertreter führt, setzt sich wie folgt aus 14 Mitgliedern zusammen (die Schulführungskraft, sechs Lehrpersonen, sechs Elternvertreter, der Schulsekretär).

Der Schulrat ist ein Gremium mit beschließender Funktion und erfüllt folgende Aufgaben:

- Er ist verantwortlich für die Organisation und Planung des Schulbetriebes;
- er legt die Kriterien für die Ausarbeitung der internen Schulordnung und des Schulprogramms fest;
- er verabschiedet das Schulprogramm;
- er bestimmt nach Anhören des Elternrates den Bildungsplan und die Erziehungsschwerpunkte;
- er genehmigt den Haushaltsvoranschlag und den Rechnungsabschluss.

**Der Elternrat** wird zu Beginn eines jeden Schuljahres neu gewählt und besteht aus allen Elternvertretern, die in die Klassenräte gewählt wurden.

Er ist ein beratendes Gremium, macht Vorschläge und Gutachten für die Planung und Organisation des Schulbetriebes, erstellt ein Programm für die Elternarbeit und plant die Fortbildung für die Eltern.

Aus seiner Mitte werden der Vorsitzende und der Vertreter der Schule in den Landesbeirat der Eltern gewählt.

**Der Klassenrat mit Elternvertreter** ist jeweils ein Schuljahr im Amt, setzt sich aus den Lehrpersonen der einzelnen Klassen und jeweils zwei Elternvertretern zusammen und ist ein Gremium mit beratender Funktion. Er arbeitet Vorschläge zur Erziehungs- und Unterrichtstätigkeit aus, schlägt Fürsorgeinitiativen vor und ist bemüht, den gegenseitigen Kontakt zwischen Lehrpersonen, Eltern und Schülern zu vertiefen.

**Der Klassenrat ohne Elternvertreter** setzt sich aus den Lehrpersonen der Klasse zusammen. Er plant die erzieherischen und didaktischen Maßnahmen der jeweiligen Klasse, verifiziert und dokumentiert die Lernentwicklung der Schüler und übernimmt die Bewertung der Schüler am Ende der gesetzlich vorgesehenen Bewertungsabschnitte. Er ist auch zuständig für das Verhängen von Disziplinarmaßnahmen.

**Das Lehrerkollegium** setzt sich aus den planmäßigen und außerplanmäßigen Lehrern zusammen. Den Vorsitz führt der Direktor. An den Sitzungen nehmen ohne Stimmrecht auch die Behindertenbetreuer teil. Zu den Sitzungen des Lehrerkollegiums können (ohne Stimmrecht) ebenso die Vorsitzenden des Schulrates und des Elternrates eingeladen werden.

Das Lehrerkollegium

- fasst unter Beachtung der Lehrfreiheit Beschlüsse zur didaktischen Tätigkeit,
- legt dem Schulrat den Entwurf des Schulprogramms zur Genehmigung vor,
- beschließt auf Vorschlag der Schulführungskraft den Jahrestätigkeitsplan,
- legt die Aufgabenbereiche der Koordinatoren fest, beschreibt die notwendigen Kompetenzen sowie die Voraussetzungen und Modalitäten für die Verleihung der Aufträge und die Evaluation der Ergebnisse;
- erstellt die Kriterien für die Bewertung der Schüler,
- bewertet periodisch den gesamten Ablauf der Unterrichtstätigkeit und schlägt Maßnahmen zur Verbesserung des Schulbetriebes vor,
- trifft die Auswahl der Schulbücher und der Lehrmittel,
- plant und beschließt Fortbildungsinitiativen.

**Dem Dienstbewertungskomitee** gehören die Schulführungskraft sowie drei Lehrpersonen als wirkliche Mitglieder und drei Lehrpersonen als Ersatzmitglieder an. Den Vorsitz hat der Direktor inne.

Das Komitee bewertet nach Anhören des Berichts des Direktors den von den Lehrpersonen während der Probezeit geleisteten Dienst.

**Die schulinterne Schlichtungskommission**, die sich aus der Schulführungskraft, aus mindestens zwei Lehrervertretern sowie mindestens zwei Elternvertretern zusammensetzt, wird auf drei Jahre gewählt. Sie behandelt in einem verpflichtenden Schlichtungsversuch alle Rekurse der Eltern gegen Disziplinarmaßnahmen von Seiten der Schule. Bei Misslingen des Schlichtungsversuchs entscheidet die Kommission über den Rekurs. Die Schlichtungskommission entscheidet auch über die Streitfälle bezüglich der Auslegung der Schülercharta und eventueller Verletzungen von Rechten und Pflichten durch die Schüler.

Anzumerken ist, dass das Landesgesetz zu den Mitbestimmungsgremien der Schulen aus dem Jahre 1995 stammt und aufgrund der Entwicklung der Schulen durch die neuen Rahmenbedingungen einer Erneuerung bedürfte. Eltern fordern zurzeit mit Recht größere Mitsprache. Im Sinne des Gesetzes zur Schulautonomie sollten auch hier Gestaltungsfreiräume vorgesehen werden.

