



NEUE  
MITTELSCHULE

**5** MINUTEN  
FÜR ...

FÜNF MINUTEN FÜR ...

***MUTIGE SCHUL-  
ENTWICKLUNG***

JAHRESAUSGABE 2018/2019



Zentrum für lernende Schulen



**Herausgeber:**

Bundeszentrum für lernende Schulen  
an der Pädagogische Hochschule Niederösterreich,  
2500 Baden, Mühlgasse 67, Österreich.

**ISSN 2414-0686**

**PDF-Version unter**

[www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at)

**Koordination:**

Mag.<sup>a</sup> Andrea Werner-Thaler (BMBWF, Abteilung I/5)  
Christoph Hofbauer, MA (ZLS)

**Für den Inhalt verantwortlich / Redaktion:**

Margarete Kranawetter, BEd (ZLS)  
Andreas Schubert, BEd MA (ZLS)  
[5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)



## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> von AL Mag. <sup>a</sup> Andrea Werner-Thaler .....	5
<b>Einleitung</b> des Redaktionsteams .....	6
<b>Nr. 86:</b> AUTONOMIE - Nachlese zu den ZLS-Sommersymposien 2018 (Margarete Kranawetter, BEd & Andreas Schubert, BEd MA) .....	8
<b>Nr. 87:</b> Schule im Zeichen von radikaler Autonomie? (Univ.-Prof. Dr. Agnieszka Czejkowska) .....	10
<b>Nr. 88:</b> Hochschullehrgang Lernwirksame Praxis – Hochschullehrgang Teacher Leadership (Brigitte Marageter, MA & Mag. <sup>a</sup> Gerda Wobik) .....	12
<b>Nr. 89:</b> Verbindlich. Gründlich. Digital. Gebildet. Und zwar Jedes Kind. (Thomas Nárosy BEd MBA MAS) .....	14
<b>Nr. 90:</b> Bildung in einer digital vernetzten Welt. (Mag. Josef Buchner) .....	16
<b>Nr. 91:</b> ... den Masterplan für die digitale Bildung (Mag. Stephan Waba, MA) .....	18
<b>Nr. 92:</b> Innovationen und Widerstände im Bildungssystem (Mag. Dr. Stefan Zehetmeier) .....	20
<b>Nr. 93:</b> „Autonomie ist ein Angebot!“ www.schulautonomie.at (PSI OSR Alfred Lehner BEd MA) .....	22
<b>Nr. 94:</b> Freiräume nützen – gelebte Autonomie in der Volksschule (Christina Frotschnig, MA) .....	24
<b>Nr. 95:</b> Freiräume nützen – gelebte Autonomie in Mittelschulen (Cornelia Wagner-Sturm, DNMS) .....	26
<b>Nr. 96:</b> Schule der Zukunft – wird aus Mut gemacht (OSR. DIR. NMS Mag. Nikolaus Schermann) .....	28
<b>Nr. 97:</b> Die autonome AHS - Chancen und Herausforderungen (Mag. <sup>a</sup> Annemarie Seethaler) .....	30
<b>Nr. 98:</b> ICSEI – ein Ort der Begegnung und des Austauschs (Mag. <sup>a</sup> Livia Rößler) .....	32
<b>Nr. 99:</b> Diversität – „Jeder ist anders anders!“ (Mag. Christoph Inger) .....	34
<b>Nr. 100:</b> Portfolioarbeit in der Sekundarstufe (Dietmar Bickel, MA) .....	36
<b>Nr. 101:</b> ...datenbasierte Schul- & Unterrichtsentwicklung! (Dr. Johanna E. Schwarz, BEd MA) .....	38
<b>Nr. 102:</b> ...Beispiele schulinterner Strukturen für Schul- & Unterrichtsentwicklung (Dr. Johanna E. Schwarz, BEd MA) .....	40
<b>Nr. 103:</b> Unterstützung für die Ausgestaltung der Praxis (Margarete Kranawetter, BEd & Andreas Schubert, BEd MA) .....	42





## VORWORT

von Mag.<sup>a</sup> Andrea Werner-Thaler



### Liebe Schulleiterinnen und Schulleiter!

Auch im Schuljahr 2018/19 wurden wieder vielfältige Anliegen und Erwartungen an die schulische Bildungs- und Erziehungsarbeit artikuliert. Gesellschaft, Bildungspolitik und die Schulen selbst – Lernende, Lehrende, Erziehungsberechtigte – haben Vorstellungen darüber, was Schule leisten soll und was guten Unterricht und gute Schule auszeichnet. Trotz der Vielfalt und mitunter Widersprüchlichkeit der Ansprüche gelingt es stetig dem großen Ziel – der Erhöhung des Bildungsniveaus aller Schülerinnen und Schüler – näher zu kommen. Dies zeigte sich nicht zuletzt in den Ergebnissen der letzten Bildungsstandardtestungen an den Volksschulen und Neuen Mittelschulen. Die signifikant besseren Ergebnisse sind das Resultat aus professioneller Arbeit an den Schulstandorten, kontinuierlicher Entwicklungsbereitschaft ... und engagierter Beziehungsarbeit, der Basis für gelingende Lernprozesse. Dafür möchte ich mich bei Ihnen und Ihren Lehrerinnen und Lehrern sehr herzlich bedanken.

Mit dem Newsletter „5-Minuten-für...“ wurden auch im Schuljahr 2018/19 wieder aktuelle Themen der Praxisentwicklung aus allen schulischen Bereichen aufgegriffen. Autorinnen und Autoren mit hoher Fachexpertise haben

in bewährter Weise in den „5MF...“-Beiträgen zusammenfassende Informationen, Reflexionsfragen und Praxistipps für aktuelle Herausforderungen und relevante Themen praxisnah aufbereitet. Mit dieser Sammelausgabe bekommen Sie in übersichtlicher Form eine Zusammenschau über alle behandelten Themen des Schuljahres 2018/19 übermittelt. Mein ganz besonderer Dank gilt an dieser Stelle dem „5MF“-Redaktions-Team des Bundeszentrums für lernende Schulen, Margarete Kranawetter, BEd, und Andreas Schubert, BEd MA, für die hervorragende Gestaltung und Koordination.

Ihnen und Ihrem Teams wünsche ich für das nun kommende Schuljahr 2019/20 viel Kraft und Freude beim Gestalten und Ermöglichen. Die permanente Weiterentwicklung der Schule bleibt unsere gemeinsame Aufgabe, der wir uns jeden Tag aufs Neue stellen. Ich freue mich, diesen Weg mit Ihnen allen gemeinsam weiter zu gehen!



## EINLEITUNG DES REDAKTIONS- TEAMS

Grete Kranawetter, BEd  
Andreas Schubert, MA



Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Unser ZLS – Newsletter „5 Minuten für...“ hat sich mittlerweile in der österreichischen schulischen Führungs- und Ausbildungslandschaft etabliert. Das Zentrum für lernende Schulen richtet sich mit diesem Newsletter gezielt an Schulleiter/innen und Netzwerkpartner/innen und bietet Angebote zum Perspektivenwechsel und zur praxisorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Seit dem Schuljahr 2016/17 unterstützt das ZLS auch die Grundschulreform und erweitert das Arbeitsfeld um wesentliche Themen in der Volksschule und Sekundarstufe I. Der Blickwinkel bleibt dabei gleich: evidenzbasierte Praxisentwicklung und multiperspektivische Systementwicklung. Daher befinden sich unter unseren Ausgaben auch Themen, die eher volksschulspezifisch bearbeitet, meist aber auch für den Bereich der Sek1 interessant sind.

Das übersichtliche Layout von 5mf bietet Ihnen in jeder Ausgabe auf inhaltlicher Ebene Kernin-

formationen zum jeweiligen Thema, Angaben zu Basisliteratur sowie weitere Vertiefungsangebote in Form von weiterführender Literatur, Ressourcen oder Links zu unserer Homepage [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at).

Auf der anwendungsorientierten Ebene sollen Sie an gebündelten Leadership-Erfahrungen aus dem System teilhaben können. Das Angebot dazu umfasst Erfahrungen und Praxistipps aus dem System, Reflexionsfragen, um das „Lernseitige“ (Schratz, 2009) der Schulleitung in den Blick zu bekommen und Anregungen bzw. Tools für die Prozessgestaltung an Ihrem Standort.

Diese Jahrespublikation beinhaltet alle im Schuljahr 2018/19 digital erschienen Ausgaben von unseren 5mf. Sie dient einerseits als Rückschau und andererseits als Einladung, sich Anregungen für die Standortentwicklung zu holen.



Folgende Ausgaben von „5 minuten für...“ finden Sie in diesem Heft:

- > **Nr. 86:** AUTONOMIE - Nachlese zu den ZLS-Sommersymposien 2018  
(Margarete Kranawetter, BEd & Andreas Schubert, BEd MA)
- > **Nr. 87:** Schule im Zeichen von radikaler Autonomie? (Univ.-Prof. Dr. Agnieszka Czejkowska)
- > **Nr. 88:** Hochschullehrgang Lernwirksame Praxis – Hochschullehrgang Teacher Leadership  
(Brigitte Marageter, MA & Mag.<sup>a</sup> Gerda Wobik)
- > **Nr. 89:** Verbindlich. Gründlich. Digital. Gebildet. Und zwar Jedes Kind. (Thomas Nárosy BEd MBA MAS)
- > **Nr. 90:** Bildung in einer digital vernetzten Welt. (Mag. Josef Buchner)
- > **Nr. 91:** ... den Masterplan für die digitale Bildung (Mag. Stephan Waba, M.A)
- > **Nr. 92:** Innovationen und Widerstände im Bildungssystem (Mag. Dr. Stefan Zehetmeier)
- > **Nr. 93:** „Autonomie ist ein Angebot!“ [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at) (PSI OSR Alfred Lehner BEd MA)
- > **Nr. 94:** Freiräume nützen – gelebte Autonomie in der Volksschule (Christina Frotschnig, MA)
- > **Nr. 95:** Freiräume nützen – gelebte Autonomie in Mittelschulen (Cornelia Wagner-Sturm, DNMS)
- > **Nr. 96:** Schule der Zukunft – wird aus Mut gemacht (OSR. DIR. NMS Mag. Nikolaus Schermann)
- > **Nr. 97:** Die autonome AHS - Chancen und Herausforderungen (Mag.<sup>a</sup> Annemarie Seethaler)
- > **Nr. 98:** ICSEI – ein Ort der Begegnung und des Austauschs (Mag.<sup>a</sup> Livia Rößler)
- > **Nr. 99:** Diversität – „Jeder ist anders anders!“ (Mag. Christoph Inger)
- > **Nr. 100:** Portfolioarbeit in der Sekundarstufe (Dietmar Bickel, M.A.)
- > **Nr. 101:** ...datenbasierte Schul- & Unterrichtsentwicklung! (Dr. Johanna E. Schwarz, BEd MA)
- > **Nr. 102:** ...Beispiele schulinterner Strukturen für Schul- & Unterrichtsentwicklung  
(Dr. Johanna E. Schwarz, BEd MA)
- > **Nr. 103:** Unterstützung für die Ausgestaltung der Praxis  
(Margarete Kranawetter, BEd & Andreas Schubert, BEd MA)

Wir sind offen für Anregungen zu inhaltlichen Entwicklungsthemen, die Sie in Ihrer Schulentwicklung konkret betreffen.

Kontaktieren Sie uns über das Forum vom 5mf oder schicken Sie uns eine E-Mail!

So finden Sie  
„5 minuten für...“  
auf der Plattform  
[www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at)

### „5 minuten für...“

#### **Schaffe ich es wirklich in 5 Minuten?**

5mf soll Ihnen einen schnellen Zugriff auf Basisinformation zu aktuellen Herausforderungen in Ihrer Schulleitungsfunktion bzw. sofort umsetzbaren Praxisanregungen zur Prozesssteuerung bieten und Sie motivieren, sich gegebenenfalls in persönliche oder standortbezogene Schwerpunkte zu vertiefen. Als Leser/in von 5mf entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen.



*Beschlossen im Juni 2017 im Nationalrat treten die gesetzlichen Bestimmungen der Bildungsreform schrittweise über die nächsten Jahre in Kraft, die zentralen Neuerungen im Bereich Schulautonomie werden mit September 2018 wirksam.*

## AUTONOMIE

### *Nachlese zu den ZLS-Sommersymposien 2018*

Im Zentrum der jährlichen Sommersymposien des ZLS standen diesmal das im [Bildungsreformgesetz 2017](#) verankerte Autonomiepaket und die Frage „Wie kommen Innovationen ins System?“.

In Keynotes und Workshops wurde ein vielfältiges Angebot zu Themen der verlässlichen, guten Schule geboten. Diese Nachlese versucht einen Überblick darüber zu geben und auch Einblicke in die jeweiligen Themen zu schaffen. Praxistipps und Links führen zu einer weiteren Vertiefung in die Themen.

#### 01

*Der Autonomisierung von Schulen werden zahlreiche Bedeutungsfelder zugeschrieben.*

#### Autonomie (be)wirkt ...

Eine gesteigerte Forderung nach Autonomie zeichnete sich in deutschsprachigen Schulsystemen bereits seit etwa der ersten Hälfte der 1990er Jahre ab (vgl. Altrichter & Rürup 2010; Schratz & Hartmann 2009; Eurydice 2007). Auch in Österreich zeigten diese Forderungen ihre Wirkung und zogen gesetzliche Neuregelungen nach sich (14. SchOG-Novelle; Novellierung SchUG 1993). So entstanden gesetzliche Grundlagen, die eine Teil-Autonomie in den Lehrplänen, den Klassen- und Gruppengrößen sowie dem Budget erreichten. Auf Ebene der Schulorganisation bewirkte die eingeleitete Autonomisierung eine „Veränderung auf der politischen Ebene (Verhältnis Bund – Land), der Schulaufsichtsebene sowie der Ebene von Schulleitung im Speziellen und Standort im Allgemeinen.“ (Schratz & Hartmann 2009). Ergänzend zu jenen bereits bestehenden Autonomiemöglichkeiten entschied sich das Bundesministerium für Bildung zu einem erneuten Autonomiepaket.

Schratz & Hartmann verweisen im Nationalen Bildungsbericht (2009, S. 323) darauf, dass der Autonomisierung von Schulen zahlreiche Bedeutungsfelder zugeschrieben werden:

- Steigerung der Qualität der Bildungsprozesse von Schüler/inne/n,
- größere Effizienz der Investitionen in das Bildungswesen,
- zielgerichteter Ressourceneinsatz,
- stärkeres Eingehen auf die standortspezifischen Bedürfnisse,
- Demokratisierung der Entscheidungsprozesse (gegenüber Top-down Vorgaben),
- mehr Pluralismus in der Gestaltung von Schule und Unterricht,
- stärkere Belebung und Motivation durch Übernahme von Verantwortung für Prozesse und Resultate.

#### 02

*Wie autonom sollen Schulen sein?  
Wie sollte man mit Autonomie umgehen?  
Was sollte man tun?*

#### Lehren im Anspruch von Autonomie und Chancengleichheit

Dr. Agnieszka Czejkowska, Institut für Pädagogische Professionalisierung, Karl-Franzens-Universität Graz, spricht in ihrer [Keynote](#) über zwei große Punkte in der Schulpolitik: Autonomie und Chancengleichheit. Wie autonom sollen Schulen sein? Was bringt Autonomie und wo hilft sie und wo kann sie schaden? Wie sollte man umgehen mit ihr, was sollte man tun?

„Was tun?“ heißt für mich tatsächlich sich autonom zu begreifen, im Sinne von, wenn man den Schulen schon das Recht und diese Kompetenz zuspricht, diese auch tatsächlich zu nützen und selbstbewusst zu vertreten“, rät Czejkowska.

„Wenn Autonomie, dann muss diese gut ausgehandelt werden“, so Agnieszka Czejkowska. „Das bedeutet, es muss klar sein, wo die Schulautonomie beginnt, und wo sie endet.“



## 03

Innovationen  
bedeuten  
Veränderungen.

### Schule + Innovation = Qualität (?)

Es gibt Menschen, die lieben sie, es gibt Menschen, die fürchten sie - die Rede ist von Innovationen. Denn Innovationen bedeuten Veränderungen - nicht immer nur positive. Wie können Innovationen in der Schule umgesetzt werden? Was sind die wichtigsten Faktoren, dass sich Neuerungen langfristig etablieren und welche Menschen sind dafür verantwortlich, dass nicht alles beim Alten bleibt? Diese und weitere Fragen versucht Dr. Stefan Zehetmeier vom Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung an der Uni Klagenfurt in seiner [Keynote](#) beim Symposium zu klären und geht zudem noch auf die Notwendigkeit einer neuen Fehlerkultur ein.

## 04

Einblicke  
in die jeweiligen  
Themen der Workshops

### Ein Ausschnitt der angebotenen Workshops

Die Workshops boten ein vielfältiges Angebot zu Themen der verlässlichen, guten Schule:

- Schulleitung und erweiterte Autonomie? Ein Blick über den Tellerrand!
- [www.lerndesigns.at](http://www.lerndesigns.at) – Ein Pool an Lerndesigns von der Praxis für die Praxis
- Vom Online Kursraum zum Flipped Learning
- Gestaltung fließender Bildungswege in Richtung Zentralmatura am Beispiel Deutsch
- Leadership for Learning
- Qualität ist...
- Fixe oder Flexible Differenzierung
- Gemeinsam. Viel bewegen. Migration und sozialen Zusammenhalt in der Schule gestalten
- Schulqualität entwickeln, prüfen, sichern und managen.
- Vom Video zum Lernvideo
- Die heterogene und inklusive Schule
- Digitale Grundbildung für alle – zur Umsetzung der Verbindlichen Übung aus Sicht von Lern-designer/innen
- Die Arbeit in Professionellen Lerngemeinschaften bzw. –netzwerken
- Teacher Leadership

Alle [Informationen, Materialien](#) und die Power Point Präsentationen zu den Workshops (auch zu den Keynotes) finden Sie auf unserer Homepage [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at).

## PRAXISTIPPS

- Die Videos und Power Point Präsentationen zu den einzelnen Vorträgen können im Rahmen von Konferenzen als Diskussions- & Reflexionsbasis verwendet werden.
- Nutzen Sie sie als Anregungen, Informationsquellen, ... für Schulentwicklungsthemen an Ihrem Standort.
- Geben Sie Ihrem Team Raum und Zeit sich mit den Inhalten zu beschäftigen.

## AUTOREN

Margarete Kranawetter, BEd & Andreas Schubert, MA / Mitarbeiter/in des ZLS

**Czejkowska, A.** (2018): Bildungsphilosophie und Gesellschaft. Eine Einführung. Wien: Löcker.

**Altrichter, H. & Rürup, M.** (2010): Schulautonomie und die Folgen. In: Altrichter, H. & Maag Merki, K. (Hrsg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften (Educational governance, 7), S. 111–144.

**Eurydice** (2007): Schulautonomie in Europa. Strategien und Maßnahmen. Brüssel. *Online verfügbar unter* <http://www.eurydice.org>.

**Schratz, M. & Hartmann, M.** (2009): Schulautonomie in Österreich: Bilanz und Perspektive für eine eigenverantwortliche Schule. In: Nationaler Bildungsbericht Österreich 2009, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen, Bd. 2, S. 323–338. <https://www.bifie.at/node/1024>

**Homepage des ZLS:** [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at)

**Keynotes Symposien 2018:** <https://youtu.be/nrKoZB2ukka> ; <https://youtu.be/jH9FPoVjCOY>

**Plattform/Lerndesignpool:** [www.lerndesigns.at](http://www.lerndesigns.at)



### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



*Es ist bemerkenswert, dass die Autonomie in der Schul- und Bildungspolitik ausgerechnet in jenem Moment großgeschrieben wird, in dem sie auf der theoretischen Ebene eine Relativierung erfährt.*

## SCHULE IM ZEICHEN VON RADIKALER AUTONOMIE?

Bildungs- und Ausbildungsprozesse werden gesellschaftspolitisch bestimmt und verhandelt. In diesem Zusammenhang gerät aktuell eine bekannte philosophische Denkfigur in den Fokus: die Autonomie. Unter dem Schlagwort ‚Schulautonomie‘ dominiert sie Bildungsreformen wie öffentliche Debatten. Gern wird dabei die politische Konnotation von Autonomie bemüht, die im Wesentlichen die Forderung nach Emanzipation und das Recht auf Selbstbestimmung beinhaltet. Spuren der damit verbundenen Auseinandersetzungen finden wir bereits bei Immanuel Kant, aber eben nicht nur dort.

