

## Im Wortlaut: Schulautonomie

07.07.2009 | 14:04 | (DiePresse.com)

### **Der Langtext von Heidi Schrodt. Die Direktorin erklärt, warum in eine Systemänderung Richtung autonome Schulen so viele Hoffnungen gesetzt werden.**

Immer wieder fällt in der letzten Zeit auch in Österreich im Zusammenhang mit Schulreform das Schlagwort „Schulautonomie“. Was aber ist darunter eigentlich zu verstehen, und was ändert sich in der einzelnen Schule, wenn wir autonome Schulen haben? Was hat der einzelne Schüler, was hat die einzelne Schülerin davon? Die folgenden Überlegungen stellen den Versuch dar, einerseits auf einer mehr abstrakten Ebene den Zusammenhang zwischen autonomer Schule, Zentralismus im Schulsystem und Qualitätsverbesserung auszuleuchten, andererseits aber ganz konkret zu skizzieren, wie eine solche autonom gestaltete Schule aussehen könnte, und wie dadurch die Schulqualität verbessert werden könnte, bis hin zur Ebene des Unterrichts.

### **Wie schaut es jetzt aus?**

Das österreichische Schulsystem zeichnet sich durch die paradoxe Besonderheit einer ausgeprägten zentralen Steuerung und Hierarchie einerseits und einem unübersichtlichen Wirrwarr von Kompetenzen auf Länder- und Bezirksebene aus. Das System ist extrem inputgesteuert, alle Ebenen sind geprägt von einem Bürokratismus der Sonderklasse und einer Verordnungs-kultur, die selbst Insider nicht mehr durchschauen können. Dazu kommt noch ein ausgeprägt obrigkeitstaatliches Verständnis – „Befehlskultur“ -, das unseren Schulen grundgelegt ist.

Auf der Ebene der Praxis sieht das in etwa so aus: Eine Zentrale mit einem überdimensional großen Beamtenapparat erlässt nicht nur die Schulgesetze, sondern auch die Durchführungsbestimmungen in allen Einzelheiten. Auf der Ebene der Länder und Bezirke finden wir wieder einen großen Beamtenapparat, der die Schulen nicht nur verwaltet, sondern auch kontrolliert. Um die Kontrollen zu gewährleisten, werden die Schulen mit unzähligen Verordnungen, Erlässen, amtlichen Mitteilungen beglückt, die selbst langgediente SchuldirektorInnen wie die Verfasserin dieser Zeilen nicht mehr annähernd überblicken können. Die Schulorganisationen der Einzelschulen sind ebenfalls bis ins kleinste Detail zentral geregelt.

Will ich etwa die Nachmittagsbetreuung in meiner Schule neu gestalten, so ist genau geregelt, wie dies geschehen kann und vor allem, wie viele Ressourcen ich dafür verwenden darf. Denn diese Ressourcen werden zentral und minutiös definiert. Ich kann etwa nicht sagen – um nur ein einziges kleines Beispiel zu nennen -, an meiner Schule gibt es Einzelunterricht für SchülerInnen mit besonderen Schwierigkeiten und die Ressourcen dafür hole ich mir durch Umschichtung aus der eigenen Schule. Die österreichische Schulgesetzgebung sieht nämlich weder Einzelunterricht an AHS vor, noch haben wir Globalbudgets, aus denen wir umschichten könnten.

Ein anderer Misstand betrifft bekannterweise die Auswahl der LehrerInnen: Diese werden vom jeweiligen Landesschulrat zugeteilt. Die in den meisten Ländern selbstverständliche Auswahl durch die einzelne Schule wird besonders heftig von der Lehrgewerkschaft bekämpft, und zwar nach wie vor mit Erfolg. Viele weitere Beispiele aus der gegenwärtigen Praxis könnten angeführt werden. Aus den wenigen ausgewählten geht jedoch klar hervor, dass durch die Art, wie unser Schulsystem organisiert und gesteuert ist, den AkteurInnen an den Schulen selber zwar immer wieder Frustrationserlebnisse erwachsen, nicht zuletzt durch die immer mehr ausufernde Bürokratie, der Verantwortungs- und Gestaltungsspielraum aber minimal ist.

Dazu kommt, dass die Mehrgleisigkeit des österreichischen Schulsystems – Bund, Land, Bezirk, Gemeinden – nicht nur unübersichtlich und ineffizient ist, sondern immens teuer. Horrende Summen versickern in einen aufgeblasenen Beamtenapparat und fehlen dem System. Mit einem Wort: Eine grundlegende Systemänderung ist angesagt.