## **7. Ein konkretes Beispiel: Der Schulsprenkel Welsberg**

### **7.1 Allgemeines**

Die angegebenen Zahlen geben Durchschnittswerte an, die sich auf Grund der Schülerzahlentwicklung verändern.

**Größe:** 6 Schulstellen (5 Grundschulen, 1 Mittelschule), ca.500 - 550 Schüler/innen, 75-80 Lehrpersonen (davon 20 in Teilzeit), 1-3 Mitarbeiter/innen für Integration , 1 Theaterpädagogin (in Teilzeit), insgesamt 16-18 Personen für Verwaltung, Schulwart- und Raumpflegedienste (davon 11 in Teilzeit)

SCHULSTELLE, NAME DER SCHULE	ANZAHL DER KLASSEN	ANZAHL DER SCHÜLER UND SCHÜLERINNEN
<b>MITTELSCHULE WELSBERG</b>	<b>10</b>	<b>200</b>
<b>GRUNDSCHULE WELSBERG</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>GRUNDSCHULE WELSBERG/TAISTEN</b>	<b>6</b>	<b>90</b>
<b>GRUNDSCHULE GSIES/PICHL</b>	<b>5</b>	<b>55</b>
<b>GRUNDSCHULE GSIES/ST. MARTIN</b>	<b>4</b>	<b>50</b>
<b>GRUNDSCHULE GSIES/ST. MAGDALENA</b>	<b>4</b>	<b>50</b>

**Direktor:** Josef Watschinger

**Schulstellenleiter:** Jede Schulstelle hat ihre/ihren Schulstellenleiterin/Schulstellenleiter.

**Gemeinden:** Welsberg/Taisten und Gsies (2 Gemeinden)

**Ressourcen:**

Personal:

Dem Schulsprengel Welsberg werden ca. 65-70 Stellen für den Lehrbetrieb zugewiesen. Auf Grund der Schwerpunktsetzungen im Sprengelprogramm und des Förderbedarfs an den einzelnen Schulstellen, werden diese Ressourcen intern verteilt. Da im Sprengelprogramm ein Unterstützungssystem im Förderbereich vorgesehen ist, wird im Schulsprengel Welsberg eine Lehrperson mit entsprechender Ausbildung zu 70% freigestellt für Beratungstätigkeiten im Bereich „Frühförderung/Entwicklungsbegleitung“.

Haushalt: ca.150.000 – 200.000 €.

Überstundenkontingent: ca. 25.000 €.

Kontingent Koordinatoren für Schulentwicklung:

Für diese Tätigkeiten steht dem Sprengel Welsberg ein Betrag von ca. 8.000 – 10.000 € zur Verfügung. Im Schulsprengel Welsberg sind zurzeit 4 Koordinatoren/innen tätig, eine/einer für den Bereich Evaluation, eine /einer für den Bereich Schulentwicklung, eine/einer für den Bereich Leseförderung und Bibliotheksarbeit, eine/einer für die Berufsorientierung.

Kontingent für Außendienste:

Das Kontingent zur Vergütung von Fahrt-, Unterkunfts- und Verpflegungsspesen beträgt ca. 20.000 €. Finanziert werden damit die Fahrt-, Unterkunfts- und Verpflegungsspesen, die im Zusammenhang mit Fortbildungsveranstaltungen und Bildungsreisen der Lehrpersonen anfallen. Das Fortbildungskonzept des Sprengels Welsberg sieht unter anderem vor, dass gezielt Bildungsfahrten durchgeführt werden, da der „Blick über den Zaun“ wichtige Impulse und „Bilder“ für die eigene Schul- und Unterrichtsentwicklung liefern kann.

## 7.2 Das Leitbild des Schulsprengels in ein paar Sätzen

Der Schulsprengel will eine Schule sein, die

- die Erfahrungs- und Lebenswelt der Schüler aufgreift und daran anknüpft,
- individuelle Begabungen, Fähigkeiten und Neigungen fördert,
- zu selbstständigem Lernen, kreativem Arbeiten und Denken anregt,
- den Schülern Verantwortung überträgt,
- zum Umgang mit Informationen befähigt,
- Kulturtechniken und demokratisches Verhalten einübt,
- Wert auf soziale Kompetenz, Höflichkeit und korrektes Benehmen legt.

## 7.3 Sprengelprogramm und Schulstellenprogramme

Im Sprengel Welsberg gibt es als steuernden und Orientierung schaffenden Überbau ein Sprengelprogramm. In Anlehnung an dieses schreiben die einzelnen Schulstellen ihr Schulstellenprogramm.