01

Wann, wo, von wem und für wen werden welche Absichten mit Autonomie begriffen?

### Bedeutungsvariationen und Verdichtungen

Institutionalisierte Bildung ist nicht politik-frei. Die dabei gemachten Erfahrungen und Sachverhalte finden sich in (Grund)begriffen dokumentiert. Es sind jedoch nicht immer die gleichen Erfahrungen und Sachverhalte, die auf einen Begriff gebracht werden. Um dies zu verstehen, hilft uns die Begriffsgeschichte. Sie vermittelt zwischen Sprach- und den Sachgeschichten und eröffnet so alternative Deutungsperspektiven. Z.B. würden wir heute ‚Industrieschulen‘ anders auslegen, als es bei ihrer Gründung im 18. Jhd. der Fall war: verpönte Kinderarbeit und nicht ein fortschrittliches Wohlfahrtsprojekt. Widmen wir uns der Bedeutung von Autonomie, so wird es interessant. Das griechische *autonomia* ist ein Kompositum aus: *autós* (selbst) und *nómos* (Gesetz), also Selbstgesetzgebung bzw. -bestimmung. Die Vermutung liegt nahe, dass die Bedeutung im politischen Leben der antiken griechischen Stadtstaaten geprägt wurde

02

Die Autonomen: Radikalisierung und Kampf um politische Freiräume

### Staatlichkeit, Anarchie und Bewegung?

Im politisch-rechtlichen Kontext ist der Ausdruck der autonomen Teilrepubliken bekannt. Das sind Staaten, die nach außen von anderen vertreten werden, nach innen allerdings selbständig sind. Je nach Grad spricht man dann von Teilautonomie oder einem vollen Autonomiestatus. Eine andere Konnotation erhielt der Autonomiebegriff Ende der 1960er- und später dann in den 1970er- und 1980er-Jahren mit der Formierung von bestimmten politischen Gruppen: Die sogenannten *Autonomen* positionierten sich abseits von offiziellen Interessensvertretungen oder staatlichen Institutionen. In Deutschland und Italien waren Autonome radikale Protestgruppen, denen man Nähe zu linksterroristischen Gruppierungen zuschrieb, wie z. B. die Arbeiterautonomie (*Autonomia Operaia*).

03

Mein Körper gehört mir! Autonome Frauenbewegung fordert Selbstbestimmung

### Autonome Frauenbewegung

Ein weiteres Beispiel für die etwas andere Prägung des Autonomiebegriffs ist die *Autonome Frauenbewegung*. Die Schwerpunkte lagen auf dem Kampf um die Straffreiheit des Schwangerschaftsabbruchs und auf der Anerkennung des Privaten als politischen Bereich. Das Private wurde als ein Ort der gesellschaftlichen Reproduktionsarbeit identifiziert. Diese Reproduktion sollte nicht länger auf Kosten von Frauen und ihren Körpern stattfinden. So entstanden in den späten 1970er- und 1980er-Jahren zahlreiche Frauengruppen und -projekte. Ihr wichtigstes Merkmal war die Autonomie von Frauen gegenüber Parteien und Männern.

## 04

Hat der Autonomiebegriff an Radikalität eingebüßt?

### Wenn Autonomie in Heteronomie umschlägt

Spuren dieser radikalen Konnotation von Autonomie finden wir bereits bei Immanuel Kant in seiner *Kritik der praktischen Vernunft* (1785): „Respektiere sowohl in deiner wie in jeder anderen Person den absoluten Wert autonomer Wesen als Zwecke an sich selbst und behandle sie deshalb auch nie bloß als Mittel, sondern zugleich immer auch als Zwecke an sich selbst.“ Die Pointe hier ist, dass der Mensch als Vernunftwesen sich die Pflicht zur Autonomie selbst auferlegt. Wird die Zweckfreiheit des Menschen verletzt, kommt es zur Fremdbestimmtheit (Heteronomie). Die Folge ist eine Verkehrung der Umstände, die eben zur Fremd- und nicht zur Selbstgesetzgebung führt.

## 05

Zwischen Fremd- und Selbstbestimmung: Unterscheidung nicht einfach

### Zeitdiagnose: Heteronomie und Autonomie verschwimmen

Vor dem skizzierten Hintergrund ist es bemerkenswert, dass innerhalb der Bildungsinstitutionen die große Erzählung von der Emanzipation (Autonomie) ausgerechnet in jenem Moment angekündigt wird, in dem die Absage an eben diese in der Luft liegt. Was ist passiert? Die heteronomen Bestimmungen sind so undurchschaubar geworden, dass es immer schwieriger geworden ist, zwischen Selbst- und Fremdbestimmung zu unterscheiden. Mit Käte Meyer-Drawe (1990) auf den Punkt gebracht, haben wir eine Illusion von Autonomie. Freilich gilt es – allein aus politischen Gründen – an dieser festzuhalten.

### PRAXISTIPPS

- Ist (Schul-)Autonomie ein Etikett, hinter dem sich das Gegenteil dessen verbirgt, was gemeint ist, dann gilt es, sich dessen bewusst zu sein.
- Andererseits haben sich die Bedingungen und Gesetze verändert. Schulen können zumindest Schritte in diese Richtung setzen, diesbezügliche Instrumentarien sind u.a. Vereinbarungen. Hier sind standortspezifische Gestaltungsspielräume denkbar. Erste Erfahrung haben Universitäten und Hochschulen bereits gemacht, ein kollegialer Austausch bietet sich an.
- Schließlich lernen wir begriffsgeschichtlich zu fragen, ob Autonomie ein Grundbegriff sei. D.h. ein Begriff, ohne den eine Gesellschaft nicht mehr auskommen vermag. Wenn ja, dann beginnt der Kampf verschiedener Interessenslager um seine Ausgestaltung: Welche Erfahrungen und Sachverhalte werden mit dem Begriff Schulautonomie an meinem Standort benannt?

### AUTORIN

Univ.-Prof. Dr. Agnieszka Czejkowska | Systematische Bildungswissenschaft und Schulforschung, Universität Graz.



Czejkowska, Agnieszka (2018): *Bildungsphilosophie und Gesellschaft*. Wien: Löcker.  
Kant, Immanuel (1968 [1785]): **Kritik der praktischen Vernunft**. Frankfurt am Main: Suhrkamp.  
Koselleck, Reinhart (2002): **Begriffsgeschichte**. In: Jordan, Stefan (Hrsg.): *Lexikon Geschichtswissenschaft*. Hundert Grundbegriffe. Stuttgart: Reclam, S. 40–44.  
Meyer-Drawe, Käte (1990): **Illusionen von Autonomie**. Diesseits von Allmacht und Ohnmacht des Ich. München: Kirchheim.  
Schirlbauer, Alfred (2008): **Autonomie**. In: Dzierzbicka, Agnieszka/Schirlbauer, Alfred (Hrsg.): *Pädagogisches Glossar der Gegenwart*. Wien: Löcker, S. 13–22.

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** office(at)ph-noe.ac.at, **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



*Seit jeher bildet institutionalisierte Fortbildung einen wichtigen Teil der Professionalisierung von Lehrkräften, vor allem Hochschullehrgänge zeichnen sich aufgrund ihrer spezifischen Struktur durch ihre nachhaltige Wirkung in Bildungsprozessen aus.*

## HOCHSCHULLEHRGANG LERNWIRKSAME PRAXIS – HOCHSCHULLEHRGANG TEACHER LEADERSHIP.

Eine der Aufgaben von SchulleiterInnen ist die gesteuerte Personalentwicklung an ihrem Standort. Traditionell passiert dies mithilfe von Fortbildungsveranstaltungen, SCHILFs, SCHÜLFs, Schwerpunktsetzungen bei Pädagogischen Konferenzen oder Tagen. Eine aktuelle Variante sind Professionelle Lerngemeinschaften.

Auch Hochschullehrgänge sind etablierte Methoden der Fortbildung, die von vielen Lehrpersonen aufgrund ihrer speziellen Struktur geschätzt werden. Speziell die beiden Vorgestellten sind im Sinne der Forschung (vgl. Lipowsky, 2004) als sehr wirksam einzuschätzen, weil es Verschränkung von Input-, Erprobungs- und Reflexionsphasen gibt, diese aber auch orientiert an Merkmalen lernwirksamen Unterrichts sind.

01

### Spezifika von Lehrgängen

Lehrgänge sind keine punktuelle Fortbildungsmaßnahme, sondern umfassen eine längere Zeitspanne, von einem Semester bis hin zu mehreren Jahren. Abgerechnet werden sie in Form einer festgelegten Anzahl an Arbeitsstunden, dem sogenannten Workload, den die TeilnehmerInnen in Form von Präsenzterminen und von selbstständiger Arbeitsleistung zu erbringen haben. Der Workload wird in ECTS-Punkten beziehungsweise –Credits abgerechnet, diese Maßeinheit gilt an allen europäischen Hochschulen.

Die österreichischen Pädagogischen Hochschulen bieten berufsbegleitende Lehrgänge zu unterschiedlichsten Themengebieten an, zwei davon werden im Folgenden näher vorgestellt.

European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) dient der Transparenz und Vergleichbarkeit.

02

### Der Hochschullehrgang Lernwirksame Praxis

Der Hochschullehrgang „Lernwirksame Praxis“ (in Kärnten: „Wissen – Können – Handeln: Eine nachhaltige Lernkultur entwickeln“) richtet sich an alle Lehrpersonen, die ihre professionelle Praxis weiterentwickeln wollen. Im Fokus stehen dabei Lernseitigkeit, Kompetenzorientierung, Rückwärtiges Lerndesign, Aufgabenkultur, Umgang mit Diversität, Differenzierung, kriteriale Leistungsbeurteilung – Begriffe, die von Schlagwörtern zu unterrichtsprägenden Prinzipien im schulischen Alltagshandeln werden sollen. Grundsätzlich zielt der Lehrgang also auf die innovative Gestaltung von fachlichen, überfachlichen und fachübergreifenden Lernsituationen im eigenen Unterricht und im LehrerInnen-Team ab.

In mehreren Lernateliers beschäftigen sich die TeilnehmerInnen als Professionelle Lerngemeinschaft mit den genannten aktuellen Themen, vertiefen sich in deren theoretische Grundlagen und übertragen die Ergebnisse dieser vertieften Reflexion in ihre eigene schulische Praxis.

Dieser Lehrgang stellt sich den Entwicklungsanforderungen einer modernen Lehr- und Lernkultur. Darüber hinaus berechtigt der erfolgreiche Abschluss des Hochschullehrgangs zur Absolvierung des Hochschullehrgangs „Teacher Leadership“.

2-3 Semester  
10 ECTS

## 03

1-2 Semester  
5 ECTS

### Der Hochschullehrgang „Teacher Leadership“

„Teacher Leadership“ bezieht sich auf einer zentralen Kompetenz, die zum Lehrberuf gehört. Teacher Leader übernehmen Verantwortung für das gemeinsame kollegiale fachliche Lehren und Lernen einer Schule, die über die Professionalisierung der einzelnen Lehrkraft hinausgeht, indem sie eine Wirkung auf Praxis-, Standort- und Systementwicklung haben. Somit ist Teacher Leadership ein wesentliches Merkmal einer lernenden Schule als lernendes System und wirkt auf Kultur, Prozess und Strategie. Darüber hinaus schafft das Konzept des Shared Leadership (geteilte Leitungsverantwortung) eine neue Funktion an Schulstandorten: den/die Lerndesigner/in. Diese/r ist Teil des LehrerInnen-Kollegiums und initiiert, begleitet und gestaltet dort fachspezifische Entwicklungsprozesse hin zu einer modernen Lehr- und Lernkultur.

Der Hochschullehrgang „Teacher Leadership“ (in Kärnten: „Lerndesign“) befähigt die TeilnehmerInnen, gemeinsam mit der Schulleitung Verantwortung für die Unterrichtsentwicklung und –qualität am eigenen Standort zu übernehmen. Die AbsolventInnen können auf der Basis von wissenschaftlichen Theorien und empirischer Forschung Kommunikations-, Kooperations- und Entwicklungsprozesse im kollegialen Kontext gestalten und anleiten. Dies ist ein immanenter Bestandteil von Schulentwicklung.

#### PRAXISTIPPS

- Unter den folgenden Adressen findet man die Kontaktadressen der jeweiligen Lehrgangsführung bzw. auch die bundeslandspezifischen Informationen zu den beiden Lehrgängen (die auch eventuell anders benannt sein können).
  - PH Burgenland - Mag. Rosemarie Lehner - [rosemarie.lehner@ph-burgenland.at](mailto:rosemarie.lehner@ph-burgenland.at)
  - PH Kärnten - <http://www.ph-kaernten.ac.at/fwb/2/> - Mag. Gerda Wobik - [gerda.wobik@ph-kaernten.ac.at](mailto:gerda.wobik@ph-kaernten.ac.at)
  - PH Niederösterreich - <https://www.ph-noe.ac.at/de/weiterbildung/hochschullehrgaenge/hochschullehrgaenge-uebersicht.html> - Mag. Claudia Adorjan-Lorenz - [claudia.adorjan@ph-noe.ac.at](mailto:claudia.adorjan@ph-noe.ac.at)
  - PH Oberösterreich - <https://ph-ooe.at/lehrgang-anmeldung.html> - Brigitte Marageter, MA - [brigitte.marageter@ph-ooe.at](mailto:brigitte.marageter@ph-ooe.at)
  - PH Steiermark - Mag. Martina Ehgartner - [martina.ehgartner@phst.at](mailto:martina.ehgartner@phst.at)
  - PH Tirol – Mag. Karin Plattner - [karin.plattner@ph-tirol.ac.at](mailto:karin.plattner@ph-tirol.ac.at)
- Auf der SQA-Seite <http://www.sqa.at/course/view.php?id=50>, gibt es unter anderem den Qualitätsbereich 5: Professionalität und Personalentwicklung. Hier werden Punkte aufgezählt, wie sich Qualität in der Professionalität und der Personalentwicklung einer Schule zeigt.

#### AUTORINNEN

Mag. Gerda Wobik – Hochschullehrgangsführerin „Wissen – Können – Handeln: Eine nachhaltige Lernkultur entwickeln“ und „Lerndesign“ an der PH Kärnten/Viktor-Frankl-Hochschule, BHS- und NMS-Lehrerin für Deutsch und Italienisch  
Brigitte Marageter, MA – Hochschullehrgangsführerin „Lernwirksame Praxis“ an der PH Oberösterreich, NMS-Lehrerin für Englisch und GW



**Lipowsky, F. (2004).** Was macht Fortbildungen für Lehrkräfte erfolgreich? In: Die Deutsche Schule, H.2 (2004), 462-479.

Links zu inhaltlichen Bereichen der Hochschullehrgänge:

- [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at)
- [www.lerndesigns.at](http://www.lerndesigns.at)

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686





## VERBINDLICH. GRÜNDLICH. DIGITAL. GEBILDET. UND ZWAR JEDES KIND.

*Angemessene digitale Grundbildung wird als Teil der Zukunftsfähigkeit von Kindern und Jugendlichen kaum ernsthaft in Frage gestellt. Von noch größerer Bedeutung ist allerdings die Fähigkeit, sich in Neues, Unbekanntes einzuarbeiten. Denn das Wissen von heute ist morgen sicher schon wieder von gestern ... ;-)*

Der 19.4.2018 war ein denkwürdiger Tag. Die an diesem Tag kundgemachte Lehrplanverordnung zur verbindlichen Übung „Digitale Grundbildung“ hat zum Ziel, dass *alle 14-Jährigen in Österreich* die Schulpflicht mit soliden digitalen Kompetenzen bis hin zu einem Grundverständnis von Algorithmen und Computational Thinking, mit Medienkompetenzen sowie einem kritischen Bewusstsein für Wirkungen und unerwünschte Nebenwirkungen der Digitalisierung beenden. Ein inhaltlich gelungener Lehrplan, der insbesondere der bisherigen Beliebig- und Zufälligkeit in diesem Bereich ein Ende setzen will.

### 01

Mit dem Lehrplan ist das Kunststück gelungen, bislang Unverbundenes zu verbinden.

#### Digitale Kompetenz – Medienkompetenz – Politische Kompetenz

Digitale Kompetenzvermittlung, Medienbildung und kritisches, politisches Denken sind dem österreichischen Schulwesen ganz und gar nicht fremd – wenn auch nicht flächendeckend verlässlich vermittelt. Damit wären die beiden Hauptanliegen des neuen Fachs Digitale Grundbildung umrissen:

1. Bislang eher unverbundene „digitale“ Traditionen und „Schulen“ finden zusammen.
2. Es darf nicht länger dem Zufall, der (In-)Kompetenz oder (Un-)Lust, der in den jeweiligen Klassen agierenden Lehrpersonen überlassen sein, ob Schüler/innen gründlich digital gebildet die Sek.1 verlassen – sie haben ein Leben (auch) im Zeichen der Digitalisierung vor sich.

### 02

Woran werden Sie die gründliche digitale Bildung Ihrer Schüler/innen erkennen?

#### Digitale Grundbildung kann man als Lerndesign verstehen – und sie sollte von ihrem „Ende“ her geplant werden

Digitale Grundbildung zeigt sich letztlich im umfassend kompetenten Handeln der Schüler/innen angesichts komplexer Aufgabenstellungen. Damit die Umsetzung des neuen Fachs nicht in eine zusammenhanglose „Übung“ des Abhakens von Listen und ins Ausfüllen endloser Multiple-Choice-Test verkommt, empfiehlt es sich, an der Schule eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln, welche (möglichst umfangreichen, zusammenhängenden) Aufgaben Schüler/innen am Ende der 8. Schulstufe erfüllen können sollen bzw. bis dahin (z.B. in einem Portfolio) nachweislich erfüllt haben.

### 03

Es wäre ein Missverständnis, die Systematik des Lehrplans als Didaktik zu sehen.

#### Vom Lehrplan zum LERNplan

Als Nächstes gilt es zu überlegen, in welchen Schritten – Semester für Semester – dieses Wissen und Können aufgebaut wird. Typischerweise können Schüler/innen, die das in einem Basiskurs lernen, am Ende des ersten Semesters der 5. Schulstufe Textdateien anlegen, gestalten, speichern, sich verlässlich einloggen und geführt mit Internet-Ressourcen arbeiten. Auf diesen Kompetenzen aufbauend kann dann grundsätzlich in allen Gegenständen digital-inklusiv unterrichtet werden. Voraussetzung dafür ist aber das im gesamten Kollegium geteilte Wissen um diese Lernprogression! Ein abschließender Planungscheck überprüft, ob tatsächlich der gesamte Lehrplan abgedeckt ist.

## 04

Digitale Medien und Werkzeuge erschließen zusätzliche Lernwege- und -chancen!

### The Power of Choice

Wahrscheinlich gibt es in Österreich schon längst keine Schule der Sek.1, an der nicht – basierend auf entsprechenden (informell) erworbenen Grundkenntnissen – in der einen oder anderen Form Lernerfahrungen mit digitalen Medien und Werkzeugen gemacht worden wären. Besseres Verstehen mit Erklärvideos. Sprachenlernen mit Audio- und Videodateien. Spielerisches Üben und Erforschen. Die digitale Grundbildung ist mit den verpflichtenden 64 (bzw. 128) Unterrichtseinheiten nicht „am Ende“, sondern eröffnet neue, personalisierte Lernanfänge und -möglichkeiten für alle (!) Schüler/innen. Und Lehrpersonen haben für ihr Tun mehr Werkzeuge im pädagogischen „Koffer“.