### **Warum also Schulautonomie?**

Eine praktizierte Schulautonomie ist erwiesenermaßen einer der Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Schulsysteme, wobei die Schulautonomie alleine noch gar nichts bewirkt, das sei hier explizit festgehalten.

Warum also werden in eine Systemänderung Richtung autonome Schulen so viele Hoffnungen gesetzt?

Die Antwort liegt im Aspekt der Systemänderung. Derzeit werden Änderungsprozesse von oben gesteuert und den Schulen verordnet – wobei immer wieder im Auge behalten werden muss, dass in Österreich die von oben gewollten Innovationen und die dazugehörigen Gesetze und Verordnungen die verschiedenen bürokratischen Ebenen (Bund, Land, Gemeinde) durchschreiten müssen, bevor sie dort ankommen, wo sie wirksam werden sollen, nämlich an den einzelnen Schulen.

Derzeit sind also die mit der Umsetzung von Reformen befassten Personen (SchulleiterInnen, LehrerInnen und bis zu einem gewissen Ausmaß die SchulpartnerInnen) Objekte der Bürokratie, und nicht Subjekte der Veränderung. Zu letzteren können sie in unserem ausgeprägt zentralen System nicht werden, und aus diesem Grund bedarf es einer radikalen Änderung des ganzen Systems.

Der Idee von der autonomen Schule zugrunde gelegt ist der Lernende / die Lernende, die im Mittelpunkt des schulischen Geschehens stehen, und zwar jede/r Einzelne mit seinen je eigenen Bedürfnissen. Die LehrerInnen sind nicht mehr die VerwalterInnen des Wissens, sondern ihnen kommt die Rolle von LernbegleiterInnen zu. Um dorthin zu kommen, bedarf es allerdings einer Organisation, die diesen Ansatz ermöglicht. Schulen brauchen eine größtmögliche Gestaltungskompetenz für ihre Curricula, für ihr Budget, für Kooperationen mit ihrem unmittelbaren schulischen Umfeld. Je größer der autonome Spielraum, desto mehr Verantwortung übernehmen die einzelnen Schulen. Diese Übernahme von Verantwortung, die nicht mehr zulässt, dass Schuldzuschreibungen an anonyme (zentrale) Dritte erfolgen, wäre der entscheidende Wechsel im System.

Dass solche Änderungsbestrebungen gerade in Österreich mit seiner obrigkeitsstaatlichen und hochbürokratischen Tradition bis jetzt auf wenig Gegenliebe gestoßen sind, verwundert nicht. Dennoch: Die Fronten haben sich in den letzten Jahren aufgeweicht, und es sind Diskussionsprozesse in Gang gekommen, die man vor nicht einmal 2 Jahrzehnten noch für völlig unmöglich gehalten hätte.

Eine solche Systemänderung würde natürlich nicht bedeuten, dass sich der Staat aus der Verantwortung zurückzieht, ganz im Gegenteil. Die Verantwortung des Staates muss allerdings neu definiert werden, inklusive der Rolle, die die Bundesländer in einer solchen Neugestaltung von Schule dann haben würden. A propos Bundesländer: Die Änderung des Systems hin zur autonomen Schule hätte auch noch einen ganz anderen positiven Nebeneffekt. Die Abschaffung der Mehrgleisigkeit im Schulsystem würde enorme Kosten sparen, die künftig ganz gezielt für Schulreformen eingesetzt werden könnten, bzw. für Fördermaßnahmen für die einzelne Schülerin und den einzelnen Schüler.

### **Wie könnte eine solche autonome Schule aussehen?**

Wer Überlegungen zur Schulautonomie anstellt, betritt keinesfalls Neuland. Manche Schulsysteme

(wie etwa in Großbritannien) sind schon seit Menschengedenken autonom organisiert, andere haben in den letzten Jahrzehnten ihre Systeme konsequent von einer zentralen Steuerung zu dezentralen Organisationen umgestellt, also von Inputsteuerung zur Outputsteuerung (zum Beispiel die skandinavischen Länder).