Das Sprengelprogramm ist das Handlungskonzept des Schulsprengels, um die Qualität von Schulleben, von Unterricht, der Zusammenarbeit mit Partnern und des unterrichtsergänzenden Angebots zu sichern und gezielt weiterzuentwickeln. Das Sprengelprogramm greift die Entwicklungsinitiativen der Schulstellen vor Ort auf, stützt diese durch entsprechende Maßnahmen, setzt aber auch gleichzeitig schulstellenübergreifende Entwicklungsschwerpunkte und schreibt die Umsetzungsprogramme fest. Das im Einleitungsteil formulierte Leitbild enthält die pädagogische Philosophie der Schule und dient als Orientierungshilfe.

Das Sprengelprogramm soll

- zum Aufbau eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins bei Lehrern, Eltern und Schulführung beitragen,
- Orientierung schaffen für die Entwicklungsarbeit der Schule,
- Steuerungsinstrument der Entwicklungsprozesse sein,
- die vorhandenen personellen und materiellen Ressourcen sinnvoll und gezielt einsetzen,
- zur Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit dienen.

Jede Schulstelle ist eine Einheit und somit eine Entwicklungszelle. Deshalb hat jede Schulstelle ihr eigenes Schulstellenprogramm. Es enthält klare Schwerpunktsetzungen und dazu konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Die Eltern werden gezielt in die Programmherstellung mit einbezogen.

Die Schulprogrammarbeit ist längerfristig angelegt und sichert eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung. Die Schulstellenprogramme werden Jahr für Jahr überarbeitet und angepasst. Jede Schulstelle bringt den Eltern Ausschnitte aus dem Schulstellenprogramm, die für diese interessant und wichtig sind, zur Kenntnis.

## 7.4 Entwicklungs- und Arbeitsschwerpunkte auf Sprengel Ebene

Viele Entwicklungs- und Arbeitsschwerpunkte sind längerfristig ausgerichtet, jährlich werden aber konkrete Maßnahmen in Teilbereichen geplant und umgesetzt. Ein längerfristig ausgerichteteter

Arbeitsschwerpunkt im Sprengel Welsberg ist die „Individualisierung des Lernens“. Nachfolgend wird exemplarisch an diesem Arbeitsbereich aufgezeigt, was sich diesbezüglich im Sprengel tut.

### **Individualisierung des Lernens – ein längerfristiges Ziel auf Sprengelzebene**

Auszug aus dem Sprengelprogramm: „Jedes Kind soll sich seinen Fähigkeiten entsprechend möglichst gut entwickeln und entfalten können. Alle Schüler sollen die Grundausrüstung für ein lebenslanges Lernen erwerben und sich lebenstüchtig machen. Sie sollen jene „Werkzeuge“ beherrschen und eigenmotiviert einsetzen können, die es ihnen ermöglichen, diese Welt zu erschließen und verantwortungsbewusst mitzugestalten. Das selbst gesteuerte und selbst verantwortete Lernen erhält eine neue Gewichtung. Die Schüler sollen fähig werden, zu wichtigen Fragen aus ihrer Lebenswelt Projekte zu entwickeln, sollen Grenzen des Machbaren erkennen und dies in der Durchführung ihrer Arbeiten beachten. Sie sollen die eigenen Fähigkeiten und Besonderheiten wahrnehmen, sich durch gezielte Arbeit an den eigenen Begabungen stark machen und die Zusammenarbeit mit anderen Menschen suchen und pflegen.“ (Auszug aus dem Sprengelprogramm)

### Wahlpflicht

Der Wahlpflichtbereich ermöglicht den Schülerinnen und Schülern, ihren eigenen Lernweg mitzugestalten. Die Klassenverbände werden dabei aufgelöst. Eingerichtet wurden Angebote zur Behebung von Lernrückständen, Lernschwächen, Lernschwierigkeiten, Übungs- u. Vertiefungskurse (Sicherung der Grundkompetenzen und des grundlegenden Wissens), Angebote zur Förderung von Begabungen und zur Arbeit an Stärken sowie Angebote, die die individuellen Interessen der Schüler berücksichtigen u. zum Aufbau erweiterter Kompetenzen beitragen.

### Offenes Lernen

Um im Sprengel Kompetenzen in der Individualisierung des Lernens aufzubauen, wurde in allen Klassen eine verpflichtende Zeit für „Offenes Lernen“ vorgesehen. „Offenes Lernen“ erfolgt im Klassenverband oder Klassen übergreifend. Die Lehrpersonen stellen für dieses Offene Lernen Lernumgebungen bzw. vorstrukturierte Lernaufträge zur Verfügung. Sie gestalten die Lernumgebungen/Lernaufträge so, dass erfolgreiches selbstständiges Arbeiten möglich ist. Beim „Offenen Lernen“ wird jeder Lerngruppe/Klasse ein Lernbegleiter bzw. ein Lernbegleiterteam zugewiesen (dazu gehören auf jeden Fall die Klassenlehrer).