## 05

Die Umsetzung – oder besser: Inklusion – des Lehrplans ist eine große Chance für Schulentwicklung!

### Never miss a good crisis 😊

Das Leben – und zumal das schulische! – ist so komplex, dass es nur gelingen kann, wenn ein Großteil davon quasi „auf Autopilot“ läuft. Die digitale Grundbildung ist aktuell ein (vielleicht anspruchsvoller, jedenfalls willkommener) Anlass, die "Programmierung" des kollektiven Autopiloten auf den Prüfstand zu stellen und ggf. nachjustieren. Nie ist die Situation so günstig wie im Falle einer „Irritation“, sinnvolle, vielleicht schon überfällige Entwicklungen voranzubringen. Schulschwerpunkte. Organisation des Kollegiums. Digitale Kompetenzen der Pädagog/inn/en. Etc. Genaugenommen nichts anderes als die „Routine der Veränderung“, für die wir unsere Schüler/innen vorbereiten ... 😊

### PRAXISTIPPS

- Es gibt sehr viele richtige und gleichzeitig unterschiedliche Wege den Lehrplan umzusetzen.
- Aber es ist sicherlich falsch, ihn auf das Abhaken von Listen zu reduzieren: Digitale Grundbildung zeigt sich letztlich im konkreten, kompetenten Tun der Schüler/innen angesichts komplexer und umfangreicher Aufgabenstellungen.
- In jedem Fall empfiehlt sich ein ein- bis zweisemestriger Basiskurs in der 5. Schulstufe, in dem möglicherweise fehlende Vorkenntnisse nachgeholt und Grundlagen für den weiteren integrativen Medieneinsatz gelegt werden.
- eEducation-Schule werden und die (finanziellen) Vorteile der Mitgliedschaft nutzen. [www.eeducation.at](http://www.eeducation.at)
- Unterstützung in Anspruch nehmen: Beratung einladen; andere Schulen besuchen; Ideen austauschen.
- Unternehmen, Eltern und Schüler/innen in Planung und Umsetzung einbeziehen.

### AUTOR

Thomas Nárosy BEd MBA MAS | Vortragender, Autor, Bildungsinnovations-Berater | <https://tn-bildungsinnovation.com/>



**[www.virtuelle-ph.at/digigrubi](http://www.virtuelle-ph.at/digigrubi)**. Contentpool, eLectures, Online-Seminare – der *ultimate* “Jump-Point” zur Verbindlichen Übung: [www.virtuelle-ph.at/digigrubi](http://www.virtuelle-ph.at/digigrubi)

**Mediamanual**. Die medienpädagogische Seite der digitalen Grundbildung. [www.mediamanual.at](http://www.mediamanual.at)

**micro:bit**. Das OER-Schulbuch zum Computational Thinking: [microbit.eeducation.at](http://microbit.eeducation.at)

**Medienbildung und digitale Grundbildung**. Ein Vortrag von Christian Swertz zur Eröffnung der Fachtagung Medienbildung Oktober 2018: [t1p.de/digigrubi](http://t1p.de/digigrubi)

**Mehr als Null und eins. Schule in einer digitalisierten Welt**. Das *Standardwerk* zum Thema Digitalisierung aus schulischer Sicht. Von Beat Döbeli Honegger: [mehrals0und1.ch/Digital/](http://mehrals0und1.ch/Digital/)

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



## BILDUNG IN EINER DIGITAL VERNETZTEN WELT.

*Unser Leben ist digital-real! Das Smartphone erlaubt uns orts- und zeitunabhängig Zugriff auf das gesammelte Wissen der Menschheit. Mit einem Klick können wir aus zigmillionen Angeboten auswählen. Aber wie wählt man aus und wer bestimmt, was wir finden? Dieser Fragen muss sich die Schule annehmen...*

Mit der Einführung der verbindlichen Übung „Digitale Grundbildung“ reagiert die Bildungspolitik auf eine Forderung, die bereits im Jahr 2016 in der Dagstuhl-Erklärung festgehalten wurde: Die Vermittlung grundlegender Konzepte der digital vernetzten Welt. Diese Erklärung richtet sich an politische Entscheidungsträger/innen, Praktiker/innen und Bildungsverantwortliche. Die digitale Transformation verändert Lebens- und Arbeitsbereiche und stellt neue Anforderungen an uns alle. Um zukunftsfähig zu sein, braucht es Bildungsprozesse, die diese Veränderungen berücksichtigen.

01

### Digitale Mündigkeit erfordert Multiperspektivität

Um Bildung in einer digital vernetzten Welt zu gewährleisten, müssen Lernende Phänomene, Fragen und Situationen aus mehreren Perspektiven betrachten können und verstehen, wie diese zusammenhängen. Im Dagstuhl-Dreieck (Gesellschaft für Informatik, 2016) werden die drei Perspektiven grafisch dargestellt. Die Technologische Perspektive beschäftigt sich mit Fragen betreffend „Wie funktioniert das?“, die Auswirkungen auf Gesellschaft und Kultur werden über die Frage „Wie wirkt das?“ thematisiert und auch die klassischen anwendungsbezogenen Fragestellungen und Kompetenzen, also „Wie nutze ich das?“, sind zu behandeln.



02

### Die technologische Perspektive – Wie funktioniert das?

Im Lehrplan „Digitale Grundbildung“ finden sich diese Inhalte in den Kernbereichen „Computational Thinking“ und „Technische Problemlösung“. Die Schülerinnen und Schüler sollen dabei spielerisch Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Bereichen Coding und Robotik erlernen. In ganz Österreich wurden als Unterstützung für Schulen „Education Innovation Studios“ eingerichtet, die von Klassen besucht werden können. Auch bieten diese an den Pädagogischen Hochschulen angesiedelten Einrichtungen Fort- und Weiterbildungen für Lehrkräfte an sowie die Möglichkeit, Geräte auszuleihen bzw. gemeinsam mit Expertinnen und Experten Unterricht zu planen und durchzuführen.

*Grundkonzepte der Informatik spielerisch erlernen.*

03

### Die gesellschaftliche-kulturelle Perspektive – Wie wirkt das?

Wir kommunizieren über Social-Media-Kanäle, engagieren uns politisch im Netz und die Stars unserer Kinder und Jugendlichen bewegen sich auf YouTube, wo sie direkt aus ihren Kinderzimmern Schminktipp weitergeben und dabei Produkte bewerten und bewerben. Welchen Einfluss hat das auf unser Kaufverhalten? Warum empfiehlt Bibis Beautypalace ausgerechnet dieses Produkt? Wie unterscheiden wir journalistische Berichterstattung von Fake News? Diese Aspekte werden im Lehrplan durch die Kernbereiche „Gesellschaftliche Aspekte von Medienwandel und Digitalisierung“ sowie „Informations-, Daten- und Medienkompetenz“ abgedeckt.

*Die digital vernetzte Welt hat alle Bereiche unseres Zusammenlebens erreicht.*



## 04

Tools und Werkzeuge für individuelle und kooperative Lernprozesse nutzen können.

### Die anwendungsbezogene Perspektive – Wie nutze ich das?

Neben klassischen Softwarekenntnissen, z.B. wie verwendet man ein Textverarbeitungsprogramm und erstellt ansprechende Präsentationen, sollten auch Online-Anwendungen miteinbezogen werden. Die sicherlich von uns allen täglich genutzte Online-Enzyklopädie Wikipedia ist hier ein gutes Beispiel. Die Inhalte werden von vielen verschiedenen Autor/inn/en geschrieben, können diese daher als Primärquellen herangezogen werden? Lehrkräfte sollten dies thematisieren, eine Verbanung aus dem Unterricht hilft niemandem. Zeigen Sie auf, wo die Stärken von Wikipedia liegen, z.B. im Auffinden von weiterführender Literatur, die dann auch zitierfähig ist.

## 05

Googlen kann doch jede und jeder! Oder?

### Das Zusammenspiel der Einzelperspektiven verstehen

Am Beispiel der Suchmaschine *Google* kann gezeigt werden, wie wichtig der multiperspektivische Blick ist. Algorithmen sorgen dafür, dass wir das finden, was wir auch finden sollen. So entstehen Filterblasen, die uns nur noch mit Informationen versorgen, die unsere eigene Meinung bestärken. Das Hinterfragen der eigenen Einstellungen und kritisches Denken treten so mehr und mehr in den Hintergrund. Anwendungskompetenzen können dabei helfen, diese Filterblase aufzubrechen. Helfen Sie Ihren Lernenden dabei, über Suchergebnisse zu reflektieren und fördern Sie Kompetenzen, die ganz grundsätzlich vom Suchen zum Finden führen.

### PRAXISTIPPS

- Nicht nur mit, sondern auch über (digitale) Medien lernen.
- Alle Perspektiven können in jedem Fach integrativ thematisiert werden.
- Digitale Transformation als Schulentwicklungsprojekt angehen.
- Expertinnen und Experten an die Schule holen und Workshops zu spezifischen Themen anbieten, z.B. Fakt oder Fake: <https://kurier.at/wissen/workshop-fuer-schueler-fakt-oder-fake-im-internet/400121981>
- Unterstützungsangebote der Pädagogischen Hochschulen und anderer Bildungseinrichtungen in Anspruch nehmen.
- Keine Verbote aussprechen, sondern gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen an Lösungen arbeiten, z.B. wie nutze ich das Smartphone als Werkzeug → Kulturzugangsgerät (Rosa, 2014) und Weltaneignungsassistent (Blume, 2018)

### AUTOR

Mag. Josef Buchner | Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent für Medienbildung PH St. Gallen | <http://www.iim.phsg.ch>



Blume, B. (2018). DIGITAL: Weltaneignungsassistent, kleine Abhandlung. Abgerufen von <https://bobblume.de/2018/01/28/digital-weltaneignungsassistent-kleine-abhandlung/>  
Programmieren in der Schule im Zeitalter der Digitalität. *Schule Aktiv*, 10/2017, Abgerufen von <http://pubshop.bmbf.gv.at/detail.aspx?id=666>  
Gesellschaft für Informatik. (2016). Dagstuhl-Erklärung: Bildung in der digitalen vernetzten Welt. Abgerufen von <https://www.gi.de/aktuelles/meldungen/detailansicht/article/dagstuhl-erklaerung-bildung-in-der-digitalen-vernetzten-welt.html>  
Rosa, L. (2014). Kulturzugangsgerät, kleine Abhandlung. Abgerufen von <https://shiftingschool.wordpress.com/2014/10/21/kulturzugangsgerat-kleine-abhandlung/>  
Education Innovation Studios: <https://eeducation.at/index.php?id=342>  
Lehrplan "Digitale Grundbildung":

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** office(at)ph-noe.ac.at, **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



## ... DEN MASTERPLAN FÜR DIE DIGITALE BILDUNG

*Die Digitalisierung macht vor nichts und niemandem halt. Demzufolge müssen alle Schülerinnen und Schüler verlässlich mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung vertraut gemacht werden. Der Masterplan für die digitale Bildung sorgt mit seinem systemischen Blick genau dafür.*

Diese Ausgabe von „5 Minuten für...“ bildet den Abschluss der dreiteiligen Reihe zur Digitalen Grundbildung. In den vorangegangenen Ausgaben wurden die Potenziale für Schulentwicklung und Methodik/Didaktik bereits ausführlich beschrieben. Im Zentrum dieser Ausgabe steht nun der Systemblick aus Sicht des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung, wo derzeit der Masterplan für die digitale Bildung entwickelt wird. Die systemische Verankerung der Digitalen Bildung bildet einen der Eckpfeiler. Der Masterplan wird mit Beginn des Sommersemesters 2019 vorliegen.

### 01

#### Die Pädagogik steht im Mittelpunkt

Der Masterplan für digitale Bildung ist anhand von drei Handlungsfeldern strukturiert:

1. Lehr- und Lerninhalte,
2. Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen sowie
3. Infrastruktur und moderne Schulverwaltung

Drei Handlungsfelder geben Struktur.

Alle Maßnahmen unterstützen den methodisch sinnvollen Einsatz digitaler Medien, konkreten pädagogischen Herausforderungen gerecht zu werden bzw. die Vermittlung digitaler und medienbezogener Kompetenzen zu ermöglichen.

### 02

#### Reflektierter und bewusster Einsatz von digitalen Medien

Im Zuge bisheriger Initiativen im Bereich der digitalen Bildung (wie z.B. dem Schulnetzwerk eEducation Austria) wurden Erfahrungen mit der Nutzung digitaler Medien im und für den Unterricht gesammelt. Diese sind wesentlich für eine weitere strukturierte Auseinandersetzung mit

- dem Potenzial digitaler Medien zur Unterstützung und Individualisierung des Lernens sowie
- der Vermittlung digitaler und medienbezogener Kompetenzen an alle Lernenden.

Reflektierter und bewusster Einsatz schafft Nachhaltigkeit.

Beide Aspekte sind Voraussetzung für eine nachhaltige Umsetzung Digitaler Bildung.

### 03

#### Handlungsfeld 1: Lehr- und Lerninhalte

Handlungsfeld 1 befasst sich mit der Verzahnung von Maßnahmen in zwei Bereichen:

- Überarbeitung der Lehrpläne und eine umfassende Berücksichtigung digitaler, informatischer und medienbezogener Kompetenzen in allen Schulstufen und Schultypen, z.B. im Fach „Digitale Grundbildung“, sowie
- die Entwicklung und Anschaffung von digitalen Unterrichtsmaterialien.

Anpassungen in Lehrplänen bedingen auch angepasste Methoden und Medien.

Es geht vor allem darum, die Problemlösungs- und Selbstorganisationskompetenz sowie die Kritikfähigkeit der Schülerinnen und Schüler zu stärken.

## 04

Der Einsatz von digitalen Medien ist nur ziel führend, wenn er durch ein Konzept begleitet wird.

### Handlungsfeld 2: Aus-, Fort- und Weiterbildung von Lehrenden

Ziel ist es, dass Pädagoginnen und Pädagogen die Technik professionell und verantwortungsvoll zur Erreichung der Lernziele einsetzen. Daher ist im Masterplan für digitale Bildung die Professionalisierung der Lehrpersonen zentral. Ein wichtiger Schwerpunkt in der Fortbildung wird auf Begleitmaßnahmen für den Unterricht in Digitaler Grundbildung gelegt. Lehrkräfte sollen mit praxisbezogenen Angeboten und Materialien unterstützt und befähigt werden, an individuelle Interessen und Vorerfahrungen anzuknüpfen. Im Rahmen der schulischen Qualitätsentwicklung soll der Bedarf der einzelnen Schule festgestellt und durch maßgeschneiderte (schulinterne und digital-innovative) Fortbildungsangebote abgedeckt werden.

## 05

Infrastruktur ist Mittel zum Zweck.

### Handlungsfeld 3: Infrastruktur und moderne Schulverwaltung

Die Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung, damit Technologien sinnvoll und zielgerichtet im Unterricht eingesetzt und die pädagogischen Konzepte wirksam werden können. Sie steht nicht im Mittelpunkt, sondern ist Mittel zum Zweck. Im Wesentlichen geht es um:

- den Ausbau der technischen Infrastruktur am Schulstandort,
- die Entwicklung und Umsetzung von Modellen für den pädagogischen und organisatorisch einfachen Einsatz digitaler Endgeräte und
- die Vereinfachung der Schuladministration durch die Anwendung praxisorientierter Programme und Tools.

## PRAXISTIPPS

Für eine erfolgreiche Umsetzung am Schulstandort ist die intensive Auseinandersetzung von Pädagoginnen und Pädagogen mit den Inhalten des Lehrplans der Verbindlichen Übung unabdingbar.

- Welche im Lehrplan formulierten digitalen und medienbezogenen Kompetenzen lassen sich aus fachlicher Sicht einfach mit Lehrinhalten und Lernzielen bestehender Gegenstände verknüpfen?
- Welche Unterrichtsszenarien und Methoden nutzen digitale Medien nicht nur zur Unterstützung der Fachdidaktik, sondern stärken auch die digitale bzw. Medienkompetenz von Schülerinnen und Schülern?
- Wie organisiert ein Standort schulautonom die Verbindliche Übung „Digitale Grundbildung“?

## AUTOR

Mag. Stephan Waba, M.A. | Stellvertretender Abteilungsleiter der Abteilung Präs/15 (IT-Didaktik) im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Zuständig u.a. für die Entwicklung von Kompetenzmodellen und Kompetenzmessinstrumenten zur Unterstützung der Digitalen Bildung.



**www.digifolio.at** Maßgeschneiderte Fortbildung und Reflexion der eigenen Lehrtätigkeit

**www.eeducation.at** eEducation-Schulen stehen schulinterne sowie schulübergreifende Seminare zur Verfügung, in denen Lehrkräften digitale Kompetenzen vermittelt werden.

**www.digikomp.at** Unterrichtsbeispiele (digi.komp8) zum Einsatz in der Verbindlichen Übung „Digitale Grundbildung“

**microbit.eeducation.at** OER-Schulbuch „Computational thinking mit BBC Microbit“ unterstützt die Vermittlung informatischer Kompetenzen.

**www.mediamanual.at/materialien/** Medienkompetenz – Prototypische Aufgaben für alle Fächer.

## IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** office(at)ph-noe.ac.at, **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



## INNOVATIONEN UND WIDERSTÄNDE IM BILDUNSSYSTEM

Die Einführung von Innovationen im Bildungssystem erzeugt bei vielen Personen auf verschiedenen Ebenen Unsicherheit und Widerstand. Ergebnisse und Befunde der Innovationsforschung sind gut geeignet, um in solch unsicheren Situationen Orientierungswissen zu bieten.

Die Entwicklung von Bildungssystemen gründet sich meist auf Reformen und Innovationen. Neue Ideen und Konzepte, Theorien und Paradigmen, Vorschriften und Aufgabenbeschreibungen, Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten halten das System in einem dynamischen Wandel. Jede Innovation ist in ihrer Art einzigartig. Gleichzeitig scheinen sich gewisse Abläufe, Aktivitäten und Reaktionen bei der Einführung von Innovationen zu wiederholen. Ein Blick in die Ergebnisse der Innovationsforschung zeigt, dass dies kein Zufall ist.

### 01

Diffusion

#### Wie kommen Innovationen ins System?

Rogers (2003) untersucht im Rahmen der Innovationsforschung den Prozess der Diffusion von Innovationen. Dabei umfasst der Begriff Diffusion jede Art von Kommunikation über das Neue und jede Umsetzung des Neuen innerhalb des von der Innovation betroffenen sozialen Systems. Der Diffusionsprozess dient dazu, etwas Neues möglichst breit bekanntzumachen und viele Personen zur Anwendung des Neuen zu bewegen. In seinem Standardwerk „Diffusion of Innovations“ stellt Rogers fest, dass die Aneignungsrate (rate of adoption) einer Innovation hauptsächlich von den folgenden fünf Faktoren beeinflusst wird (vgl. Rogers, 2003, S. 15f).

### 02

Relativer Vorteil und  
Passung

#### Förderliche Faktoren

„Relative Advantage“ bezeichnet den von den beteiligten Personen subjektiv eingeschätzten Vorteil der Innovation. Dieser subjektive Vorteil kann sich ökonomisch begründen, aber auch soziales Ansehen oder persönliche Zufriedenheit können dafür als Maß genommen werden.

„Compatibility“ bezeichnet den Grad der Übereinstimmung von Innovation und bisherigen Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen der betroffenen Personen. Je höher diese Übereinstimmung ist, desto höher ist auch die rate of adoption.

