

# Was Schulen stark macht .....

..... ist die individuelle Arbeit am Standort statt Zentralismus unter dem Deckmantel der Autonomie.



Mag. Isabella Zins  
Bundesobfrau VCL

Auf der Suche nach dem Rezept für bestmögliche Schulqualität geht das Land Niederösterreich einen interessanten Weg. Er unterscheidet sich völlig von den Plänen des Ministeriums zur „Schulautonomie“, die derzeit vor den Augen engagierter SchulleiterInnen, zu denen auch ich mich zähle, ein immer düsteres Bild von der Zukunft der österreichischen Schule entstehen lassen.

## Hinter dem positiv konnotierten Begriff „Autonomie“ lauert bei den ministeriellen Plänen in Wirklichkeit Zentralismus pur.

Die individuelle Gestaltung am Standort verliert ihre Bedeutung, derzeitige SchulleiterInnen werden ihren Beruf nicht wiedererkennen: Demnächst sollen sie einer Clusterleitung weichen, die mit EINEM Administrator und EINER Sekretärin bis zu acht Schulen auf einmal überwacht (von „Leiten“ kann man dann wohl nicht mehr sprechen). Ev. werden den bisherigen SchulleiterInnen – wenn die Clusterleitung es für wichtig hält bzw. es sich „leisten“ will – an der ehemals eigenständigen Schule ein paar Werteinheiten für pädagogische Belange zuerkannt. Die Clusterleitung entscheidet nämlich „autonom“, d. h. im Alleingang und ohne Einbeziehung der SchulpartnerInnen, wo und wie sie ihre „autonome Freiheit“ nützt: für eine Englisch-Teilung oder doch für eine Sozialarbeiterin? Für einen künstlerischen Schwerpunkt oder doch für administrative Aufgaben am Standort? Allen Insidern ist völlig klar: Wenn die – zunächst angeblich gleich bleibenden – Ressourcen für immer vielfältiger werdende Aufgaben verwendet werden müssen, wird die autonome

„Patchwork-Reformen“  
führen zu keinen  
Verbesserungen.

Freiheit rasch zum Sparen auf Kosten der Kinder. Aus finanziellen Gründen wollen die Regierungsparteien also die vielfältige pädagogische Arbeit der auch im Management erfahrenen DirektorInnen und die so wichtige Beziehungsarbeit an den Schulen durch „Zahlenverwaltung“ von zentral eingesetzten ManagerInnen ersetzen. Bis zu 2500 SchülerInnen möglichst (!) unterschiedlicher Schularten sollen „effizient“ geführt werden. Riesengroße Schulen als Garant für steigende Qualität und Leistung? Die Studienergebnisse, die das belegen, würde ich gerne sehen.

## Schauplatzwechsel nach Niederösterreich: Prof. Hopmanns „starke Schulen“

Während in Wien immer mehr besorgniserregende Details des Autonomiepakets bekannt werden, schult das Land Niederösterreich die SchulleiterInnen aller Schularten in einer gemeinsamen Veranstaltung mit dem Titel „Bildung. Schule. Zukunft – gemeinsam Schule gestalten“, zu der der NÖ Landesschulratspräsident Mag. Johann Heuras VertreterInnen der vier Bildungsregionen Niederösterreichs eingeladen hat. Präs. Heuras zeigt sich besorgt über die Verunsicherung der PädagogInnen durch 20 Jahre „Reformiererei“ eines Systems, das viele Stärken hat, und legt ein Bekenntnis zum differenzierten Schulsystem ab sowie zur Steuerung der Schülerströme nach ihren Fähigkeiten, Begabungen und Talenten. Um dies bestmöglich zu bewerkstelligen, brauche es schulartenübergreifende Zusammenarbeit und ein Ende des Konkurrenzdenkens. (Keine Rede also von Zusammenschluss in Clustern!)

Für die Untermauerung dieser Thesen sorgt Österreichs prominentester Bildungswissenschaftler, der seit Jahren im Auftrag der NÖ Landesregierung erforscht, was Schulen stark macht, und der auch die NMS-Implementierung in Niederösterreich eng begleitet hat. Univ.-Prof. Dr. Stefan Hopmann berichtet über die wichtigsten Ergebnisse der so genann-

ten NOESIS-Studie, wobei er nicht mit Kritik an der Bildungspolitik der letzten Jahre spart. Die Politik verspreche permanent Dinge, von denen sie wisse, dass sie so nicht eintreten könnten. Es sei z. B. wissenschaftlich überhaupt nicht belegbar, dass die Ganztagschule zu Chancengleichheit und besseren Leistungen führe. Als „bildungspolitische Ungleichung“ bezeichnet Prof. Hopmann die Rechnung, dass geringer werdende Ressourcen und „Patchwork-Reformen“ (d. h. das, was im Reformprozess nach vielen Diskussionen als Kompromiss übrig bleibe, den vorher keiner gewollt habe) zu Verbesserungen führen würden. Das Gegenteil sei der Fall!

Hopmanns Längsschnitt-Studie (2010 bis 2017) stellt seiner Aussage nach den größten je in Österreich erhobenen Datenschatz dar. Im Zentrum stand und steht die Frage, wie es den Kindern bzw. Jugendlichen in der Klasse und mit den anderen Kindern geht. Wichtigstes Ergebnis: der enge Zusammenhang zwischen Klassenklima und Leistung sowie Klassenklima und Motivation. Alles hängt demnach vom Klima in der Schule und in der Klasse ab, von der Kooperation und vom LehrerInnen-SchülerInnen-Verhältnis. Gute Schulen sind laut Prof. Hopmann also am besten daran zu messen, wie wohl sich die Kinder fühlen, selbstverständlich nicht zu verwechseln mit „Spaß haben“. Kinder wünschen sich Erwartungssicherheit und Klarheit. Seine Empfehlung ist daher, dass Schulen sich auf das konzentrieren, was sie selber verändern können.