### Aufgaben der Lernbegleiter

#### Die Lernbegleiter

- behalten das Lernen ihrer „Lerngruppe“ im Offenen Lernen im Auge,
- moderieren die Lerngruppe,
- sorgen für klare Zielvereinbarungen,
- begleiten und beraten die individuellen Lernprozesse (von der Planung bis zur Umsetzung),
- regen die Schüler an, über das eigene Lernen zu reflektieren,
- regen Lernpartnerschaften an.

### Wahlangebot am Nachmittag

Das Wahlangebot erweitert das Bildungsangebot. Am Nachmittag werden zusätzliche Angebote gemacht, die sich in erster Linie an den Interessen der Schülerinnen und Schüler orientieren.

### Anderes Lernen braucht andere Räume

Die Umsetzung offener Lernformen hat im Sprengel unter anderem zur Erkenntnis geführt, dass dieses andere Lernen anderer Räume bedarf. Die Gestaltung der Lernräume und der Räume des Zusammenlebens beeinflusst zu einem hohen Maße die Kultur des Lernens, die sich in diesen Räumen entwickelt. Deshalb bemüht sich der Sprengel zurzeit vermehrt um eine „neue“ Qualität dieser Räume.

### Evaluation

Jährlich werden auf Sprengel Ebene ein bis zwei Evaluationsschwerpunkte gesetzt. Die Ergebnisse werden gemeinsam analysiert – dann werden Konsequenzen und Maßnahmen abgeleitet. Koordiniert werden die Evaluationsarbeiten vom zuständigen Koordinator.

## **7.5 Kommunikationsstrukturen**

Wichtig für eine konstruktive Zusammenarbeit ist die Qualität der Kommunikationsstrukturen, die als „systemisch vorgegebenes Gerüst“ da sind aber in sich flexibel bleiben und immer wieder ergänzt bzw. den Notwendigkeiten entsprechend adaptiert werden können. Im Sprengelprogramm werden im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben die Kommunikationsstrukturen und die Zeiträume für Kommunikation jährlich bestätigt bzw. auf die aktuellen Notwendigkeiten abgestimmt.

### **Gemeinsame Vorbereitungszeit im Herbst**

Vor Schulbeginn gibt es eine gemeinsame „Vorbereitungszeit“. In dieser Zeit werden die (in der Regel bereits im Vorjahr vereinbarten) Arbeitsschwerpunkte konkretisiert. Auf Sprengel- und Schulstellenebene werden dazu Maßnahmen geplant und verbindlich gemacht. Die Lehrpersonen arbeiten dabei zum Teil im Gesamtkollegium, zum Teil an den Schulstellen bzw. in Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse und Vereinbarungen fließen dann in das Sprengelprogramm und die Schulstellenprogramme ein.

### **Sitzungen des Gesamtkollegiums**

4- bis 6mal im Jahr trifft sich das Gesamtkollegium, um über wichtige pädagogische und organisatorische Themen zu befinden und Entscheidungen zu treffen. Die Themen werden in der Regel von Arbeitsgruppen aufbereitet und bereits im Vorfeld der Sitzung allen Lehrpersonen zur Kenntnis gebracht. In diesen Sitzungen werden zudem wichtige Informationen weitergegeben. Es werden Ergebnisse, Erfahrungen, Erkenntnisse... von Arbeitsgruppen bzw. Koordinatoren eingebracht. Damit festigt sich das Bild der „inneren Architektur“ des Sprengels. Tätigkeiten, Entwicklungen, Notwendigkeiten, Schwierigkeiten... können „verortet“ werden.

### **Schulstellenkonferenzen**

Ca. ein- bis zweimal im Monat treffen sich die Lehrpersonen der einzelnen Schulstellen um die schulstelleninterne Planung vorzunehmen, die Arbeiten vor Ort zu koordinieren, Fragen zu klären und anfallende Notwendigkeiten einer Lösung zuzuführen.

### **Sitzungen aus besonderem Anlass bzw. auf Grund von vereinbarten Arbeitsschwerpunkten**

Ein Beispiel: Ein Arbeitsschwerpunkt auf Sprengel Ebene ist die Verankerung des Kooperativen Lernens. Deshalb wurden die Sitzungen der dafür zuständigen „Moderatoren“ eingeführt. Zweimal im Jahr treffen sich diese Lehrpersonen, um sich diesbezüglich auszutauschen, den Stand und die

Qualität der Entwicklungen zu überprüfen und um die nächsten Schritte bzw. notwendige Unterstützungsmaßnahmen zu planen.

### **Pädagogischer Tag**

Einen ganzen Tag lang wird – in der Regel mit einem externen Experten - zu einem gemeinsam vereinbarten Thema gearbeitet.