### 03

Komplexität,  
Erprobbarkeit und  
Beobachtbarkeit

#### Weitere förderliche Faktoren

„Complexity“ beschreibt die von den beteiligten Personen wahrgenommene Schwierigkeit, die Innovation zu verstehen oder umzusetzen.

„Trialability“ beschreibt die Möglichkeit für die Beteiligten, die Innovation in mehreren Schritten zu testen und einzuführen.

„Observability“ bezeichnet die Möglichkeit, dass die Ergebnisse und Auswirkungen einer Innovation auch für andere Personen sichtbar sind.

## 04

### Umgang mit Widerstand

## Haltung

Es ist hochwahrscheinlich, dass jede Einführung von Innovationen von Widerstand begleitet wird. Eine zentrale Frage dabei ist, wie mit dem auftretenden Widerstand umgegangen wird (Buhren & Rolff, 2012). Die Reaktion der Umwelt auf Widerstand hängt stark davon ab, mit welcher Haltung dem Widerstand begegnet wird: ob Widerstand eher als negativ zu bewertende Begleiterscheinung gesehen und entsprechend bekämpft (oder ignoriert) wird; oder ob Widerstand als wichtiger Indikator interpretiert wird, der auf Aspekte hinweist, die bei der Einführung der Innovation (mehr) Beachtung bekommen sollten.

## 05

### Fehlender Widerstand

## Reflexion

Das Nicht-Auftreten von Widerstand bei Innovationsprozessen ist in den meisten Fällen unwahrscheinlich (und wenn doch, dann verdächtig): Wenn kein Widerstand wahrzunehmen ist, dann ist entweder die Innovation nicht neu (und es gibt wirklich keinen Widerstand); oder der Widerstand ist vorhanden, aber nicht unmittelbar wahrzunehmen; in beiden Fällen scheint eine kritische Reflexion des Innovationsprozesses sinnvoll zu sein.

## PRAXISTIPPS

- Stellen Sie (sich und anderen) kritische Fragen bei der Einführung von Innovationen. Etwa: Inwiefern ist das Neue besser legitimiert als das Alte? Inwiefern spricht mehr für ein Beibehalten des Bestehenden?
- Machen Sie (sich und anderen) bewusst, dass Innovationen und zu reformierende Systeme stets zwei Seiten derselben Medaille sind, welche sinnvollerweise nur gemeinsam reflektiert und bearbeitet werden können.
- Reflektieren Sie (mit sich und anderen), ob innovative Konzepte und Strategien mit den jeweils geplanten und propagierten Zielen übereinstimmen.
- Erinnern Sie (sich und andere) an die altbekannte Sentenz (siehe etwa Berliner & Calfee, 1996): Wenn Du ein System verstehen willst, dann versuche es zu verändern; Wenn Du ein System verändern willst, dann versuche es zu verstehen.

## AUTOR

Assoc. Prof. Mag. Dr. Stefan Zehetmeier | Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung, Universität Klagenfurt.



**Berliner & Calfee** (1996). Handbook of Educational Psychology. Macmillan, New York.

**Buhren & Rolff** (2012). Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Beltz Verlag, Weinheim.

**Rogers** (2003). Diffusion of Innovations. Free Press, New York.

**Zehetmeier** (2014). Wie kommt Neues ins System? Orientierungswissen für dynamische Innovationsprozesse. *news&science*, 38(3), 16-19.

### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** office(at)ph-noe.ac.at, **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686





# „Autonomie ist ein Angebot!“ [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at)

*"Unter Schulautonomie verstehe ich die kreative, gestalterische pädagogische Freiheit, die innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen ermöglicht wird, um Schülern und Schülerinnen zu individuellen und stärkeorientierten Höchstleistungen zu verhelfen." (Alfred Lehner)*

Initiativen zur Qualitätsverbesserung an Schulen auf Basis von gesellschaftlichen Veränderungen haben sich historisch immer in Bildungsreformen ausgedrückt.

So sehr die gegenwärtig beschlossene und in der Umsetzung stehende Bildungsreform mancherorts auch hinterfragt wird, sie schafft in der Schulautonomie nun jene Rahmenbedingungen, die für eine sinnvolle autonome Gestaltungsfreiheit an den unterschiedlichsten Schulstandorten sorgen. Diese Rahmenbedingungen legalisieren die kreativen Gestaltungsspielräume, die erfolgreiche Schulen bisher ausschließlich in unzähligen Schulversuchen oder im „autonomen Graubereich“ als Erfolgsgaranten nutzen konnten.

## 01

Gelebte Autonomie an Schulen

### Ziele des Autonomiepaketes

Schule hat die Verantwortung, die für die Kinder und Jugendlichen besten Rahmenbedingungen für ihren Bildungserfolg zu schaffen. Die erweiterten Freiräume und Veränderungen im Autonomiepaket schaffen die Voraussetzungen für eine selbstverantwortete, chancengebende Schule.

Die autonome Schule nutzt die neuen Freiräume, um die in den Bildungsstandards und der standardisierten Reife- und Diplomprüfung definierten Zielvorgaben bestmöglich zu erreichen und verwendet Instrumente des Qualitätsmanagements zur Zielerreichung.

#### Unterrichtsorganisation:

1. **Nutzung der flexibilisierten Unterrichtszeit** (Stundenblockungen, Öffnung der 50 Minuten Einheiten)
2. **Liberal festgelegte Öffnungszeiten** (Vorverlegung des Unterrichtsbeginnes)
3. **Bildung von Gruppen nach inhaltlichen und fachlichen Gesichtspunkten** (klassen-, jahrgangs-, fächerübergreifend, fächerverbindend, projektorientiert)

#### Personalauswahl und -entwicklung:

1. **Professionelle Personalauswahlverfahren** (Ausschreibungen, strukturierte Auswahlgespräche, geplante Induktionsphase)
2. **Gelebte Personalentwicklung an Schulen:** (Entwicklungsgespräche, Unterrichtsplanung entlang von Stärken & Potenziale der Lehrkräfte)
3. **Fortbildung als Personalentwicklungsinstrument** (Gezielte Bedarfsmeldungen direkt an PHs zur Organisation maßgeschneiderter Kurse & Workshops)

#### Organisationsentwicklung:

1. **Erarbeitung eines pädagogischen Konzepts** (Evaluation & Standortbestimmung, Ableitung von Zielen, Gestaltung der Unterrichtsorganisation, ...)
2. **Professionelle Kommunikation** (Abstimmung aller PädagogInnen einer Klasse / in Fächern, mit den Schulpartnern und anderen Akteuren)
3. **Nutzenstiftende Kooperation** z.B. mit (über)regionalen / internationalen (außer)schulischen Partnern

#### Individualisierte Unterrichtsentwicklung:

1. **Einsatz von Diagnoseinstrumenten** (Sprachkompetenzdiagnose, Lernfortschrittsgespräche, ...)
2. **Einsatz erweiterter Unterrichtsformen** (Projektunterricht, offene Lernformen, Freiarbeit, Technologieeinsatz, Peer-Learning, vernetzte aufeinander abgestimmte Inhalte)
3. **Kompetenzorientierte Leistungsbeurteilung** (alt. Leistungsbeschreibung, ...)



# 02

Experten aus der Bildungslandschaft

## Autonomiebotschafter

Um sicherzustellen, dass das Schulautonomiepaket einen fundierten und gut begleiteten Eingang in die Schulen findet, wurden vom BMBWF drei Autonomiebotschafter eingesetzt. Dieses Team – bestehend aus Praktikern aus den Bundesländern – kennt die unterschiedlichen Schultypen aus der täglichen Arbeit und ist mit den Schulen bestens vernetzt. Die Aufgabe der Autonomiebotschafter, sowie der verantwortlichen ExpertInnen aus dem BMBWF besteht darin, über die Schulautonomie zu informieren, Schulen bei der Umsetzung zu begleiten bzw. den Schulen bei ersten Schritten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Damit sind genannte Personen Ansprechpartner Nr.1 für alle Fragen rund um die Schulautonomie.

# 03

Journal zur Darstellung von Sachverhalten

## BLOG zur Autonomie

Die Beiträge im Blog betrachten aus unterschiedlichsten Blickwinkeln die Schulautonomie und zeigen autonome Gestaltungsmöglichkeiten auf. Zu finden sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen, Kommentare und Interviews zu schulautonomen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Unterrichtsorganisation, der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und –auswahl sowie der individualisierten Unterrichtsentwicklung. (siehe obere Grafik – [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at))

# 04

Fragen, Antworten und Downloads

## Fragen und Antworten zur Autonomie

Auf den Seiten der FAQ finden Sie Antworten zu den gängigsten Fragen rund um das Autonomiepaket der Bildungsreform, die den aktuellen Status-quo der Umsetzung widerspiegeln. Newsletter und upgedatete Downloads sorgen für eine ständig aktualisierte Information über die Schulautonomie und im weiteren Sinn natürlich auch über die Bildungsreform.

## PRAXISTIPPS

- Falls Sie Fragen haben, die im BLOG noch nicht beantwortet werden, freuen sich die Autonomiebotschafter über Ihre Nachricht unter [schulautonomie@bmbwf.gv.at](mailto:schulautonomie@bmbwf.gv.at)
- Für den Bezug des Newsletters kann man sich auf der Plattform [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at) anmelden.
- Geben Sie Ihrem Team Raum und Zeit, um sich mit dem Autonomieblog auseinanderzusetzen.
- Was bedeuten die vier Punkte der Grafik für Sie und Ihr Team?

## AUTOR

Alfred Lehner, BEd MA, PSI im LSR für Burgenland, APS Autonomiebotschafter und APS Clusterbeauftragter des BMBWF

### Autonomie Handbuch

[https://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2018/09/180924\\_Autonomie\\_Handbuch\\_A4\\_BF-1.pdf](https://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2018/09/180924_Autonomie_Handbuch_A4_BF-1.pdf)

### Leitfaden Personalauswahl

[https://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2018/09/180326\\_Leitfaden-Bildungsreform\\_WEB.pdf](https://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2018/09/180326_Leitfaden-Bildungsreform_WEB.pdf)

Heinrich, M. (2006). **Autonomie und Schulautonomie. Die vergessenen ideengeschichtlichen Quellen der Autonomiedebatte der 1990er Jahre.** Münster: Monsenstein & Vannerdat.

Altrichter, H.; Lassnig, L. & Brauckmann, S. (2018). **Schulautonomie in Österreich.** Journal für Schulentwicklung22 (3), 24-28.



## IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T +43 2252 88570-108, E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS – Zentrum für lernende Schulen** | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



**5** MINUTEN  
FÜR ...

*Um Schulentwicklung entsprechend der Voraussetzungen und Anliegen des Standortes zu betreiben, braucht es nicht nur rechtliche Grundlagen sondern auch gestärkte Akteur\_innen.*

## *FREIRÄUME NÜTZEN – GELEBTE AUTONOMIE IN DER VOLKSCHULE*

Das Bildungsreformpaket 2017 hat durch die Erweiterung der Schulautonomie neue Gestaltungsräume geschaffen. Der Rahmen allein bringt jedoch ein Bild nicht zum Erstrahlen.

Was ist darüber hinaus notwendig, um die neu geschaffenen Freiräume in Schul- und Unterrichtsentwicklung oder im Bereich Personalentwicklung ausfüllen zu können?

Innovative Schulen haben diese Chancen bereits früh erkannt.

Dazu die Sichtweise und Erfahrungen einer Volksschuldirektorin.

**01**

Leadership versus Management – um ein Vorhaben umzusetzen, muss man auch die Perspektive ändern können.

### **Bedürfnisse wahrnehmen**

Was brauchen die Kinder, wenn sie mit ihren Experimenten noch nicht fertig sind, aber die Werklehrerin schon vor der Klassentür steht? Was benötigt eine Lehrerin, um dem Kind in der heterogenen Gruppe gerecht werden zu können? Was braucht eine alleinerziehende Mutter, die nicht zum Elternabend kommen kann, weil sie keine Kinderbetreuung hat? Warum wollen die Eltern immer noch die Ziffernnoten?

Dort, wo man mit Menschen zu tun hat, ist der beste Projektplan oft zum Scheitern verurteilt, wenn die Bedürfnisse der Menschen nicht wahrgenommen werden. Das bedeutet nicht, es allen recht machen zu wollen. Bei der Umsetzung eines Vorhabens begegne ich den Beteiligten anders, wenn ich ihre Sichtweise einnehme und die dahinterliegenden Befürchtungen wahrnehmen kann.

**02**

Vernetzung - Sicherheit und Stärkung der eigenen Haltung im Schulleitungshandeln

### **Austausch über Schulgrenzen hinweg**

Gemeinsam mit zwei Schulleiterinnen von innovativen Kleinschulen aus der Region gründeten wir einen Schul-Lern-Verbund. Über Schulgrenzen hinweg lernen wir durch kollegiale Hospitationen voneinander. Dieses Netzwerk stärkt uns Schulleiterinnen in unseren Haltungen und Vorhaben. Die Lehrpersonen nehmen das Netzwerk mittlerweile als vergrößertes Kollegium wahr.

Die Gründung unseres Verbundes liegt nun schon vier Jahre zurück. Aktuell werden Netzwerke als Aktivierungsmechanismen für Autonomie vom BMBWF als zukunftsweisend diskutiert. Den Zweifeln der damaligen Schulaufsicht und den Ängsten der Lehrerinnen vor dem Öffnen der eigenen Klassentür konnten wir durch intensive Vorarbeit und behutsame Begleitung begegnen.

**03**

Flexible Unterrichtseinheiten - eine Antwort auf fächer- und altersübergreifenden Unterricht

### **Unterricht ohne Stundenplan**

Den Vorzügen von altersübergreifenden Gruppen für das Lernen der Kinder versuchen wir an unserem Standort mit sogenannten Werkstättagentagen gerecht zu werden.

An diesen Tagen wird der Stundenplan außer Kraft gesetzt, die Lehrerinnen planen gemeinsam zu einem bestimmten Thema oder Lernbereich und bieten den Kindern Lerninhalte und Lernumgebungen, die sie nach eigener Wahl aufsuchen. Voraussetzungen für ein Gelingen dafür sind eine Übereinkunft unter den Lehrpersonen, dass diese Tage ein Gewinn für die Schule sind und eine offene Kommunikationskultur im Kollegium. Und die basiert auf Vertrauen und Teamarbeit.



## 04

Schulpartnerschaft –  
gemeinsam für das  
Kind

### Die Eltern ins Boot holen

Wenn Eltern die Ansichten und Vorgaben der Schule nicht teilen können, liegt es auf der einen Seite an möglichen Zweifeln und Ängsten. Auf der anderen Seite kann es sich aber auch um Informationsmangel und zu wenig gelebte Schulpartnerschaft handeln.

Wenn sich Erwachsene gegenüberstehen, heißt das noch nicht zwangsläufig, dass sie sich auf Augenhöhe begegnen. Diese gemeinsame Ebene zu schaffen ist in erster Linie Aufgabe der Lehrperson. Wenn sich beide setzen, dann ist auch das Kind mit auf Augenhöhe.

Diese Partnerschaft wird bei uns im Kleinen in den seit Jahren stattfindenden Kind-Lehrperson-Eltern-Gesprächen über die Lernfortschritte der Kinder gelebt. Für das große Ganze steht exemplarisch die schulpartnerschaftliche Leitbilderstellung für unsere Schule.

## 05

Personalentwicklung  
– maßgeschneidert  
und Hand in Hand mit  
Unterrichts- und  
Schulentwicklung

### Im Verbund lernen

Dem Bedürfnis der Lehrerin/des Lehrers nach erfolgreichem Lernen in heterogenen Gruppen begegnen wir im Kollegium als Professionelle Lerngemeinschaft. Wir schöpfen aus der Expertise von Lehrpersonen mit jahrelanger Berufserfahrung und stoßen so in der Kollegialen Hospitation auf wahre Schätze. Ergänzt werden unsere gegenseitigen Unterrichtsbesuche durch SCHÜLFs zur Kollegialen Hospitation aber auch zu anderen Themen der Unterrichtsentwicklung. Begleitet werden wir in diesem Prozess durch die Pädagogische Hochschule Burgenland und durch regelmäßige Supervisionen. Gelingen konnte diese vertrauensvolle Arbeit unter anderem durch die Pionierarbeit, die wir als unterrichtende Schulleiterinnen geleistet haben.

### PRAXISTIPPS

- Erkunden Sie die Schulkultur an Ihrem Standort:
  - Wie ist es um das Klima im Kollegium bestellt?
  - Wie begegnet man Eltern?
  - Gibt es ein gemeinsam erarbeitetes pädagogisches Konzept?
- Halten Sie Ausschau nach Schulleiter\_innen, die ähnlich „ticken“ wie Sie! Der Blick über den Tellerrand lässt die Perspektive ändern.
- Suchen Sie Begleitung im Schulentwicklungsprozess! Man muss nicht alles alleine stemmen.

### AUTORIN

Christina Frotschnig, MA | Schulleiterin der Volksschule Markt Allhau



Frotschnig, Leimstättner, Schönfeldinger, Schrammel, Taschler: **Schulübergreifende Kollegiale Hospitation**. In: [ph publico 12](#). Juni 2017. Schriften der Pädagogischen Hochschule Burgenland. S. 81.

**Autonomiehandbuch**. Informationen zum Schulrecht. Handbuch. Erweiterung der Schulautonomie durch das Bildungsreformgesetz 2017. Wien, September 2018. Download: [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch\\_schulautonomie.html](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch_schulautonomie.html)

**Blog zur Schulautonomie**: [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at)

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



Anlässlich des Pädagogik-Pakets stellt sich die Frage, wie weit nun Schulautonomie gehen darf. Gefragt sind Mut, Kreativität und Kommunikation.

## FREIRÄUME NÜTZEN – GELEBTE AUTONOMIE IN MITTELSCHULEN

Die vielgepriesene Schulautonomie, die wir der Bildungsreform 2017 verdanken, erzeugt Aufbruchsstimmung und wird auch schulextern positiv aufgenommen – umweht sie doch das Flair von Gestaltungsfreiheit. Andererseits waren Ressourcen noch nie so reglementiert und im Verwaltungsprogramm ihrer exakten Verwendung zuzuweisen. Und nun soll ja sowieso wieder alles anders werden, oder?

Eine Schulleiterin zweier (Neuer) Mittelschulen an unterschiedlichen Standorten in verschiedenen Gemeinden will Mut machen.

01

### Autonomie – eine Frage des Standpunkts

*Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit. Kierkegaard*

Autonomie versus Standardisierung. Herzeigbare oder leb-bare Schule? Sowohl als auch – das schafft Vielfalt.

Bildungsstandards und IKM, Salzburger Lesescreening und SQA-Feedback: Viele (nützliche) Instrumente zur messbaren Standortbestimmung. Skalierung, Einordnung, daraus folgende Evaluierung, Maßnahmenkatalog, schriftliche Dokumentation... das vorgegebene Procedere also.

Unterliegt Schule nur mehr dem Wettbewerb und dem „Kampf ums Kind“? Muss alles transparent, herzeigbar und werbewirksam sein? Was macht Schule lebbar und lebendig, was macht Schule für Schüler (und Eltern) attraktiv – abseits von gängigen Erfolgsparametern, die Schule ja sowieso leisten muss? Kann Schule uns allen dennoch gut tun? Und wenn ja: Ist das dann erlaubt?

02

### Cluster oder so: Jeder Schulort ist anders anders.

*Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende. Demokrit*

Alles ist möglich, was nicht mehr an Ressourcen braucht – selbst ein „Cluster-Versuch“ in NÖ.

Seit Juni 2017 bin ich mit der Leitung einer zweiten Mittelschule im Mostviertel betraut – 5 km entfernt von meiner „Stammsschule“ (Direktorin im 18. Jahr). Im Probegalopp vorerst einmal zwei Schulen gemeinsam, ohne Sekretariat, aber mit zwei äußerst aktiven Stellvertretern und engagierten LehrerInnenteams. Hier die kleine Dorfschule, die sich selbstbewusst erst positionieren muss, dort die durchaus etablierte Mittelschule – beide im Wettbewerb mit den nächstliegenden Gymnasien.