In einem solchen Schulsystem gibt der Staat die grundsätzlichen Erziehungs- und Bildungsziele vor und hat die Verantwortung für deren Erreichung und die Qualitätskontrolle. Die zentrale Schulstruktur eines Landes (Dauer der Schulpflicht, Erreichen gewisser Abschlüsse, Grundversorgung von Regionen mit Schulen) fällt weiterhin in die Kompetenz des Staates. Kernkompetenzen und Kerncurricula, die erreicht werden sollen, werden staatlicherseits vorgegeben. Durch nationale Standards und zentrale Prüfungen wird überprüft, ob diese nationalen Vorgaben tatsächlich erreicht werden. Wie allerdings die einzelnen Schulen dazu kommen, das wird künftig ebendiesem überlassen. Was derzeit bis ins aller kleinste Detail vorgeschrieben ist, bleibt künftig in der Kompetenz der Schulen. In einem solchen System würde ein sehr schlankes Ministerium mit einem sehr kleinen Beamtenapparat für Legislative und Qualitätskontrolle zuständig sein, die Umsetzung erfolgt auf regionaler Ebene, so viel wie möglich an der einzelnen Schule.

Die Schulen arbeiten also eng mit regionalen Bildungszentren zusammen, die sie beraten und ihnen gezielt und standortspezifisch Ressourcen zuteilen. Ob diese regionalen Bildungszentren in Österreich mit den Bundesländern identisch sein würden, oder ob die Regionen nach anderen sachlichen Notwendigkeiten definiert würden (zum Beispiel Grenzregionen), das bleibt noch zu diskutieren.

Die Bildungsregionen wären künftig zuständig für die Steuerung des Schulsystems in ihrer Region, die Ressourcenzuteilung an die einzelnen Schulen, sowie für die Qualitätskontrolle (Beratung, Entwicklungsmaßnahmen mit den Schulen setzen, eventuell Verwaltung eines Pools für LehrerInnen). Die Regionen sorgen auch dafür, dass ein sozialer Ausgleich stattfindet, indem etwa Schulen mit Kindern aus sozial benachteiligten Milieus mehr Ressourcen erhalten.

### **Die Schulen ihrerseits**

- haben ein Globalbudget, das sie selbstständig verwalten und über das sie einen jährlichen Rechenschaftsbericht ablegen
- wählen künftig ihre LehrerInnen selber aus
- sind zuständig für die pädagogische Umsetzung des zentralen Curriculums
- sind zu einem hohen Maß für die pädagogische Gestaltung ihrer Schulen zuständig
- bestimmen die Organisation des Unterrichts an ihren Schulen
- definieren Schulprofil und Schulprogramm
- evaluieren sich jährlich selbst und werden regelmäßig extern evaluiert

### **Was haben die einzelnen Schülerinnen und Schüler von einer autonomen Schule?**

Was, so mag sich jetzt so mancher fragen, ändert sich für den einzelnen Schüler und die einzelne Schülerin in einer solchen autonom gestalteten Schule?

Nun, die Schulautonomie alleine ist, wie schon eingangs erwähnt, noch kein Erfolgskriterium für eine bessere Schule. Doch ist sie, umgekehrt betrachtet, die wichtigste Voraussetzung, dass sich Schulen und Lernen insgesamt neu definieren können.

Wir wissen heute, von welcher enormen Bedeutung die individuelle Förderung jedes einzelnen Kindes, jedes einzelnen Jugendlichen ist. Im derzeitigen Schulsystem ist diese nur in bescheidensten Ansätzen möglich. Nur in einer dezentral organisierten Schule, in der wir es mit kleinen, überschaubaren Einheiten zu tun haben, kann diese Einzelförderung auch wirklich praktiziert werden.

Das heißt, konkret gesprochen: In einer Bildungsregion haben die SchuldirektorInnen der Region ständigen Kontakt mit den VertreterInnen dieser Region. Die Schulen wiederum sind nicht mehr so flach (und unüberschaubar ineffizient!) organisiert wie jetzt, sondern Teams innerhalb der Schulen kommt Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz zu. Das heißt, die TeamleiterInnen haben regelmäßige (wöchentliche) Besprechungen mit den SchulleiterInnen, in dem etwa auch einzelne Schülerinnen und SchülerInnen mit Problemen erfasst werden können, Fördermaßnahmen festgelegt werden usw.

Wir alle wissen, welchen Unterschied es macht, wenn wir selbst in einem hohen Ausmaß gestalten können oder wenn uns unser Handeln detailliert vorgeschrieben wird. In einer autonomen Schule kommt allen AkteurInnen ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum zu. Die Motivation, die daraus erwächst, ist in meinen Augen überhaupt der Schlüssel für den Erfolg einer solchen Schule. Schon aus diesem Grund würde sich das schulische Leben für alle Beteiligten und natürlich für die Schülerinnen und Schüler grundsätzlich anders, besser gestalten.

Ich behaupte: Es wäre eine Schule, in die alle gerne hingehen, in der Lernen Freude macht und in der daher auch viel gelernt wird.

© DiePresse.com