### **Arbeitsgruppen**

Die auf Sprengelzebene installierten Arbeitsgruppen treffen sich nach einem zu Schulbeginn vereinbarten Terminplan bzw. bearbeiten einen klaren Aufgabenbereich in Eigenregie und organisieren sich selbst.

### **Sitzungen der Klassenräte, des Elternrates**

Die Sitzungen der Klassenräte in unterschiedlichen Zusammensetzungen und des Elternrates finden laut gesetzlichen Vorgaben statt.

Kommunikationsstrukturen „ermöglichen“ und sind damit wichtige Rahmenbedingungen. Die Kommunikation an sich, und das stellt sich zunehmend mehr heraus, ist eine der wichtigsten Kompetenzen in einer dynamischen, sich selbst tragenden Organisation.

## **8. Die nächste Ebene, der Sprengelverbund**

Die Schulen erhielten mit dem Schulautonomiegesetz neue Aufgabenbereiche und neue Verantwortungen aber auch neue Möglichkeiten, um diese bewältigen zu können. So schreibt Artikel 8 die Möglichkeit der Zusammenarbeit fest und benennt die zentralen Schulentwicklungsbereiche, in denen die Schulen (Sprengel) tätig werden können. „Die Schulen üben für sich allein oder im Schulverbund die Autonomie der Forschung, der Schulentwicklung und der Schulversuche aus, indem sie die kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des Umfeldes berücksichtigen; sie sind im Besonderen zuständig für:

- a) Untersuchungen im Bereich der Planung und der Bewertung,
- b) die interne berufliche Fortbildung des Personals,
- c) die methodische und fachliche Innovation,
- d) die Vertiefung der mannigfachen Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie deren Verwendung im Bildungsprozess,
- e) die pädagogische Dokumentation und deren Verbreitung innerhalb der Schule,
- f) den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Unterrichtsmaterialien.“ (Art. 8, Abs. 2)

Artikel 9 des Schulautonomiegesetzes schafft z.B. die Grundlagen für die Zusammenarbeit mit anderen Schulen (Schulsprengeln): „Durch Vertrag können sich Schulen (Schulsprengel) zu einem Schulverbund (Sprengelverbund) zusammenschließen, um institutionelle Zielsetzungen auf Grund vereinbarter Projekte gemeinsam zu verwirklichen. Der Vertrag kann Unterrichtstätigkeiten, Untersuchungen, Schulentwicklung, Schulversuche, interne Fortbildung, Verwaltung, Organisation sowie die Beschaffung von Gütern und Diensten zum Gegenstand haben; er kann auch den zeitweiligen Austausch von Lehrpersonen zwischen den Schulen vorsehen. (Abs. 1 u. 2)“

Diese vom Schulautonomiegesetz vorgesehene Möglichkeit haben die Kindergärten und Schulen (Schulsprengel) im Pustertal genutzt und haben einen Schulverbund (Sprengelverbund) gegründet. Die Zusammenarbeit wurde mit einer eigenen Satzung geregelt. Dem Schulverbund



(Sprengelverbund) Pustertal gehören mittlerweile alle Kindergärten, Grund- und Mittelschulen des Pustertales, eine Privatschule, zwei Oberschulen sowie eine Fachschule an.

Da, wo Einzelsprengel überfordert sind, übertragene Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen, wird im „großen Verbund“ zusammengearbeitet. Arbeitsbereiche, in denen auf breiter Ebene Entwicklungsbedarf festgestellt wird und da, wo es Sinn macht, Synergien zu nutzen, stellt sich der „große Verbund“ Aufgaben und geht sie arbeitsteilig an. „Die Organisationsformen, die in der Zusammenarbeit entstanden sind und ständig neu entstehen, berücksichtigen die vorhandenen Dynamiken. Nach den Prinzipien der Selbstorganisation bilden sich Arbeitsgruppen, die mehr oder weniger als „Selbstläufer“ ihre Arbeit verrichten und sich wieder auflösen, wenn das Ziel erreicht ist. Gelegentlich stellt sich heraus, dass die eingeschlagenen Wege nicht zum Ziele führen oder dass Fehler gemacht werden – auch das sind Grundprinzipien der Selbstorganisation. Fehler sind da, um daraus zu lernen – in der Regel entwickelt sich daraus eine neue Motivation, die Sache anders anzugehen und besser zu machen.“ (Watschinger, Päd. Führung S. 178-180)