Was den Erfolg beider eint: alleinstellungsmerkmale USP (Unique Selling Propositions), die uns Lehrer stolz machen und äußerst individuelle Betreuung und Service für SchülerInnen und Eltern.

03

### Wir und unsere Schule

*Mit dem Kopf in den Wolken und den Füßen auf dem Boden. Mies van der Rohe*

Autonomie ist auch Selbstbewusstsein. Wir stehen für ... Unsere Schule steht für ...!

Warum gehen Ihre SchülerInnen gerne in die Schule? Was mögen Sie an Ihrer Schule? Was schätzen Schulpartner an Ihrem Bildungshaus? Als engagierte SchulleiterInnen fragen wir uns das. Oder schon länger nicht mehr?

Nehmen Sie doch das nächste Klassentreffen oder einen Elternabend als Gelegenheit, es zu tun! Suchen Sie Antworten und arbeiten Sie es in Ihre Präsentation, Ihr Schulprogramm ein! Was ist die Liebeserklärung an Ihre Schule? Daraus kann ein neuer Folder, ein Video-Clip, eine Schülerzeitung entstehen. Bestimmt aber eine Menge an neuen Erkenntnissen.

## Mut zu Aufbruch und Außenöffnung

*Große Visionen – kleine Schritte! Margret Rasfeld*

04

*Alles Neue beginnt mit dem berühmten ersten (großen) Schritt, alles andere ergibt sich von allein.*

Autonom waren wir auch bisher schon. Als wir mitten am Marktplatz beim Sommerfest einen Flashmob inszenierten und Akrobatikkünste präsentierten. Als wir im örtlichen Autohaus Schnupper-Lehrbetriebe vorstellten. Wenn SchülerInnen im Freifach „Verantwortung“ bei Hausübungen helfen, Senioren den PC erklären oder mit Flüchtlingen Deutsch lernen. Wenn SchülerInnen Logbücher/Lerntagebücher führen (und nicht LehrerInnen Klassenbücher). Wenn in Doppel-Einheiten unterrichtet wird. Wenn SchülerInnen Versammlungen von SchülerInnen leiten. Wenn erste und vierte Klassen gemeinsam lernen ... also alles, was bisher schon Sinn machte. Was nicht verboten ist, ist erlaubt!

05

*Große Ziele lassen sich nur vereint erreichen – globale Herausforderungen suchen Teamplayer.*

## In der Region vernetzt – autonom umgesetzt

*Um ein Kind zu erziehen, braucht es ein ganzes Dorf. Afrikanisches Sprichwort*

Schulen vernetzen sich mit Bildungseinrichtungen der eigenen Gemeinde, mit Schulpartnern wie dem Elternverein oder mit Partnerschulen im In- und Ausland. Perspektivenwechsel ist angesagt: Wirtschaft trifft Bildung. Ein weltweites Unternehmen sucht Schulen als Partner (wie gerade die Fa. Um-dasch-DOKA meine Schulen). Netzwerke tragen in neuen und unbekanntenen Situationen – aber gerade sie ermöglichen erst Individualität.

### PRAXISTIPPS

- Probieren Sie das aus, wovon Sie überzeugt sind und was Sie schon immer tun wollten! Und: Ermutigen Sie auch Ihr LehrerInnenteam auszuprobieren – ohne sofortige Kontrolle und Erfolgsdruck!
- Suchen Sie sich eine/n Mentor/in (Fortbildung) und/oder Ansprechpartner/in aus der Schulaufsicht!
- Vernetzen Sie sich mit SchulleiterInnen, die sich gerne austauschen: mehrtägige Leitertagungen, Sommersymposien der Mittelschulen, kollegiale Teamcoachings (KTC), Treffen mit NachbardirektorInnen in Kleinregionen ...  
und: Organisieren Sie schulübergreifende LehrerInnenfortbildungen (SchüLF)
- Tu Gutes und rede (schreibe) darüber! (nach Don Bosco) zB: Interne „Schulpost“, Homepage, Newsletter, PR in lokalen Medien, ...
- Feiern Sie jegliche Erfolge – und das bei nächster Gelegenheit!

### AUTORIN

Cornelia Wagner-Sturm, DNMS | Schulleiterin der Mittelschulen Aschbach Markt und Wolfsbach



**Autonomiehandbuch.** Informationen zum Schulrecht. Handbuch. Erweiterung der Schulautonomie durch das Bildungsreformgesetz 2017. Wien, September 2018. Download: [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch\\_schulautonomie.html](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/handbuch_schulautonomie.html)

**Blog zur Schulautonomie:** [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at)

**Hörndler, J.** (2016): Es ist Zeit für das Ganze. Schule, eine Hoffnung für uns alle! Eigenverlag ISBN 978-3-200-04680-1

**Videoclip** „I love Walther“ <https://www.youtube.com/watch?v=hffXxbrzvKg>

<https://www.schule-im-aufbruch.at/>

**Zarate A., Tressel J., Ehrensneider L.** (2014): Wie wir Schule machen. Lernen wie es uns gefällt. Knaus-Verlag, Random House

### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



*Da die Neue Mittelschule in den letzten Jahren massiv an Anerkennung und Schülerzahlen im ländlichen Bereich verloren hat, besteht die Notwendigkeit, im Zuge des Schulautonomiepaketes, die Idee dieser Bildungsinstitutionen neu zu überdenken.*

*Paradoxon 1:  
schulische Situation versus  
regionale Gegebenheiten*

## SCHULE DER ZUKUNFT – WIRD AUS MUT GEMACHT

Die Basisannahme von Schule kann nur jene sein, dass es gilt, allen Kindern und Jugendlichen in diesem Land die gleichen Chancen auf die beste Bildung zu ermöglichen, unabhängig von ihrer Herkunft, ihres Geschlechts, ihres kulturellen Hintergrundes und ihrer persönlichen Interessen. Schüler/innen benötigen einerseits Raum, um sich individuell entwickeln zu können und andererseits klare Zielvorgaben, die es zu erreichen gilt. Dabei kann ein wesentlicher Motor einer vernünftigen Schulentwicklung sein, das Paradoxe zusammenzuführen oder besser, einen dialektischen Denkansatz zu finden. Das Autonomiepaket bietet die Möglichkeit, pädagogische, organisatorische und personelle Freiräume für die verschiedenen Standorte neu zu entwickeln und verschiedene pädagogische Denkansätze miteinander sinnvoll zu verbinden. Im Zuge der Schulautonomie können wir somit nicht nur den Unterricht gestalten, sondern auch die regionale Entwicklung maßgeblich beeinflussen.

### 01

#### Ist-Analysen durchführen und Ergebnisse nutzen

Es bedarf einer genauen IST-Analyse, die nicht nur die Schule selbst, sondern auch die regionalen Bildungseinrichtungen bzw. wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen darstellt, um diese Bereiche inhaltlich und schulautonom zu besetzen.

*Entwicklung als Chance*

*Paradoxon 2:  
Interne Experten  
versus externe Experten*

Ein wesentlicher Faktor unserer Analyse zeigt auf, dass es in unserer Region einen signifikanten Facharbeitermangel gibt. Dieser hat sich vor allem durch eine massive Stärkung der AHS bzw. durch die fehlende oder mangelhafte Berufsorientierungsbegleitung in den Mittelschulen herauskristallisiert. Die burgenländische Wirtschaft klagt, weil sie zu wenige, gut vorbereitete Lehrlinge für ihre Betriebe akkreditieren kann. Diese Entwicklung sehen wir gleichsam als Chance, um mit einem professionellen BO-Konzept, gemeinsam mit der betroffenen Wirtschaft, entgegenzuwirken. Da die praktische Kompetenz in Hinblick auf die Berufsorientierung nur teilweise im Lehrkörper gegeben ist, bedarf es der Kooperation mit den regionalen ProfessionistInnen. In der Erstkonzeption haben wir uns an der Pilotschule in Oberwart für das Berufsförderungsinstitut – BFI und die Industriellenvereinigung –IV als Partner entschieden. Schulautonomie benötigt Öffnung, Schaffung von Synergien, Vertrauen in die Kooperationspartner und in die KollegInnen am Standort.

### 02

#### Pädagogische und organisatorische Freiräume nutzen

Die Stundentafel wurde im September 2018 derart überarbeitet, dass es vor allem in den Hauptfächern (D, E, M) einen größeren Gestaltungsspielraum gibt. So sind in Deutsch und Mathematik jeweils sechs Stunden geplant, die wiederum individuell gestaltet werden können. In Deutsch gibt es eine „Audimax“-Stunde, eine „Lesestunde“, zwei Stunden für individuelle „Lernwerkstätten“, eine Förderstunde („expert“ oder „support“) und eine „Digikomp“-Stunde. Das Prinzip ist denkbar einfach. In der Audimax-Stunde wird eine große Gruppe an Lernern (derselben Schulstufe) in der Aula frontal unterrichtet. Die vorgetragenen Inhalte werden in den Lernwerkstätten durch Planarbeit und intensives Unterstützen und Begleiten vertieft. Die digitalen Kompetenzen orientieren sich wöchentlich in jedem Hauptfach an den aktuellen Themen. Abgerundet wird das Paket durch einen Förderkurs, in dem exzellente Fähigkeiten gefordert bzw. Kompetenzerwerb gefördert werden.

*Paradoxon 3:  
Frontalunterricht  
versus Lernwerkstätten*

*Paradoxon 4:  
Wohlfühlen versus  
Leistung*

Im Vordergrund stehen die Grundkompetenzen (BIST) in den Bereichen Schreiben, Lesen und Rechnen und unsere Basisannahmen Wohlfühlen und Leistung. Zielgerichtete, detaillierte Planungen und Testreihen werden mehr oder weniger entspannt in ein bewusst erzeugtes Wohlfühlklima gestellt.

## 03

*Paradoxon 5:  
Mittelschule versus  
weiterführende Schu-  
len bzw. Wirtschaft*

### Aus Handlungsbedarf entstehen Chancen

Aus den wesentlichen Faktoren der IST-Analyse wie Facharbeitermangel und Rückmeldungen aus weiterführenden Schulen in Bezug auf unsere SchulabgängerInnen, die nicht immer positiv waren, entstand Handlungsbedarf.

Deshalb holten wir die weiterführenden Schulen ins Boot und suchten die engere Zusammenarbeit mit der HTL Pinkafeld, der HAK Oberwart, der HBLA Oberwart, der Polytechnischen Schule Oberwart und der Berufsschule Oberwart. Es sollen positive Synergieeffekte erzielt werden. Die größten Vorteile, betreffend der Gestaltung der Region, stellen die nahtlosen Bildungsübergänge der SchülerInnen dar. Mit der Schulautonomie sollen Freiräume im Unterricht eröffnet werden, die es den kooperierenden Schulen vor Ort ermöglichen, die SchülerInnen auf das Berufsleben bzw. auf die weiterführenden Schulen vorzubereiten. In der 1. und 2. Klasse haben die SchülerInnen jeweils eine BO-Stunde, die von den jeweiligen Schulen so organisiert wird, dass in ca. 10 Unterrichtseinheiten zielorientiert gearbeitet wird. Ab der 3. Klasse haben die KooperationspartnerInnen die Möglichkeit, die SchülerInnen an ihrem Bildungsstandort drei Stunden zu unterrichten.

## 04

*Schulentwicklung  
braucht Mut*

### Förderliche Faktoren

Förderlich sind das freundschaftliche Verhältnis zu den weiterführenden Schulen bzw. zu den Kooperationspartnern und das Bewusstsein der Wirtschaft, dass Handlungsbedarf betreffend Facharbeitermangel definitiv gegeben ist.

Es bedarf Mut, schulautonome Entwicklungsprozesse anzudenken, zu diskutieren und letztendlich umzusetzen. Dies kann jedoch nur gelingen, indem uns bewusst wird, dass scheinbare Widersprüchlichkeiten in der tieferen Analyse tatsächlich keine sind, sondern eine Chance darstellen.

### PRAXISTIPPS

- Die Grundlage unserer Schulentwicklung ist, dass scheinbare Gegensätze zu einer sinnvollen Einheit verschmelzen (Leistung und Wohlfühlen, Frontalunterricht versus Lernwerkstätten, Digitalisierung versus Ökologisierung, Mittelschule versus weiterführende Schulen, interne Experten versus externe Experten, ...). Der Motor dieses Prozesses ist *der Dialog* mit allen Betroffenen (Eltern, Schülern, Lehrern, Kooperationspartnern, Wirtschaftspartnern, ...). Vor allem der Lehrer/die Lehrerin ist die Hauptantriebskraft in diesem Prozess. An unserer Schule haben wir dafür die sogenannten *Direktor-Lehrer-Gespräche* (DLG) eingeführt, die mit den KEL-Gesprächen vergleichbar sind. (*Paradoxon 6: DLG versus KEL-Gespräch*)
- Dem zweiten *KEL (Kinder-Eltern-LehrerInnen) - Gespräch* kommt eine wesentliche Bedeutung zu, denn bei diesem Gespräch werden die Kinder durch die KooperationspartnerInnen über ihre Begabungen informiert. Dafür wird bei „Skooly“ (Digitale Plattform des Bildungsservers Burgenland) eine dementsprechende Rückmeldeschiene aufgebaut, die den Dialog sinnvoll verkürzen soll und der Heranwachsende trotzdem zur Rückmeldung aller relevanten Kooperationspartner kommt. So soll die Unterstützung bei der Schul- und Berufswahl sichergestellt werden.

*(Paradoxon 7: KEL-Gespräche versus digitale Rückmeldung, Paradoxon 8: BIST versus Begabungen)*

### AUTOR

OSR. DIR. NMS Mag. Nikolaus Schermann | Direktor an der EMS und ASO Oberwart/Burgenland



**BMBWF - Informationen zu Autonomie** unter <https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/index.html>

**Demski, Denise (2017). Evidenzbasierte Schulentwicklung** – Empirische Analyse eines Steuerungsparadigmas. Springer Verlag. Wiesbaden.

**Dweck, Carol (2009). Selbstbild – Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt.** Piper Verlag. München.

**WAS MACHT EINE SCHULE ERFOLGREICH? OECD 2010 PISA 2009 ERGEBNISSE: Zusammenfassung** unter <http://www.oecd.org/berlin/46579429.pdf>

### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS – Zentrum für lernende Schulen** | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen.  
Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686





*Das Bildungsreformgesetz 2017 eröffnet den Schulen neue Gestaltungsfreiräume im Hinblick auf Schulentwicklung, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung. Gleichzeitig fordert es mehr Verantwortung für eine neue Output-Orientierung unter Beibehaltung gewachsener Personalstrukturen und Kostenneutralität.*

## *DIE AUTONOME AHS - CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN*

Skeptisch betrachten manche Stakeholder aus dem Bildungsbereich die Umsetzung des Bildungsreformgesetzes. Die Festlegung der Klassen- und Gruppengrößen durch die Schulleitung ohne Teilungsziffernverordnung oder etwa eine schultypenübergreifende Clusterbildung verunsichern. Bildungsdirektionen müssen sich etablieren. Die veränderten Voraussetzungen erfordern eine neue Form der Zusammenarbeit auf allen Ebenen mit veränderten Verantwortlichkeiten. Welche Chancen eröffnen sich und wie kann man sie nutzen bzw. wie kann man Herausforderungen meistern?

01

*Spielräume bewusst machen*

### *Wie autonom waren wir vor dem Bildungsreformgesetz?*

Bereits vor dem Bildungsreformgesetz 2017 waren Schulen, in Abstimmung mit der vorgesetzten Dienstbehörde, ermächtigt, im Rahmen der gesetzlich vorgegebenen Lehrpläne und der subsidiären Stundentafeln der betreffenden Schulform, schulautonome Schwerpunkte zu setzen. Schulen nutzten bzw. nutzen diese individuelle Gestaltungsmöglichkeit zur Profilschärfung oder Errichtung eines schulautonomen Schwerpunkts. Das Schulzeitgesetz § 3 (SchZG 1985) ermöglicht den Schulen den Unterricht ab 7:00 zu starten und bis 19:00 Uhr auszuweiten bzw. von den 50 Minuten Einheiten abzuweichen. AHSen entscheiden autonom über die 5-Tage-Woche und schulautonome Tage.

02

*Potentiale stärken*

### *Welche Möglichkeiten eröffnen sich neu?*

Die eigenständige Festlegung der Klassen- und Gruppengrößen ermöglicht den Schulleitungen, Ressourcen neu zu steuern und sie beispielsweise für Schwerpunkte oder Entwicklungsfelder an den Schulen einzusetzen. Am Gymnasium Seekirchen werden durch diese Möglichkeiten Lernbüros mit flexiblen Zeitstrukturen, ein Kurssystem, der schulautonome Schwerpunkt media:kreativ bzw. der Frühstücksclub geschaffen. Die flexiblen Unterrichtseinheiten eröffnen mehr Freiraum für Individualisierung, insbesondere in Verbindung mit der Ganztagschule. Dieser neue Handlungsspielraum erfordert jedoch evidenzbasierte Analysen, um in schulautonomen Fachbereichen einen qualitativen Unterrichtsertrag sicher zu stellen.

03

*Ist-Stand reflektieren*

### *Welche Unterstützungen braucht die autonome AHS?*

Eine Verbesserung des Qualitätsmanagements braucht laufendes internes Controlling bzw. Evaluationen sowie entsprechende Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen am Standort, insbesondere auch in der Personalentwicklung. Hierfür braucht es ein Mittleres Management mit Weisungsrecht, um klare Verantwortlichkeiten für überschaubare Personengruppen delegieren bzw. nachhaltig begleiten zu können. Administrative Strukturen, wie Stundenverwaltungsprogramme, müssten das Handwerkszeug zur korrekten Abbildung einer flexiblen Stundenstruktur erlauben. Wünschenswert wäre, administrative Aufgaben auf ein verträgliches Maß reduzieren zu können.

## 04

Leadership zutrauen

### Wie viel Controlling verträgt die autonome Schule?

Das Autonomiepaket bietet neue Möglichkeiten, Schule qualitätsvoll zu gestalten. Wie weit darf jede Schule für sich Ziele und Erfolgskriterien definieren, zumal Schulen nicht nur leistungs- bzw. nutzungsorientiert arbeiten können und dürfen? Schulen tragen insbesondere Verantwortung für die Persönlichkeitsentwicklung der SchülerInnen und unterliegen der Werthaltung einer Gesellschaft. Damit Schulautonomie gelingt, braucht es das gemeinsame Wirken der SchulpartnerInnen und die Anerkennung der Schulleitung als Führungskraft. Ein konstruktives Miteinander, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zwischen den Verantwortlichen im Bildungssystem inspirieren zur Schulentwicklung und motivieren die Lehrkräfte in der Arbeit mit den SchülerInnen.

## 05

Mut leben

### Wie können Innovationen gelingen?

Änderungen bringen meist Unsicherheit, Irritation und Widerstand mit sich. Gleichzeitig schaffen sie neue Perspektiven und Potentiale. Sich mutig Herausforderungen zu stellen, ihnen mit Offenheit zu begegnen und sich Reflexion und Analyse zu Nutze zu machen, kann SchulleiterInnen dabei unterstützen, langfristig Resilienz und Freude am Tun zu erleben. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen weckt möglicherweise neue Motivation. Einzel- oder kollegiale Teamcoachings eröffnen gegebenenfalls einen Perspektivenwechsel. Als besonders wichtig sehe ich es, den Fokus auf das Gelingende der Schule bzw. des Teams zu legen. Dies schafft positives Bewusstsein und stärkt!