## Die Schulkultur, nicht die Schulstruktur macht den Unterschied zwischen starken und schwachen Schulen!

Eine starke Schulkultur entsteht dann, wenn starke SchülerInnen und starke Kollegien in einem starken schulischen Umfeld wirken. Was ist damit konkret gemeint?

**Starke SchülerInnen** unterstützen einander gegenseitig, haben realen Einfluss auf den Unterricht, weil sie in die Gestaltung einbezogen werden, hegen Vertrauen zu ihren LehrerInnen und profitieren von einer guten Zusammenarbeit zwischen

Elternhaus und Schule. Sie erfahren Anerkennung und Wertschätzung. Teamteaching, so die Ergebnisse der Studie, führt nicht automatisch zu besserer Wahrnehmung des Unterrichts durch die SchülerInnen (56% der SchülerInnen sahen Teamteaching positiv, 26% sehr positiv), daher solle den Schulen überlassen werden, wie sie die Ressourcen einsetzen.

**Starke Kollegien** verfolgen gemeinsame Werte und Ziele und eine klare, transparente Arbeitsteilung. Die Lehrkräfte tauschen sich regelmäßig über einzelne SchülerInnen aus, sodass sie zu einer gemeinsamen Wahrnehmung der Schülerpersönlichkeiten gelangen. Und sie beobachten gegenseitig den Unterricht, was zu gegenseitigem Verständnis führt: Jede/r kann etwas anderes gut! Schließlich trage ein starkes Umfeld zum Erfolg einer Schule bei: die enge Zusammenarbeit mit den Eltern, auch und gerade mit schwierigen, die enge Zusammenarbeit mit der Kommune sowie mit den anderen Schulen am Standort.

„Schule sind wir alle!“, meint Prof. Hopmann und betont, dass Österreich, was die erfolgreichen Abschlüsse betreffe, zu den TOP 5 auf der Welt zähle. Das gelte es zu erhalten und zu stärken, „indem wir den Kindern und Jugendlichen eine Schule bieten, die sie stark macht, die selber stark ist, auf die sie stolz sind und die stolz auf sie ist!“ Begeisterter Applaus zeigte, dass die SchulleiterInnen Niederösterreichs genau das als ihr Ziel sehen: ihren Standort in diesem Sinne zu positionieren und mit ihren LehrerInnen-Teams die bestmöglichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich Kinder gut entfalten und ihre Potenziale nützen können.

#### **Befinde ich mich als Niederösterreicherin in einer schulischen Parallelwelt?**

Wie lange wird mein Lieblingsberuf noch existieren? Wie kommt es, dass das Ministerium keine Ahnung zu haben scheint, was SchulleiterInnen heutzutage leisten? Wer kann eher für eine „starke Schule“ sorgen, eine täglich ins Geschehen eng involvierte Schulleitung oder eine mehrere Schulen überwachende Clusterleitung? Wer steckt

hinter einem Entwurf, der Beziehungsarbeit durch Kostenrechnung ersetzen will und dies noch dazu – euphemistisch oder zynisch – als neuen Gestaltungsspielraum zum Wohle von Kindern verkauft, der noch dazu zu besseren Lernergebnissen führen soll? Wann werden Eltern und SchülerInnen erkennen, welche Mogelpackung ihnen hier angepriesen wird?

Diese und viele andere Fragen beschäftigen derzeit DirektorInnen aller Schularten. Wir hoffen auf viele Verbündete beim Einsatz für unsere Schulen und lehnen alles ab, was unsere starken Schulen zu bloßen Verwaltungseinheiten abqualifiziert.

- Wir brauchen **mehr Gestaltungsspielraum** und die **Unterstützung eines mittleren Managements** für die jetzigen DirektorInnen statt direkten Zugriff des Ministeriums auf die einzelne Schule durch eine sie ersetzende übergeordnete Clusterleitung.
- Wir brauchen **Beziehungsarbeit** mit Menschen durch eine/n DirektorIn mit Leadership statt „Zahlenverwaltung“ durch den Manager eines Verbunds mit bis zu 2500 SchülerInnen.

- Wir brauchen auch in Zukunft die **Unterstufe der Gymnasien** für die besonders begabten und lernfreudigen SchülerInnen und keine Gesamtschule durch die Hintertür (genannt „Allgemeine Bundes-Pflichtschule“ mit Klassenforum statt SGA)
- Wir brauchen **genügend Ressourcen für den Unterricht** und zusätzlich die längst notwendige Finanzierung von **Supportpersonal**. Ein „Sozialindex“, der Schulen mit schwierigen Rahmenbedingungen unterstützt, darf keinesfalls auf Kosten von Schulen mit guten Ergebnissen finanziert werden.
- Wir brauchen **genügend Zeit für Unterrichts- und Erziehungsarbeit** ohne ständige Störung durch „evidenzbasierte Qualitätssicherung“ und ein „periodisches Planungs- und Berichtswesen“.

Möge die qualitätsvolle Schulentwicklungsarbeit vieler österreichischen Bundesländer auf die Bildungspolitik des Bundes „abfärben“ und dazu beitragen, dass die österreichische Schule sinnvoll weiterentwickelt und nicht zertrümmert wird!