## **8.1 Zwei konkrete Beispiele der Arbeit im Sprengelverbund**

### **Wie das Lernen individualisieren? - ein ganz aktuelles Thema im Verbund**

„In verschiedenen Arbeitsgruppen und Gremien des Verbundes wurde intensiv darüber beraten bis der Konsens gefunden war „Wir brauchen gute Selbstlernpakete, die Struktur bieten aber gleichzeitig Freiräume für individuelle Ansätze geben. Wir brauchen Selbstlernpakete, die unterschiedliche Zugänge ermöglichen, die unterschiedliche Fähigkeiten berücksichtigen, die Schülerinnen und Schüler innerlich berühren und so aufbereitet sind, dass sie Selbstlernprozesse am Laufen halten. Wir brauchen Selbstlernpakete zu bildungsrelevanten Themen, die so konzipiert sind, dass im Bearbeiten derselben allmählich Kompetenzen entstehen, die lebensstüchtig machen.“ Und da eine Zusammenarbeit im Verbund in dieser Sache auf der Hand liegt, wurde die Thematik zu einem Arbeitsschwerpunkt für die nächsten Jahre erklärt.“ (Watschinger, Päd. Führung S. 178-180)

Zurzeit werden Kriterien für gute Selbstlernpakete erstellt und verschiedene Varianten von Selbstlernpaketen erprobt. Auf Grund der Erfahrungen aus der Praxis und von Erhebungen zur Zielerreichung soll ein „Orientierungsmodell“ entstehen. Ausgehend von den Rahmenrichtlinien des Landes sollen dann nach und nach praxistaugliche Selbstlernpakete für die einzelnen Fächer und wo möglich, die Fächer verbindend, entstehen.

Wenn Schulen eines ganzen Bezirkes an so einer Sache arbeiten, dann scheint die Umsetzung realisierbar. Die Tatsache, dass stufenübergreifend daran gearbeitet wird, trägt dazu bei, dass Übergänge von der einen Stufe in die nächste zunehmend reibungsloser und stimmiger verlaufen. Da ein solches Unternehmen koordiniert werden muss und Beratung und Begleitung braucht, wurde jetzt eine Lehrperson zur Hälfte ihres Dienstauftrages für diese Tätigkeit freigestellt. Die Schulen des Verbundes haben aus ihrem „funktionalen Plansoll“ (Pool an Personalressourcen, der der autonomen Schule zugewiesen und von dieser verwaltet wird) einen kleinen Teil in den gemeinsamen Topf der Verbundes gegeben und damit die Freistellung ermöglicht. Damit hat sich der Verbund einen „Hüter der Sache/des Themas“ geschaffen. Ein Dranbleiben ist damit garantiert.

Die Initiative ist auf dem Weg. Es wird sich zeigen, was daraus entsteht.

### **Das Expertensystem auf der Ebene der Schulführungskräfte**

„Die Fülle an Aufgaben, die die Direktoren in der autonomen Schule bewältigen müssen, ist mittlerweile ins Unüberschaubare gewachsen. Neben dem komplexen Alltagsgeschäft fallen sporadisch Aufgaben an, die eine gute Kenntnis der jeweiligen Sachverhalte und hohe Kompetenzen erfordern. Tatsache ist, dass es schier unmöglich ist, in allen Bereichen gut drauf zu sein und über das erforderliche Wissen zu verfügen.

Im Verbund besteht die Möglichkeit sich gegenseitig zu unterstützen. Dazu ein konkretes Beispiel: Das „Expertensystem“ auf der Ebene der Schulführungskräfte.

Aus oben genannten Gründen wurde im Schulverbund Pustertal vereinbart, ein Expertensystem aufzubauen, um sich gegenseitig zu helfen und zu stützen. Wichtige Aufgaben-, Themen- und Arbeitsbereiche wurden abgesteckt und im Aushandlungsverfahren auf die Schulführungskräfte des Verbundes verteilt. Wo immer es möglich war, wurde darauf geachtet, den einzelnen Direktoren Bereiche zuzuweisen, in denen von vorne herein ein besonderes Interesse bzw. eine besondere Stärke vorliegt. Jede Schulführungskraft hat somit seinen Bereich, in dem er versucht zunehmend mehr Experte zu werden. Der eine ist Experte in Sachen Kollektivverträge, ein anderer Experte für Fragen zur Schülerbewertung und wieder ein anderer ist Experte für den Schulhausbau und so fort. Wann immer ein Direktor einen Bedarf an Informationen bzw. an Unterstützung in einem der gemeinsam vereinbarten Bereiche hat, wird der entsprechende Experte angefragt. In den monatlichen Treffen der Schuldirektoren des Bezirkes werden zudem wichtige Neuerungen in den einzelnen Bereichen von den jeweiligen Experten mitgeteilt. Einen groben Überblick haben allen, wenn aber mehr gefragt ist, dann steht der Experte zur Seite.“ (Watschinger, Päd. Führung S. 178-180)

Für viele ist mittlerweile klar, dass über die Zusammenarbeit mehr erreicht wird als in Alleingängen. Das Schulautonomiegesetz hat die Voraussetzungen geschaffen, dass im Pustertal, in diesem „logischen Raum der Zusammenarbeit“, ein in sich stimmiger Arbeitsverbund entstehen konnte. Die bisherigen Ergebnisse können sich sehen lassen – was aber noch mehr überzeugt, ist der eingeschlagene Weg.