### PRAXISTIPPS

- Standortbezogene Entwicklungsmöglichkeiten analysieren und Umsetzungsmöglichkeiten abwägen
- Stärken und Potentiale des Lehrpersonals prüfen und Lehrkräfte einbinden
- Schulpartnerschaft konstruktiv leben
- Verantwortungsbewusstsein auf allen Ebenen der Schule schaffen und gemeinsame Werte definieren
- Stärken des Schulstandortes stärken! Schwächen analysieren, klären und Änderungsmöglichkeiten prüfen
- Rückschläge annehmen, analysieren - durchtauchen und wieder neue Entwicklungen wagen
- Als Schulgemeinschaft sich immer wieder das Gelingende am Schulstandort bewusstmachen und darauf stolz sein

### AUTORIN

Dir<sup>in</sup> Mag<sup>a</sup> Annemarie Seethaler | Schulleiterin Gymnasium Seekirchen



Beutel, S.-I. et. al. (Hrsg.) (2016), „Handbuch Gute Schule“. Seelze: Friedrich-Verlag.  
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2018), „Handbuch Erweiterung Schulautonomie durch das Bildungsreformgesetz 2017“; abgerufen am 30. Nov. 2018 von <https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/>  
Bundesrecht: Schulzeitgesetz 1985 i.d.F. vom 30. Nov. 2018, Republik Österreich, abgerufen am 30. Nov. 2018 von [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)  
BGBl. Nr. 88/1985 Bundesrecht: Lehrplanverordnung für die AHS i.d.F. vom 30. Nov. 2018, Republik Österreich, abgerufen am 30. Nov. 2018 von [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)  
Holtappels, Heinz Günter et al. (Hrsg.) (2011), „Ganztagsschule: Entwicklung, Qualität, Wirkung“. Weinheim: Beltz Juventa.  
Kamski, Ilse (2014), „Rhythmisierung in Ganztagsschulen“. Schwalbach: Debus Pädagogik.  
Knapp, Natalie (2011), „Der Quantensprung des Denkens“. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.  
Nokter, Wolf, Abtprimas, Schwester Enrica Rosanna (2007), „Die Kunst Menschen zu führen“. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.  
Rasfeld Margret, Breidenbach Stephan (2014) „Schulen im Aufbruch“. München: Kösel.

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



**ICSEI: International Congress for School Effectiveness and School Improvement** ist ein internationales Expert/inn/enetzwerk mit Vertreter/inne/n aus mehr als 80 Ländern und aus unterschiedlichen Bildungsfachkontexten.

Link: <https://www.icsei.net>

## ICSEI – EIN ORT DER BEGEGNUNG UND DES AUSTAUSCHS

Bereits zum dritten Mal, wird in diesem Format schon über den jährlich stattfindenden Kongress für School Effectiveness und School Improvement berichtet (ICSEI). Dieses Jahr fand die ICSEI in Stavanger, Norwegen statt. Während in den vergangenen Jahren vor allem die Vorträge und Präsentationen der einzelnen Teilnehmer/innen im Mittelpunkt des Berichtes standen, soll in diesem Jahr der Fokus auf die „Zwischengespräche“ des Konferenzgeschehens gelegt werden. Meistens erhält man in diesen Gesprächen viel detailliertere und anwendungsorientiertere Beispiele für den Schulalltag und die praktische Schulentwicklung im eigenen Land. Daher wird diese Ausgabe ein persönlicher Streifzug durch die Gesprächserfahrungen der ICSEI Konferenz 2019 sein.

01

### Die Anreise: Was macht eigentlich ein Superintendent in Kanada?

Neben mir im Flugzeug saß Mike. Mike ist Superintendent aus Kanada und zeichnet sich verantwortlich für 16 Schulen, die z.T. geographisch weit auseinander liegen. Als Superintendent könnte man Mikes Aufgabenfeld als eine Mischung aus Clusterleitung und Schulaufsicht beschreiben. Er ist zum einen für die Qualitätsentwicklung an den Schulen verantwortlich bzw. unterstützt die Schulen durch regelmäßiges Feedback dabei, auf der anderen Seite setzt er Initiativen bzw. bestimmt die Visionen seines Clusters sowie entscheidet, welche thematischen Schwerpunkte etwa in der Fort- und Weiterbildung gesetzt werden. Besonders eindrucksvoll bei meinem Gespräch mit Mike war, dass er mir von allen Schüler/inne/n, die an den 16 Schulen vor besonderen Herausforderungen stehen oder Gefahr laufen das Schuljahr nicht zu schaffen, persönlich berichten konnte und mir für jeden/jede Schüler/in sagen konnte, wie ihre Unterstützungsmaßnahmen seien. Auch er – so Mike – trage die Verantwortung für die gelingenden Bildungskarrieren dieser Jugendlichen mit.

„Wir alle sind verantwortlich für jeden/jede Schüler/in – ob auf Lehrer/-innen-, Schulleiter/-innen - oder meiner Ebene!“  
Mike, Superintendent

02

### Vorab-Event: Schulbesuche an norwegischen Schulen

Jedes Jahr haben die Besucher des ICSEI Kongresses die Möglichkeit an Schulbesuchen teilzunehmen. Nach einer kurzen Einführung zum norwegischen Schulsystem wurden wir in Kleingruppen aufgeteilt und besuchten unterschiedliche Schulen. Besonders nachhaltig in Erinnerung sind mir hier die Beteiligungsstrukturen der Schüler/innen geblieben sowie die Lehrplanungen, die dem Modell der rückwärtigen Planung sehr ähnlich waren.

„Wir sind auch im Jugendparlament der Gemeinde vertreten.“  
Schulsprecherin Gosen Skole

03

### Business-Lunch: Habt ihr nicht diese „Lerndesigner“ in Österreich?

Bei der ICSEI gibt es verschiedene Netzwerke, die unterschiedliche Themen adressieren. Alle Netzwerke laden an einem Tag zu einem gemeinsamen Mittagessen ein, bei dem man Gleichgesinnte trifft. Ich wollte mich gerade setzen, als eine Dame auf mich zustürmte und auf Deutsch zu mir sagte: „Ach, du bist aus Österreich, oder? Habt ihr nicht diese „Lerndesigner“? Davon hab ich schon einiges gehört – beeindruckend, wie ihr die Reform begleitet habt.“ Es stellte sich heraus, dass Ruth bei der ICSEI 2017 die Ländervorstellungsrunde, bei der Österreich bzw. das ZLS seine Arbeit präsentiert hatte, anwesend war. Ruth ist aus Wales und wir kamen ins Gespräch. In Wales vollziehen sich zurzeit große Reformen im Bereich der Curriculumentwicklung. Die Beteiligungsmöglichkeiten für Praktiker/innen laufen über digitale Strukturen, unter anderem können Schulen hier rückmelden, welche Fort- und Weiterbildungsbedarfe sie haben bzw. wie sie sich in bestimmten Bereichen begleitet oder nicht begleitet fühlen. Diese Informationen helfen, um die bestmögliche Begleitung zu gewährleisten.

„Schulen geben uns über eine Plattform Feedback, wo sie noch Unterstützung in der Begleitung brauchen.“  
Ruth, Wales



## 04

„Double-loop learning, hilft dabei, seine Entwicklungsansätze zu reflektieren und Feedback als hilfreiches Instrument einzubauen.“  
Prof. Toby Greamy

### Symposien: Andere Länder, ähnliche Erfahrungen, alternative Ansätze

Schulentwicklung ist ein Thema, das in fast allen Ländern zentral ist. Die Herausforderungen, denen sich die Schulstandorte stellen müssen, sind trotz der oft sehr unterschiedlichen Kontextfaktoren ähnlich. Prof. Toby Greamy von der Universität Nottingham hat insgesamt fünf strategische Bereiche identifiziert, an denen nachhaltige Schulentwicklung ansetzen sollte. Diese Bereiche sind: Vision, Werte und Kultur des Standortes; die Menschen und ihre Möglichkeiten insbesondere hinsichtlich ihres Lernens; die Art des Unterrichtens (Leistungsrückmeldung, Identifikation der Lerninhalte und Aufgabenstellung); Qualitätssicherung und Rechenschaftspflicht. Zum letzten Bereich ergänzt Greamy, dass vor allem der Einbezug von Daten die Rechenschaftspflicht betreffend, warum welche Entwicklungen so angegangen werden, hilfreich sein können.

## 05

“Researchers must display sensitivity, build relationships and develop trust in order to span the boundaries between the academic and policymaking worlds.”  
C. Chapman & M. Ainscow  
2017  
(Blogeintrag im Portal)

### Karaoke-Bar: Digitales Informationsangebot in Schottland

Unter den ICSEI-Teilnehmer/innen gibt es begeisterte Karaoke-Sänger/innen, weswegen es sich bereits eingebürgert hat, dass an jedem Veranstaltungsort nach einer passenden Lokalität gesucht wird, um am letzten Abend die Konferenz ausklingen zu lassen. Die Gruppe ist groß und gemischt und einmal mehr kommt man mit Menschen ins Gespräch. In diesem Fall mit einem Professor aus Schottland, dessen Forschungsschwerpunkt unter anderem in schulischer Netzwerkarbeit liegt. Schottland hat in den vergangenen Jahren viele neue Reformen auf den Weg gebracht. Um den Schulen fundierte Wissensgrundlagen zu bieten, wurde die Internetplattform „What Works Schottland“ (<http://whatworksscotland.ac.uk>) entwickelt. Ähnlich wie unsere Seite [www.lernende-schule.at](http://www.lernende-schule.at) erhalten Schulleiter/innen, Fortbildner/innen, Schulaufsichtsverantwortliche und politische Verantwortliche Informationen zu Themen und deren Wirksamkeit innerhalb von Entwicklungsprozessen. So werden unter anderem Erkenntnisse zur nachhaltigen Einbindung von Bildungspartner/innen angeboten.

### PRAXISTIPPS

- **Verantwortung für jede/n Schüler/in übernehmen:** Vertiefte personalisierte Lernbegleitung für Schüler/innen, die Gefahr laufen, das Schuljahr nicht zu schaffen. Alle mit ins Boot holen: Verantwortung bei Schulleiter/in, Lehrer/in, Eltern bzw. Erziehungsberechtigten.
- **Institutionalisierte Rückmeldeprozesse und Bedarfsmeldungen** in der Fort- und Weiterbildung. Wie eruieren wir als Schule, welche Fort- und Weiterbildung wir brauchen bzw. nach welchen Kriterien melden wir rück, wie hilfreich eine Fort- und Weiterbildung für uns war?
- **Themenräume auf der Vernetzungsplattform:** [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at) bieten eine gute Grundlage, um sich mit relevanten Themen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung vertraut zu machen. Die Mitarbeiter/innen des ZLS arbeiten stetig an neuen Themenbereichen. Vergleichbar in Deutschland - Clearing House Unterricht: <https://www.clearinghouse.edu.tum.de> - allerdings werden hier nur Meta-Studien zur Lernforschung berücksichtigt.

### AUTORIN

Mag. Livia Rößler | Zentrum für lernende Schulen (Aufgabenbereich: Schul(entwicklungs)forschung) | PH NÖ und Uni. Innsbruck



**Greany, T. & Higham, R. (2018)** *Hierarchy, Markets and Networks: analysing the 'self-improving school-led system' agenda in England and the implications for schools* UCL IOE Press.

**Greany, T. (2016).** Innovation is possible, it's just not easy: Improvement, innovation and legitimacy in England's autonomous and accountable school system. *Educational Management Administration & Leadership* 46(1). S. 65-85.

#### Links:

<https://www.minskole.no/gosen>  
[www.Nyinorge.no](http://www.Nyinorge.no)  
<http://whatworksscotland.ac.uk>  
[www.learning.gov.wales](http://www.learning.gov.wales)

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS** – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



„Es gibt nur die Wahrheit, die aus der Verantwortung der Akteure vor Ort erwächst.“ (Verfasser unbekannt)

## DIVERSITÄT – „JEDER IST ANDERS ANDERS!“

An Schulen kommen Menschen unserer Gesellschaft mit den unterschiedlichsten Hintergründen und Persönlichkeiten zusammen und treten miteinander in intensiver und prägender Weise in Beziehung.

Um mit diesen Herausforderungen und den sich daraus ergebenden Chancen effizient umgehen zu können, braucht es auf allen Ebenen von Schule ein umfassendes Verständnis für einen nachhaltigen Umgang mit Differenz und Diversität.

Dieses Verständnis von Schule verlangt nach einem Konzept von Bildung, das neben gerechten und diskriminierungsfreien Lern- und Entfaltungsmöglichkeiten stets die Erziehung zu einem emphatisch-respektvollen und toleranten Miteinander im Blick behält.

01

Welches Verständnis von Differenz und Diversität ist notwendig?

### These: Vielfalt ist Normalität.

Menschen verbinden viele Gemeinsamkeiten, aber jedes Individuum für sich ist einzigartig. Vielfalt bildet daher einen gemeinsamen Nenner. Im schulischen Kontext muss der Anerkennung menschlicher Diversität somit eine fundamentale Bedeutung beigemessen werden.

Es gibt viele Faktoren, warum Menschen sich unterscheiden. Aber alle möglichen Differenzkategorien können Menschen in ihrer Gesamtheit nie ausreichend beschreiben, geschweige denn definieren. Das Überwinden von Kategorien der Differenz darf aber genauso auch nicht mit einem völligen Ausblenden der unterrichts- und bildungsrelevanten Unterschiede gleichgesetzt werden. Es gilt individuelle Potentiale und Begabungen aller Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu aktivieren und zu fördern. Im Rahmen einer inklusiven Schule geht es darum, allen Schülerinnen und Schülern, die sich „auf vielfältige Weise immer wieder neu voneinander unterscheiden und in wechselnden Konstellationen Gemeinsamkeiten aufweisen“, ein gemeinschaftliches Lernen in Diversität zu ermöglichen (Arens & Mecheril 2010, S. 9).

02

Wie steht es mit der Homogenität in ihrem Lehrerkollegium?

### These: Es geht um mich!

Ein Lehrerkollegium ist eine sehr heterogene Gruppe von Erwachsenen. Die Dynamiken innerhalb eines Kollegiums stehen sinnbildlich für die Standortbestimmung, wie eine Schule mit Differenz und Diversität umgeht. Nur durch das Bewusstwerden dieser Dynamiken kann langfristig Raum für Veränderung geschaffen werden.

Bei der Auseinandersetzung mit Diversität und der Umsetzung einer entsprechenden Pädagogik geht es nicht um das Erlernen eines „richtigen Verhaltens“ oder das „Einüben“ von gegenseitiger Toleranz und Wertschätzung, sondern um eine echte innere Akzeptanz aller Menschen per se. Es geht dabei nicht um „die Anderen“, sondern um mich selbst. Das setzt die Bereitschaft zu Selbstreflexion und das kritische Hinterfragen der persönlichen Normalitätsvorstellungen und Identitätskonstruktionen voraus.

03

Wie können Schulen Diversität professionell begegnen?

### These: Inklusion ist mehr als die Integration von Menschen mit Behinderung.

In Anbetracht der Heterogenität liegt es auf der Hand, dass es einen Unterricht braucht, der durch Barrierefreiheit (im erweiterten Sinn!) maximale Teilhabe aller Schülerinnen und Schüler ermöglicht und dadurch eine hohe und flächendeckende Unterrichtsqualität gewährleisten kann.

Die Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Diversität und das Bemühen nach zielführenden Lösungen ist Inklusion. Im schulischen Kontext geht es um eine Pädagogik der Akzeptanz und Ermutigung durch unterstützende Strukturen. Die Anerkennung von individuellen Stärken, Fähigkeiten und Fortschritten steht dabei im Zentrum.

„Ein Unterricht, der danach strebt, richtet den Blick auf die Facettenvielfalt des Einzelnen und auf die Klasse als Gemeinschaft. Er analysiert Lehr- und Lernbedingungen, nutzt kooperative Potentiale und verändert das Veränderbare, um Ungleichheiten zu überwinden.“ (Kappus & Kummer, 2016, S. 16)

Inklusive Didaktik ist die Didaktik jeder guten Schule, da sie das Individuum bedingungslos im Blick hat und „die Anpassung der Schule an die Schüler Programm ist, wobei der „Schüler [...] die Konstante, die Schule die Variable“ darstellt. (Wocken, 2010, S. 2)

## 04

Eine diversitätssensible Schulkultur: Zusätzliche Belastung oder Mehrwert?

### These: Über die Partizipation zur (Teil-)Identität.

Schulen haben neben der inhaltlichen Qualifikation auch den Auftrag ihre Schülerinnen und Schüler zu mündigen Bürgerinnen und Bürgern zu erziehen. Sie sollen die Verfassung und demokratische Grundordnung verstehen, achten und anerkennen.

Dabei muss folgende Frage Berechtigung haben: Wo werden im Kontext von Schule diese Ideale und Werte für die Schülerinnen und Schüler wirklich spür- und erlebbar? Was bieten Schulen der heranwachsenden nachfolgenden Generation nachhaltig in Bezug auf Selbstbestimmungs-, Mitbestimmungs- und Solidaritätsfähigkeit an?

Es ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis, sich in seiner direkten Umgebung sicher, akzeptiert und angenommen zu fühlen. Um sich als Teil eines Ganzen zu fühlen, braucht es Vertrauen. Daraus erwächst ein Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation. Langfristig bildet sich dadurch die Identität eines Menschen. Identität besteht immer aus vielen Anteilen und ist dadurch vielschichtig.

Eine Schule die Akzeptanz, Respekt, Wertschätzung als Teil der Zielparame-ter ihrer Schulkultur definiert und auf allen Ebenen konsequent verfolgt, wird ein positives Beziehungsklima generieren, von dem alle Personen profitieren. Eine Vielzahl schultypischer Problemen kann dadurch proaktiv abgeschwächt, entgegenwirkt oder sogar gänzlich verhindert werden.

## 05

Diversity Management als Baustein von Schulentwicklung?

### These: Es braucht Menschen die bereit sind Verantwortung zu übernehmen.

Eine konsequente diversitätssensible Pädagogik betrifft alle Bereiche der Schule. Eine dementsprechende Schulentwicklung ist ein langfristiger Prozess, der gut überlegt aufgebaut und schrittweise und kontinuierlich erfolgen muss.

Grundvoraussetzungen für ein Gelingen sind:

- Schulleitung - Der Schulleitung kommt durch ein Sichtbar-und-spürbar-Sein eine Schlüsselrolle zu.
- Kollegium - Die Entwicklung verlangt ein gemeinsames Wollen der Veränderung, eine gemeinsame Idee von Zukunft und das Ringen um ein gemeinsames Vorgehen.
- Kontinuierliche Reflexion - Die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und ein Hinterfragen von persönlichen Vorstellungen von Normalität im Team müssen sensibel angegangen werden.
- Arbeiten auf der systemischen Ebene - Diversitätssensible Schulentwicklung ist komplex und kein kurzfristiges Projektvorhaben.
- Externe Unterstützung – Eine Prozessbegleitung durch Experten kann einen Mehrgewinn darstellen.

### PRAXISTIPPS

Der Einstieg in eine diversitätssensible Schulentwicklung kann u.a. anhand des „QIK-Checks“ erfolgen. Dieser orientiert sich an den Ebenen Inklusion, Ich, Wir, Struktur und Praxis und kann dazu verwendet werden:

- den eigenen oder den Unterricht im Klassenteam zu reflektieren;
- im Schulstufenteam ein inklusives Unterrichtskonzept zu entwickeln;
- den Schulstandort nach inklusiven Qualitätskriterien weiter zu entwickeln;
- den eigenen Standort mit einem Methodenrepertoire für inklusive Schulentwicklung auszustatten.
- Frage zum Weiterdenken: Welche Fortbildungsmaßnahmen fördern zusätzlich ein systemisches Denken und Handeln?

Der konstruktive Umgang mit Differenz und Diversität stellt Schulen vor Herausforderungen. Der Themenraum „Diversität“, der in Kürze auf <https://www.lernende-schulen.at/> veröffentlicht wird, führt zeitgemäße Antworten zur Thematik an und zeigt Impulse für eine entsprechende Schulentwicklung auf.