## 9. Resümee

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Schulsprengel und Schulverbünde generell Erfolgsmodelle sein können, wenn engagierte Menschen, seien es Einzelne oder Gruppen, Entwicklungen in die eigenen Hände nehmen und dabei im Dialog bleiben mit ihrem Umfeld. Die nachfolgend aufgelisteten Argumente sind ein Plädoyer für ein Arbeiten in Netzwerken, aber ganz besonders für ein Arbeiten in Schulverbänden, wie es die Schulsprengel in Südtirol sind.

- Die Errichtung der Schulsprengel führt Grund- und Mittelschule näher zusammen. Dadurch, dass der Bildungsweg ein Stück weit vereinheitlicht und somit ein organischer Aufbau individueller Bildungsprozesse gefördert wird, erhalten die Lernenden und Lehrenden die Möglichkeit, das eigene Tun sowie den Beitrag des eigenen „Faches“ im Lichte eines längerfristigen Bildungsprozesses zu sehen. „Hinter den stufenübergreifenden Direktionen steht die Hypothese eines umfassenden und verlängerten Segmentes für die Grundausbildung der Schüler. Hier findet die Berufsorientierung genauso ihren Platz, wie auch die Annäherung an fächerspezifisches Lernen und das Ermöglichen unterschiedlicher Bildungswege.“ (Höllrigl, Forum S.12)

- Dadurch, dass sich die neuen Gestaltungseinheiten am Grundsatz der Autonomie orientieren, kann an die Stelle einer weitgehend zentral und hierarchisch gesteuerten Institution eine „lernende Organisation“ treten, in der Eigentätigkeit und Eigenverantwortung bei der Entwicklung und Verwirklichung von Bildungsaufgaben eine bedeutende Rolle spielen. Die Neuansätze wirken sich sowohl auf das Schulleben als auch auf den Unterricht aus.
- Die Fülle an Aufgaben, die heute an die Schule herangetragen wird und die Komplexität der einzelnen Aufgabenbereiche verlangen nach enormen Bearbeitungsressourcen. Allein das Konstruieren von überschaubaren, sinnstiftenden Orientierungsschienen, verschlingt Unmengen an Energie. Schulische Handlungskonzepte müssen immer wieder neu entworfen und den veränderten Bedingungen angepasst werden. Einzelschulen können diesen Aufgaben nur mehr begrenzt nachkommen. Durch Arbeitsteilung auf Sprengelzebene bzw. Sprengelverbundsebene können Einzelschulen entlastet werden.
- Schulen sind in ihrer Gesamtheit polyzentrische Netzwerke, d.h. jede Schule ist für sich ein Zentrum, das ständig neues Wissen aufbaut. Es gilt, dieses Wissen zusammenzuführen und gemeinsam zu nutzen. Verbünde von Schulen mit einer guten Kommunikationsstruktur bilden dafür die besten Voraussetzungen.
- Die vor Ort vorhandenen Kompetenzen können oft nur zum Teil ausgeschöpft werden. Die durch Lehrgänge und sonstige Ausbildung angestrebten Spezialisierungen, finden in den abgegrenzten Territorien der Einzelschulen nicht den notwendigen Entfaltungsraum und den entsprechenden Bedarf. Ein sinnvolles Zusammenbinden und gemeinsames 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 mit Kontinuität geschaffen werden, über die es möglich wird, Einzelne bzw. Schulen von der Informationslieferung und Beratung bis zur Implementierung von Wissen und Fähigkeiten zu begleiten.
- Die Erfahrung zeigt, dass Menschen mit ähnlichen Interessen dazu tendieren, sich selbst zu organisieren. Schulsprengel bzw. Sprengelverbünde verfügen über einen größeren Einzugsbereich. Sie können intrinsisch motivierten Personen Entfaltungsraum bieten und so zu überschaubaren Arbeitsgemeinschaften kommen, die sich eigenmotiviert mit überschaubaren Bereichen beschäftigen und wertvolles Wissen für das Netzwerk produzieren.
- Teamarbeit geht vor Einzelkämpfertum. Im Zusammenwirken von Schulen entstehen Fähigkeiten, die über die Fähigkeiten von Einzelschulen hinausgehen. Ein Verbund von Schulen ist mehr und anders als die Summe der Einzelschulen. Zudem sind Lehrpersonen und Führungskräfte zugleich Sinnträger für das, was an der Schule geschieht und vermittelt werden soll.
- Schulen brauchen „kritische Freunde“, also Partnerschulen, um über gemeinsame Reflexionsprozesse und das Rückmelden von Fremdwahrnehmungen, die innere Erneuerung der Schule im Sinne des Autonomiegesetzes voranzutreiben zu können.
- Menschen vernetzen sich über Themen, Aufgaben, gemeinsame Fragen. In den Schulsprengel sind viele Themen gemeinsame Themen, zu denen es aber oft ganz unterschiedliche Ansichten, wenn nicht gar gegensätzliche Positionen gibt. Die

unterschiedlichen Erfahrungen der Grund- und Mittelschullehrpersonen können auch dazu führen, dass ein anregender pädagogischer Diskurs auf hohem Niveau entsteht, der Einblicke gewährt in die jeweils andere Welt und Position.

- Organisationen, die in die Autonomie entlassen werden, müssen neue selbst verantwortete Strukturen bilden können, um nicht der Beliebigkeit ausgesetzt zu sein und um eine neue innere Stabilität zu erlangen. Sich selbst tragende Netzwerke schaffen diese Balance und sind Anzeichen dafür, dass die übertragene Verantwortung angenommen wird. Einfache, vor Ort geschaffene Strukturen sind oft effizienter als ausgebaute, aber zentral verordnete. (Watschinger, Päd. Führung S. 29-33)

## **Fazit**

Schulsprengel sind „Gebilde“, die eine stabile Ordnung vorgeben, in sich aber eine breite Palette an „Ermöglichungsstrukturen“ beinhalten, die dynamisches Gestalten und Verantwortungsübernahme zulassen.

Schulsprengel sind Entwicklungseinheiten nach Menschenmaß.

Schulsprengel sind überschaubare Entwicklungsfelder, die den Raum bieten, systematische Entwicklungen und Selbstorganisationsprozesse miteinander zu verflechten.

Schulsprengel sind eingebettet in eine „Landschaft“, die in derselben Organisationslogik konzipiert ist, wie die Sprengel selbst.

Schulsprengel sind Einheiten, die in sich kleinere Einheiten zusammenfassen. Sie selbst sind Teil einer nächstgrößeren Einheit, wobei die Kommunikation zwischen den Einheiten auf den unterschiedlichen Ebenen relativ gut systemisch verankert ist.

Schulsprengel können durch die autonomen Spielräume Paradoxien, die von Individuen kaum handhabbar sind, leben und damit lösen.

Schulsprengel verfügen über eine Reihe von Möglichkeiten, sich selbst gestellte Aufgaben mit Partnern anzugehen und haben damit Aussicht auf Erfolg.

Schulsprengel, in denen die Menschen, die übertragene Verantwortung angenommen und sich auf den Weg gemacht haben, sind vermutlich empfindlich gegen Reformen von Außen, weil die Logik der Konzeption der Sprengel eine von Innen organisierte Erneuerung in sich trägt.

Das Land Südtirol hat einen aus unserer Sicht Erfolg versprechenden Weg eingeschlagen. Systeme haben Auswirkungen auf Menschen und Menschen sollten zurückwirken können auf Systeme. Es bleibt zu hoffen, dass auch dieses Konzept der Schulsprengel ein dynamisches bleibt, um künftigen Entwicklungen entsprechen zu können. Ein viel versprechender Anfang ist gemacht und mutiges Weitergehen scheint sich zu lohnen.

## Literaturverzeichnis:

<http://www.provinz.bz.it/schulamt/schulgremien.asp> (abgerufen 10.01.08)

Höllrigl, P.: Eine ›heftige‹ Geschichte. Die stufenübergreifenden Schulsprengel in Italien. In: forum schule heute. Pädagogische Zeitschrift für die Grund-, Mittel- und Oberschule in Südtirol, 16, 2002, S. 10 – 12

Kollegium der Schulführungskräfte Südtirols (Hrsg.): Berufsleitbild der Schulführungskräfte in der autonomen Schule in Südtirol. Januar 2005

Meraner, R.: Autonomie der Schulen: Rechtliche Grundlagen und Entwicklungsschritte. In: Meraner, R. (Hrsg.): Eigenständige Schule. Erfahrungen, Reflexionen, Ergebnisse – am Beispiel der Schulen in Südtirol. München 2004, S.14 - 44

Meraner, R.: Zum Einfluss des Faktors Schulgröße auf Schülerleistungen, Erziehungssituation, Sozialkontakten, Aggressivität, Schulentwicklung. Bozen: Pädagogisches Institut 2006. (unveröffentlichte Studie)

Watschinger, J.: Schulführung im Schulverbund – Ein mutmachendes Beispiel aus Südtirol. In: Pädagogische Führung 4/2007, S. 178 -180

Watschinger, J.: Autonome Schulen brauchen Partner – Der Schulverbund Pustertal. In: Pädagogische Führung 1/2002, S. 29 - 33

**Mag. Ulrike Hofer**, Mühlbach (Südtirol)  
Schuldirektorin im Schulsprengel Auer  
Ulrike.Hofer@schule.suedtirol.it

**Josef Watschinger**, Sexten (Südtirol)  
Schuldirektor im Sprengel Welsberg und  
Vorsitzender des Sprengelverbundes Pustertal  
Josef.Watschinger@schule.suedtirol.it