### AUTOR

Mag. Christoph Inger | Mitarbeiter des ZLS und Beratungslehrer für Inklusion in der Bildungsregion Reutte



- Arens, S. & Mecheril, P.** (2010): Schule – Vielfalt – Gerechtigkeit. Schlaglichter auf ein Spannungsverhältnis, das die politische und erziehungswissenschaftliche Diskussion in Bewegung gebracht hat. In: Lernende Schule 49, S. 9-11.
- Grubich, R. u.a.** (2011): QIK-Check – Qualität in inklusiven Klassen / Lerngruppen, ein Material zur (Selbst-)Evaluation
- Prengel, A.** (2019): Pädagogik der Vielfalt. Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik. 4. Auflage; Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden
- Pompe, A.** (Hrsg.) (2016): Deutsch inklusiv. Gemeinsam lernen in der Grundschule. Schneider Verlag: Baltmannsweiler
- Stiftung SPI- Sozialpädagogisches Institut Berlin** (2011): Vielfalt gestalten. Handreichung zu Diversity in Schule und Berufsvorbereitung. Berlin
- Wocken, H.** (2010): Über Widersacher der Inklusion und ihre Gegenreden. Aus Politik und Zeitgeschehen, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", 23. S. 1-8.

### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T +43 2252 88570-108, E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS – Zentrum für lernende Schulen** | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



*Portfolios sind wie Schaufenster. Sie ermöglichen Stärken und Talente der Schülerinnen und Schüler zu aktivieren, zu fördern und für alle sichtbar zu machen.*

## PORTFFOLIOARBEIT IN DER SEKUNDARSTUFE

Das Arbeiten mit Portfolios bietet nicht nur den Schülerinnen und Schülern weitreichende Möglichkeiten für individualisiertes und kompetenzorientiertes Lernen, sondern hat gleichzeitig auch starke Schubkraft für innovative Unterrichts- und Schulentwicklungsprozesse am Schulstandort. Dennoch werden die der Portfolioarbeit attestierten Potentiale und Chancen im Sekundarstufenbereich noch relativ wenig genutzt. Warum dem so ist und was mögliche Faktoren für gelingende Implementierung der Portfolioarbeit sind, soll in diesem Beitrag durch Bezugnahme auf eine in Baden-Württemberg gemachte wissenschaftliche Untersuchung beleuchtet werden.

### 01

Portfolios sind wie Spiegel. Sie erlauben einen individuellen Blick auf das Lernen des einzelnen Kindes/Jugendlichen.

#### Portfolioarbeit ist mehr als eine Sammlung

Auch wenn die italienischen Begriffe „portare“ und „folio“ auf den Aspekt des Zusammenführens von einzelnen Blättern hinweisen, so wird im schulischen Kontext unter Portfolioarbeit weit mehr als lediglich eine Sammlung von SchülerInnenarbeiten verstanden. Auf dem Weg zum fertigen Portfolioprodukt bieten sich immer wieder Möglichkeiten für das Einbringen eigener Interessen, für Selbstreflexionen und einen interaktiven Rückmeldedialog mit der Lehrperson. Der Fokus kann dabei durchaus unterschiedlich angelegt sein. Während beim **Lernwegportfolio** der Schwerpunkt auf dem Prozess der Erarbeitung liegt, so konzentriert man sich bei einem **Präsentationsportfolio** schwerpunktmäßig eher auf die letzte Phase des Präsentierens. Auch der Zweck des Portfolios kann differieren. **Themenportfolios** zielen auf vertieftes inhaltliches Arbeiten an einem Thema ab, während **Talente- und Bewerbungsportfolios** bewusst vorhandene Stärken sichtbar machen sollen.

### 02

Selbstevaluation und formatives Rückmelden als Grundelemente der Portfolioarbeit garantieren hohe Lernwirksamkeit.

#### Phasenverlauf der Portfolioarbeit

Grundsätzlich können drei Phasen der Portfolioarbeit unterschieden werden (vgl. Engel/Wiedenhorn 2010):

- **Einführungsphase** - Planung der Portfolioarbeit, Information der Beteiligten, Themenfindung, Klärung und Festlegung der Rahmenbedingungen, Qualitätskriterien und Lernziele
- **Arbeitsphase** - Suchen, Sichten und Sammeln von Material, Markieren, Bearbeiten, Zusammenfassen, Einholen von Rückmeldungen, Auswahl und Selektion, Dokumentation Arbeitsverlauf
- **Veröffentlichungsphase** - Überprüfung der Qualitätskriterien, Fertigstellung Portfolio, Präsentation vorbereiten, Einladung erstellen, Präsentieren, Bewertung der Portfolioarbeit

Ein wesentliches Grundelement der Portfolioarbeit ist die **Reflexion**, welche durch angeleitete Selbstreflexionen bzw. durch kontinuierliche Rückmeldungen von außen (Peer-/LehrerInnenfeedback) während des gesamten Phasenverlaufes Platz finden sollte.

### 03

Portfolioarbeit fordert und fördert ein breites Spektrum an Kompetenzen.

#### Vielfältige Chancen und Potentiale für den Kompetenzaufbau

Portfolioarbeit bietet zahlreiche Chancen für den Aufbau und die Stärkung wichtiger Handlungskompetenzen von Schülerinnen und Schülern. Insbesondere **Eigenständigkeit**, **Sozialkompetenz** und **interessensgeleitetes Lernen** können mit Portfolioarbeit gefördert werden. Aber auch **Fachwissen** kann durch Portfolioarbeit auf vertiefende Art und Weise nachhaltig angeeignet werden. Weitere überfachliche Kompetenzen, die im Rahmen von Portfolioarbeit gefordert und gefördert werden:

*Ausdauer - Verantwortungsbereitschaft - Zeitmanagement - Selbstvertrauen - Kommunikations- und Teamfähigkeit - Urteilsfähigkeit - zielgerichtete Informationssuche - Präsentationskompetenz*



## 04

Kleine strukturierte Schritte und kontinuierliche Rückmeldungen helfen bei der Orientierung.

### Wie man es anfängt und worauf es ankommt

Die wissenschaftliche Studie über den Implementierungsprozess von Portfolioarbeit an fünf Sekundarschulen in Baden-Württemberg (vgl. Bickel 2011) hat gezeigt, dass neben einer sorgfältig **durchdachten Planungs- und Einführungsphase** vor allem besonderes Augenmerk auf **gute Strukturierung der Arbeitsabläufe** zu legen ist. Ausreichend vorhandene **Hilfsangebote und Rückmeldeschleifen** während des Arbeitsprozesses sind wichtig, um ein schrittweises Erlernen der selbständigen Arbeitsweise und des Reflektierens zu ermöglichen. Als ein weiterer zentraler Faktor für das Gelingen von Portfolioarbeit erwies sich die notwendige **Identifikation** der Schülerinnen und Schüler mit dem Thema, was wiederum voraussetzt, dass diese bei „ihrem“ Portfolio die eigenen Interessen und Themen tatsächlich in ausreichendem Maße einbringen können.

## 05

Der Einbezug des Portfolios in die Leistungsbewertung signalisiert Wertschätzung für die anspruchsvolle Arbeit.

### Vorsicht Stolperfallen!

Damit die Potentiale der Portfolioarbeit für einen kompetenz- und lernseitig orientierten Unterricht tatsächlich genutzt werden können, gilt es einige „Stolperfallen“ (vgl. [Netzwerk Portfolioarbeit](#)) zu vermeiden.

- zu starke Auslagerung der Arbeit in Richtung Hausarbeit
- zu stark durch die Lehrperson vorgefertigte Ausfüll- und Rückmeldebögen
- zu hoher Anteil an Pflichtaufgaben und zu wenig Wahl- und Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Vernachlässigung der Reflexion während und nach den Arbeitsprozessen
- zu geringe oder gar keine Einbeziehung des Portfolios in die Leistungsbewertung

## 06

Die hohe Eigenmotivation der Schülerinnen und Schüler zählt zu den Stärken der Portfolioarbeit.

### Was schätzen Schülerinnen und Schüler an der Portfolioarbeit?

Als klare Vorteile gegenüber dem herkömmlichen Unterricht sahen die befragten SchülerInnen in erster Linie die vorhandenen **Freiräume**, das **selbständige Arbeiten**, die Möglichkeit **eigenen Interessen** nachzugehen und das **verstärkte Zusammenarbeiten** mit anderen MitschülerInnen:

*„Am besten an der Portfolioarbeit hat mir gefallen, dass man seine Zeit selbst einplanen kann und dass man viel Freiheit hatte.“*

Jedoch auch das Reflektieren und **Nachdenken über sich selbst** wurde positiv, wenngleich auch als herausfordernd empfunden:

*„Man muss sich immer selber Vorschriften machen...“*

*„Mir hat an der Portfolioarbeit am besten gefallen, meinen Interessen nachzugehen, mich zu informieren und meine Stärken und Schwächen zu überdenken.“*

## PRAXISTIPPS

Gelingende Portfolioarbeit kann eine hohe Schubkraft für die Unterrichtsentwicklung an Ihrer Schule entfalten. Daher lohnt es sich, möglichst gute Bedingungen für das Erproben und Weiterentwickeln dieser kompetenzfördernden Lehr- und Lernform zu schaffen:

- Machen Sie „Good Practice Beispiele“ an Ihrer Schule sichtbar und fördern Sie den pädagogischen Austausch.
- Motivieren und unterstützen Sie Ihre Lehrpersonen bei der Organisation von fachübergreifenden Portfolioarbeiten und von klassenübergreifenden Portfolio Präsentationen.
- Unterstützen Sie das forschende und selbständige Arbeiten durch Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur (Medienzugänge, Bibliothek, bestmögliche Nutzung der vorhandenen Raumkapazitäten).
- Verankern Sie die Portfolioarbeit als fixen Bestandteil in Ihrem Schulkonzept.

**HINWEIS:** Der Autor bietet zum Thema am 25.4.2019 eine eLecture an: [Anmeldung VPH](#)

## AUTOR

Dietmar Bickel, M.A. | Koordinator Mittelschule Vorarlberg und Mitarbeiter am Bundeszentrum für lernende Schulen (ZLS)



**Bickel, D.** (2011). Portfolioarbeit – Gelingensbedingungen für die Implementierung in der Sekundarstufe. Unveröffentlichte Masterarbeit PH Weingarten.

**Brunner, I., Häcker, T., Winter, F.** (Hrsg.) (2017). [Das Handbuch Portfolioarbeit](#). 5. Aufl. Kallmeyer.

**Engel, A., Wiedenhorn, T.** (2010). [Stärken fördern – Lernwege individualisieren](#). Beltz.

**Geiger, B., Wisor, G.** (2015). [Effektive Portfolioarbeit im Unterricht](#). Handbuch für kooperatives, individualisierendes & eigenverantwortliches Lernen (5. bis 13. Klasse). AOL-Verlag.

Link: [www.portfolio-schule.de](http://www.portfolio-schule.de)

## IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.

**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen

**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich

**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich

T +43 2252 88570-108, E-Mail: [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)

ZLS – Zentrum für lernende Schulen | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



**5** MINUTEN  
FÜR ...

*SCHULENTWICKLUNG  
braucht große Gedanken,  
kleine Schritte  
und einen langen Atem.  
(Hartmut v. Hentig)*

## ...DATENBASIERTE SCHUL- & UNTERRICHTSENTWICKLUNG!

Datenbasierte Entscheidungen sind für die Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität von Bedeutung. Schulleitungen und Lehrpersonen sind immer wieder neu gefordert, durch Schulentwicklung produktiv mit Veränderungen umzugehen, Kompetenzen aufzubauen und eine offene Einstellung gegenüber Neuerungen zu entwickeln. Die Einführung von Qualitätsrahmen und Konzepten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung erhöhen den Entwicklungsdruck an Schulen. Wie können Entwicklungsprozesse an der eigenen Schule angestoßen und erfolgreich umgesetzt werden? Lehrpersonen sind entscheidend für die Lernerfolge der Schüler/innen. Welche Rolle spielen Schulleitung und Kollegium bei der datenbasierten Schul- und Unterrichtsentwicklung?

01

Ein systematischer, zielgerichteter und reflexiver Entwicklungsprozess

### Trias: Unterrichts (UE)-, Personal (PE)- & Organisationsentwicklung (OE)

Schulentwicklung (SE) umfasst die gezielten und systematischen Bemühungen am Schulstandort, evidenzbasiert zu handeln um die Schule positiv weiterzuentwickeln. Maßnahmen der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung kommen dabei zum Tragen. Das Ziel von SE ist die Verbesserung der Lernfortschritte der Schüler/innen. Wege zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung der Schule werden für die Zielerreichung besprochen wie z.B. das Festlegen spezifischer Ziele und Umsetzungsmaßnahmen sowie deren Evaluation (Rolff, 2010). Zum Entwicklungserfolg der Einzelschule tragen alle innerschulischen und auch außerschulische Akteure in verschiedenen Rollen und Funktionen bei, z.B. Steuergruppe, Arbeitsgruppen, Lehrerkonferenz, Schulleitung, Schulbehörde, externe Partner wie z.B. Pädagogische Hochschule. Für Rolff (2010) stehen UE, PE und OE in wechselseitiger Interdependenz, die auf das erfolgreiche Lernen der Schüler/innen fokussiert.

02

Dateninduzierte Schulentwicklung ist dort ertragreich, wo klar strukturierte Kooperationen im Kollegium etabliert sind

### Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung

Der Umgang mit Daten ist das Gelenkstück im Prozess der Entwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität (Rolff, 2016). Wie vergewissern sich die Lehrpersonen der Wirksamkeit ihres Unterrichts, Schulleitungen der Wirksamkeit ihrer Art der Schulführung? Wie gehen Schulen mit den ihnen zur Verfügung gestellten Daten um? Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung erfordern die Bereitschaft, sich mit den Daten auseinanderzusetzen, sich darüber auszutauschen und auf deren Basis Veränderungen anzudenken und herbeizuführen. Entscheidend für den Schulentwicklungsprozess ist die Qualität der Dateninterpretation: Wie werden Daten gelesen, eingeschätzt und wie gehen Lehrpersonen mit den Daten um? Dateninduzierte Schulentwicklung ist dort ertragreich, wo klar strukturierte Kooperationen im Kollegium etabliert sind (z.B. Fachteams, Fachkonferenzen, Jahrgangsgruppen) und die Auseinandersetzung mit den Daten in gemeinschaftlicher fragender Haltung gefördert wird (Demski, 2018, 2019; Schratz et al., 2015; Kurz & Weiß, 2016). Im Zentrum stehen vor allem die Qualität und Entwicklung der schulischen Lernprozesse und die damit verbundene Kompetenzentwicklung und das jeweilige Fachwissen (Wiesner, Schreiner, Breit, Kemethofer, 2017).

03

„Schulleitung stärken, ohne das Kollegium zu schwächen“ (Rolff, H.-G. (2018)

### Die Rolle der Schulleitung

Schulen tragen Verantwortung für die erbrachten Lernergebnisse und sie sind aufgefordert, fachliche, fachdidaktische und pädagogische Konsequenzen zur Verbesserung des schulischen Lernangebotes zu erbringen (Demski, 2019). Die Schulleitung ist der Dreh- und Angelpunkt der Schulentwicklungsarbeit.

Sie sorgt durch Ermöglichung systematischer Auseinandersetzung mit Ergebnissen und schulischen Kontexten für professionelle Reflexion auf schulischen Systemebenen. Neben Weiterentwicklungen auf individueller Ebene ist es wesentlich, dass diese im Sinn der Lernenden Organisation und professionellen Lerngemeinschaften auch im Team erfolgen (Demski, 2019; Rolff, 2016; Schratz et al. 2016).

Hattie (2014) betont, dass alle an der Schule in Mitverantwortung daran beteiligt sind, sicherzustellen, dass Lernen und Lehren im Fokus stehen. Für ihn ist die Kultur der Schule der Kern des nachhaltigen Erfolges, welcher maßgeblich von der Schulleitung beeinflusst wird. Schulleitung, die unterrichtsbezogen agiert, besucht die Klassen und unterstützt evidenzbasiertes Arbeiten an der Schule. Schulleitungen benötigen eine hohe Professionalität für effektives und wirkungsvolles Handeln, gute Strategiearbeit mit der richtigen Prioritätensetzung in der Auswahl der zielführenden Aktivitäten und genügend zeitliche Ressourcen (Huber, 2015). Das Wichtigste für Schulleitungen ist Stellen zu finden, an denen indirekte Steuerung direkt auf Schulqualität wirkt. (Rolff, 2016).

04

Gemeinsames  
Tun und Lernen  
sorgt für  
Nachhaltigkeit  
der Entwicklungen

## Die Rolle der Lehrpersonen

Schulentwicklung vertritt eine starke Teamorientierung. Nachhaltige Schulentwicklung wird ausschließlich möglich durch das gemeinsame Tun und Lernen, indem das Entwicklungsthema am Leben erhalten wird, neue Erfahrungen darüber ausgetauscht werden und Verhaltensveränderungen erzielt werden können. Die Einbindung möglichst aller Betroffener sollte von Beginn an erfolgen, da dies die Urheberschaft erhöht und Widerstand abbauen kann. Ideal wäre eine produktive Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Steuergruppe und dem Kollegium in wertschätzender Form und mittels regelmäßiger, vorher festgelegter Zeitgefäße für Reflexion und Anerkennung des bisher Erreichten. Dies wirkt motivationsfördernd und lässt Kurskorrekturen zu. Schulen mit kooperativen Arbeitsstrukturen ermöglichen datenbasierte Unterrichtsentwicklung, wo z.B. aus den Fächern heraus, die nachhaltige Wirkung aus Reflexionen zu Entwicklungsmaßnahmen beiträgt. Das Wissen und die Erfahrung des Kollegiums sind Basis für das Festlegen von Entwicklungs- und Schwerpunktsetzungen. Professionalisierung gelingt nach Hattie (2014) z.B. in Settings, welchen kollegiales Feedback und Reflexion zugrunde liegen, besonders wirkungsvoll. (Zela-Mezö & Krainz-Dürr, 2015; Demski, 2019)

### PRAXISTIPPS

- Zeigen Sie sich vermehrt als unterrichtsbezogene Führungskraft: das Lernen der Schüler/innen und Lehrpersonen beobachten und thematisieren; vertrauensvolle Lernumgebungen für alle schaffen mit Raum & Mut zum Erproben und Reflektieren.
- Sorgen Sie dafür, dass das Lernen der Schüler/innen auf allen Systemebenen Ihres Schulstandorts im Mittelpunkt steht. Ermöglichen Sie wirksame Dialoge in der Lehrerschaft, welche das Lernen und förderliche Lernbedingungen zum Thema haben. Schaffen Sie Zeitgefäße für gezielten Austausch im Kollegium, z.B. für „Was ist guter/wirkungsvoller Unterricht an unserem Schulstandort?“
- Nützen Sie Instrumente und Strukturen wie Steuergruppen, Entwicklungsteams, Fachgruppen, Unterrichtsbesuche & -beobachtung sowie Feedback, Professionelle Lerngemeinschaften, Hospitationen oder Lesson Studies u.a.m. für die Prozessgestaltung.
- Wer in Ihrer Organisation ist zuständig für das Sammeln, Analysieren, Interpretieren und Nutzen von Daten? Wie kann die Qualifizierung einzelner Lehrpersonen, Daten für die Schule gewinnbringend analysieren zu können, gefördert werden?
- Beachten Sie für den Prozess förderliche Faktoren wie: Zeit für die gründliche Ausgangsanalyse; realistische Ziele für wenige Entwicklungsschwerpunkte in großzügiger Zeitplanung; kleinschrittige Umsetzungsetappen anlegen; regelmäßige Reflexionen.
- Inanspruchnahme einer externen Prozessbegleitung an entscheidenden Schnittstellen ermöglicht die neutrale Außenperspektive

### AUTORIN

Dr. Johanna E. Schwarz, BEd. MA | Pädagogische Hochschule NÖ, Baden, Department Qualität

- Buchen H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2016): Professionswissen Schulleitung. 4. Auflage. Beltz.
- Buhren, C.G. & Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2018): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. 2. Auflage. Beltz.
- Demski, Denise (2018): Welche Wissensbestände nutzen Akteure in der Schulpraxis? In: Drossel & Eickelmann (Hrsg.), S.101-116. Waxmann.
- Hattie, J. (2014). Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen. Schneider Verlag Hohengehren GmbH
- Kurz, G. & Weiß S. (2016): Erfolgreiche Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses: Modelle - Begleitung - Akteure. In: Kiel, E. & Weiß, S. (Hrsg.) (2016): Schulentwicklung gestalten. Theorie und Praxis von Schulinnovation. Kohlhammer.
- Rolff, H.-G. (2016). Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. Beltz.
- Schratz, Wiesner, Kemethofer, George, Rauscher, Krenn, Huber (2016): Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In: Nationaler Bildungsbericht 2015. [doi:10.17888/nbb2015-2-6](https://doi.org/10.17888/nbb2015-2-6)
- Zela-Mezö & Krainz-Dürr (2015). Wie Fort- und Weiterbildung die Schulentwicklung unterstützt. In: Journal für SE, 2/2015. StudienVerlag.
- Christian Wiesner, Claudia Schreiner, Simone Breit & David Kemethofer (2017). Evidenzorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung. Salzburg: BIFIE. Abrufbar unter <https://www.bifie.at/evidenzorientierte-schul-und-unterrichtsentwicklung>.
- Schulqualität Allgemeinbildung (SQA): Schulentwicklung mit Entwicklungsplan - Was ist das und warum ist sie so wichtig? Unter: [www.sqa.at](http://www.sqa.at)

LITERATUR  
UND  
LINKS

### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T +43 2252 88570-108, E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS – Zentrum für lernende Schulen** | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



*Die Methoden und Werkzeuge einer Lernenden Schule beziehen sich zum einen auf die Selbstreflexion und zum anderen auf die Selbstorganisation. (Rolff, 2018, S.29)*

## ...BEISPIELE SCHULINTERNER STRUKTUREN FÜR SCHUL- & UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Schulen sind ständig gefordert, das Lernen ihrer Schüler/innen und ihr eigenes zu fördern und zu entwickeln und neue Antworten auf komplexe Herausforderungen zu finden. Schulinterne Strukturen sind nötig, um bei allen Beteiligten Einstellungen und Haltungen zu entwickeln, die es möglich machen, sich als Institution weiter zu entwickeln und anstehende Probleme selbst lösen zu können. Dabei kommt der gemeinschaftliche Charakter von Schulentwicklung zum Tragen, die Verschränkung von kollektivem und individuellem Lernen. Eine Institution, die das Lernen und sich weiterentwickeln möchte, kümmert sich zu allererst um gute Binnenstrukturen und Lernumgebungen, die Partizipation ermöglichen und für Transparenz sorgen. Die Schulleitung hat die Aufgabe, hierfür günstige Bedingungen herzustellen, anderenfalls zeigt sich ein lose gekoppeltes System mit großer Störanfälligkeit bei geringer Tiefenwirkung (Daschner, 2017).

**01**

Ganzheitlichkeit statt Stückwerk  
(Rolff, 2018, S. 33)

### Fokus: Oberflächen- & Tiefenstrukturen der Unterrichtsentwicklung

Für die zielgerichtete Wirksamkeit des Lernens und Lehrens spielen die sog. Oberflächen- und Tiefenstrukturen des Unterrichts eine wesentliche Rolle. Unter Oberflächenstrukturen versteht man äußere Merkmale der Unterrichtsgestaltung (z.B. Methoden, Sozialformen, Materialien). Wenn es darum geht, die Lernerfolge der Schüler/innen zu erklären, sind die Tiefenstrukturen wesentlich entscheidender (Oser & Baeriswyl, 2001; Hattie, 2012). Diese konzentrieren sich auf die Qualität der Lernprozesse und der Interaktionen im Klassenzimmer (z.B. Umgang mit Lernzeit, Störungen; kognitive Aktivierung, konstruktive Unterstützung der Lernenden, Gestaltung von Feedback). Ein Verhaften an Oberflächen- bzw. eine Vernachlässigung der Tiefenstrukturen kann - trotz vieler Aktivitäten und Maßnahmen - am Lernerfolg der Schüler/innen vorbeigehen. Ein ganzheitlich ausgerichtetes Lehrerhandeln ist zentral für das Gelingen eines auf Tiefenstrukturen zielenden lernförderlichen Unterrichts. Ein reflektierter Einsatz von Methoden z.B. schafft Voraussetzung für qualitativvolles und effektives Lernen (Kuntner & Trautwein, 2013).

**02**

Fortbildungsmanagement für Schulentwicklung

### Systematische Fortbildungsplanung & Förderung der Analysekompetenz

Lehrerfortbildung findet als Schlüssel für Personal- und Organisationsentwicklung im Interesse der Schule und des Kollegiums statt, z.B. für die Umsetzung des Schulprofils. Die Fortbildungsplanung hat einen hohen Stellenwert für die Schulentwicklung. Die systematische Sichtung der Fortbildungsangebote stellt sicher, dass relevante Möglichkeiten erfasst, genutzt und verwertet werden. Ebenso wird dafür gesorgt, dass die Ergebnisse der Fortbildungen in der Schule zielgerichtet kommuniziert werden (z.B. Präsentationen, Protokolle, Mikro-Artikel). Dem kollegialen Lernen in professionellen Lerngemeinschaften wird als Grundlage für unterrichtsbezogene Schulentwicklung eine hohe Bedeutung beigemessen, da die Lehrpersonen ihr Wissen und ihre Energie durch kontinuierliches aufeinander bezogenes Handeln vertiefen (Schratz & Westfall-Greiter, 2010; Zela-Mezö & Krainz-Dürr, 2015). Im Sinne der datengestützten Schulentwicklung sollte keine Maßnahme ohne vorherige gemeinsame Diagnose des Status quo gesetzt werden. Das will gelernt sein. Ein speziell ausgebildetes Team kümmert sich um die kompetente Auswertung gewonnener Daten. (siehe dazu [5mf... Nr. 101](#)).

**03**

### Systematische Entwicklung: Teamstrukturen

An einer lernseits orientierten Schule verstehen sich alle als Lernende, Beteiligung wird ermöglicht und die innerschulischen Kräfte werden durch gemeinsames Hinschauen auf die Wirksamkeit der eigenen Arbeit und die Gewinnung neuer Erkenntnisse gebündelt. Die Heterogenität des Kollegiums lässt Eigendynamiken entstehen, welche durch externe Evaluierungen bestätigt oder zur Neuorientierung anregt werden (Schratz & Westfall-Greiter, 2010). Für solche und andere qualitätssichernde Prozesse werden an Schulen soziale Strukturen aufgebaut, wie z.B. Steuergruppen, Jahrgangs- oder Fachteams.



Die Schulleitung ist so stark, wie es ihr gelingt, das Kollegium zu stärken. Dazu muss sie Beteiligung organisieren und zugleich die Zielerreichung und den Zusammenhalt im Auge behalten. (Daschner, 2017, S.10)

Diese können wirkungsvolle Rahmenbedingungen sein, die die Arbeit der Teams fördern und gleichzeitig den administrativen und zeitlichen Aufwand reduzieren. Von diesem Mehrwert profitieren sowohl die Lehrenden als auch die Lernenden.

**Fach- und Jahrgangsteams** haben z.B. die Aufgabe, im Zuge der Unterrichtsplanung geeignete Übungsformen zu entwickeln und deren Einfluss auf die Gesamtbewertung festzulegen. Begonnen werden kann diese Form der Zusammenarbeit durch fächerübergreifende Unterrichtseinheiten, die gemeinsam bzw. arbeitsteilig geplant werden. Dabei soll genau festgelegt werden, was und warum getan werden soll. (Groeben, 2010, S. 13 f.). „Datengestützte Schulentwicklung hilft den Lehrenden zu der (...) Einsicht, dass es erhebliche Unterschiede zwischen ihnen gibt“ (Gödde, 2010, S.16). Die Wahrnehmung der unterschiedlichen Wirksamkeit der Lehrenden bedeutet einen grundlegenden Schritt für Weiterentwicklung, für das langfristig angelegte Bemühen um Optimierung. Die Schulleitung muss größten Wert darauflegen und Rahmenbedingungen schaffen, dass die Fachkonferenzen thematisch und auf personaler Ebene wertschätzend, effektiv und teamorientiert arbeiten.

**Steuergruppen:** Schulentwicklung braucht innerschulische Strukturen zur Unterstützung der Entwicklungsarbeit. Steuergruppen (Planungs-, Konzept-, Koordinierungsgruppen o.Ä.) dienen hauptsächlich der internen Steuerung und Begleitung von Prozessen (z.B. Bestandsaufnahmen, interne Evaluationen). Steuergruppen bekommen einen klaren Auftrag von Seiten der Schulleitung, die Mitarbeit beruht auf Freiwilligkeit und sie repräsentieren die wichtigsten Gruppierungen aus dem Kollegium. Sie wahren Transparenz der Arbeit gegenüber dem Kollegium, übernehmen Verantwortung und beruhen auf einem geklärten Verhältnis zur Schulleitung (Rolff, 2018).

## Schulleitung: Förderin oder Hemmschuh

Schulische Strukturen können Innovationen, Kommunikation und Kooperationen begünstigen oder auch verzögern, wie z.B. die Zusammenarbeit durch einen Stundenplan, die Beteiligung und das Engagement des Kollegiums durch die Gestaltung von Lehrerkonferenzen. Es hat eine erhebliche Wirkung, ob die Schulleitung z.B. Verbindlichkeiten einfordert oder Beliebigkeit zulässt, ob sie Beschlüsse und systematisches Controlling umsetzt und Wissensmanagement in den Fachgruppen fördert, wovon alle profitieren können oder auch nicht (Daschner, 2017). Es besteht ein evidenter Zusammenhang zwischen erfolgreichen Schulen und deren Schulleitungen, welche den Finger am Puls des Schulgeschehens haben. In vielen Schulen gibt es nach innen und außen eine Fülle an Aktivitäten. Nicht immer zeigt sich für die Beteiligten eine Orientierung spendende Entwicklungsrichtung oder ein klares Schulprofil. Die Schulleitung zeichnet verantwortlich für das Funktionieren und den pädagogischen Kurs der Schule. Es braucht eine Führung, die das Leitbild repräsentiert, die Fragen stellt und die Antworten kollektiv herbeiführt (Daschner, 2017). Wenn das Ziel der Schulentwicklung in der Veränderung von Tiefenstrukturen von Unterricht liegt, ist es erforderlich, den Blick der Lehrpersonen ebenso auf diese zu lenken (Mintrop & Klein, 2017, S.69).

04

Den Finger am Puls des Schulgeschehens haben.

## PRAXISTIPPS

- Beachten Sie die 5mf-Ausgabe Nr. 101 zur datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- Delegieren Sie Verantwortungen und schließen Sie mit Teamleitungen Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- Klare Zuständigkeitsbereiche für Fachkoordinatoren, Stundenplanteams, Steuergruppenleitung, Fortbildungsbeauftragte, Beratungslehrpersonen etc. zur Förderung von Beständigkeit und Tiefenwirkung.
- Aktivieren Sie durch transparente und klare Delegationsstrukturen zusätzliche Kompetenzen im Team, eine höhere Gestaltungsichte sowie mehr Verbindlichkeit für mehr Qualität im schulischen Alltag.
- Sorgen Sie für regelmäßige und zielgerichtete Kollegiums-Fortbildung, schulintern oder auch extern organisiert.

## AUTORIN

Dr. Johanna E. Schwarz, BEd.,MA | Pädagogische Hochschule NÖ, Baden, Department Qualität

**Bonsen, Bos & Rolff. (2009).** Zur Fusion von Schuleffektivitäts- und Schulentwicklungsforschung. In: Bos et al. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. S. 11-39. Weinheim. Beltz - **Byrk et al. (2010):** Organizing Schools for Improvement. Lessons from Chicago. Chicago. - **Daschner (2017):** Auf dem Weg zur lernenden Schule. Binnenstrukturen entwickeln, Kulturen verändern. In: J f. SE, 1/2017. Studienverlag.- **Groeben, von der (2010):** Entwicklungsziel: Üben. Warum Unterrichtsqualität von „unten“ neu gedacht werden muss. In: Buchen, Horster, Rolff (Hrsg.) Schulleitung und Schulentwicklung. 1/2010. Heft NR. 47. E 2.41. Raabe. - **Gödde (2010):** Datengestützte Schulentwicklung. Optimierung der Bildungsarbeit am Gymnasium Schloß Neuhaus (GSN). In: Buchen, Horster, Rolff (Hrsg.) Schulleitung und Schulentwicklung. 1/2010. Heft NR. 47. E 1.24. Raabe -**Kuntner & Trautwein (2013):** Psychologie des Unterrichts. Paderborn. UTB - **Mintrop & Klein (2017):** Schulentwicklung in den USA - Nützliches Lehrstück für die deutsche Praxis? In: Manitiy & Doppelstein (2017). Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen. S. 63-84. Waxmann. - **Oser & Baeriswy (2001):** Choreographies of Teaching: Bridging Instruction to Learning. In: Virginia Richardson (Ed.): Handbook of research on teaching (4. Aufl.). Washington, D.C.: American Educational Research Association. - **Rolff (2018):** Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen. In: Buhren/Rolff: Handbuch für Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. S. 203-221. Beltz. Weinheim und Basel. - **Schratz & Westfall-Greiter (2010):** Schulqualität sichern und weiterentwickeln. Klett. Kallmeyer. Seelze. - **Zela-Mezö & Krainz-Dürr (2015).** Wie Fort- & Weiterbildung die Schulentwicklung unterstützt. In. Journal f. SE, 2/2015. StudienVerlag.

LITERATUR  
UND  
LINKS

## IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T +43 2252 88570-108, E-Mail:** office(at)ph-noe.ac.at, **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS – Zentrum für lernende Schulen** | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686



„Unsere Entwicklungsarbeit geht in der Tätigkeit anderer auf!“

## UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE AUSGESTALTUNG DER PRAXIS

Das ZLS (Zentrum für lernende Schulen) folgt einem evidenz-orientierten Entwicklungsanspruch. Überdies wird das Wissen, das aus der Zusammenarbeit mit Stakeholdern, Kooperationspartner/innen und Schulen resultiert, zu relevanten Themen der Schulentwicklung gebündelt.

So fungiert das ZLS als Katalysator, der die Praxiserfahrungen im Spiegel der internationalen und nationalen Schul- und Schulwirksamkeitsforschung darstellt und einer größeren community of practice zugänglich macht.

Für die tägliche Arbeit als Lehrperson braucht es Expertise für die Ausgestaltung der Praxis. Um die pädagogischen Professionen in ihrer Arbeit zu unterstützen gibt es auf [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at) entsprechende Angebote.

01

Wer hat wozu Zugang?

### Wissensmanagement - Zugang für alle

Organisationales Lernen, Organisationswissen und Organisationsgedächtnis sind als Gesamtheit zu denken, sind Teile einer lernenden Organisation und haben die Wissenserfassung, -verarbeitung und -bewahrung zum Ziel.

Das Herzstück einer funktionierenden lernenden Organisation ist jener Ort, an dem ihr Wissen gespeichert ist. Während dieses Wissen in vielen Betrieben sorgsam versperrt wird, sind das Wissen, das Know How und die Ressourcen des ZLS auf der Moodle-Plattform [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at) öffentlich zugänglich und stehen damit für alle zur Verfügung, egal ob Studierenden, Lehrenden, Schulleitungen, Schulaufsicht oder Referent/innen.

02

Was ist zentral in der Praxisentwicklung?

### Themenräume - Bündelung von aktuell relevanten Themen

Themenräume sind entlang jener Entwicklungsthemen angelegt, die basierend auf der Schulwirksamkeitsforschung großen Einfluss auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler haben bzw. für die Entwicklung lernender Schulen relevant sind. Diese sind eine Art wissenschaftlicher Übersichtsartikel im Sinne einer Literaturrecherche, die das aktuelle Wissen einschließlich wesentlicher Erkenntnisse sowie methodische Beiträge zu einem bestimmten Thema einschließt.

Zusätzlich zu den derzeit zur Verfügung stehenden Räumen Aufgabenkultur, Differenzierung, Teacher Leadership, Diversität, Kompetenzraster, Wirksame Beurteilungspraxis, ZLS-Toolkit, PLG-Arbeit und Alternative Leistungsbeurteilung in der VS sind viele weitere in Planung bzw. in Arbeit.

03

Was tun?

### Themenräume - mehr als ein Informationsarchiv

Themenräume ermöglichen Wissenserwerb, geben Empfehlungen, liefern Methoden und Materialien für die eigene Praxisentwicklung sowie Strategien und Prozesse für kollegiale Entwicklungsprozesse am Standort.

Strukturiert sind sie in die Bereiche: Reindenken, Sich vertiefen, Damit arbeiten und Gemeinsam entwickeln.

Die Grafik im Teil Reindenken bietet einen raschen Überblick über den Bereich des Sich Vertiefens und beschäftigt sich mit den Fragen: Worum geht es? Warum ist das relevant? Wie kann man es umsetzen?

## Praxisentwicklung oder Schulentwicklung

Allein oder doch der ganze Schulstandort? Die eigene Professionalisierung ist subjektorientiert und daher autonom gesteuert. Es gibt hier keine Einschränkungen oder Hindernisse. Damit arbeiten ist individuell möglich. In diesem Sinne bietet der Bereich **Damit arbeiten** nicht nur eine Einladung für jede Lehrperson, sondern vielfältige Methoden zum Ausprobieren.

Natürlich wäre es erstrebenswert, wenn der gesamte Schulstandort zu einem Thema arbeitet und dieses gemeinsam weiterentwickelt. Dafür bietet der Bereich **Gemeinsam entwickeln** Anregungen und Prozessbeschreibungen.

### PRAXISTIPPS

- Informieren Sie das Kollegium über Möglichkeiten und Angebote auf der ZLS-Plattform [www.lernende-schulen.at](http://www.lernende-schulen.at).
- Alle Angebote bieten die Möglichkeit sich selbst zu professionalisieren und gemeinsam an Themen zu arbeiten.
- In den Themenräumen gibt es wertvolle Strategien und Prozesse zur Umsetzung von Entwicklungsthemen, die Sie zum Beispiel an pädagogischen Nachmittagen verwenden bzw. Teams an Ihrer Schule empfehlen können.
- Reflexionsfragen - Einfach zum Nachdenken und Überdenken:
  - ❖ Wer hat wozu Zugang?
    - Wie erfolgt der Informationsfluss am Standort?
    - Wo ist relevantes Wissen abrufbar?
    - Wie wird Wissen der Schule an neue Lehrpersonen weitergegeben?
  - ❖ Was ist zentral in der Praxisentwicklung?
    - Welche Themen bestimmen die interne Diskussion?
    - Welche Kommunikationskanäle sind vorhanden und werden für den Diskurs verwendet?
    - Welche Evidenzen beeinflussen uns?
  - ❖ Was tun?
    - Wie kommt es zur Auswahl der Themen?
    - Wer trifft die Auswahl der Themen der Schulentwicklung?
    - Wie werden alle eingebunden?
  - ❖ Wie starten?
    - Wer ist wofür verantwortlich?
    - Wie kommt es zu einer Verbindlichkeit?
    - Welche Prozesse und Strategien bestimmen unsere Schulentwicklung?

### AUTOR/INN/EN

Margarete Kranawetter, BEd  
Andreas Schubert, BEd MA

Mitarbeiter/inn/en des ZLS und NMS - Lehrpersonen



Für viele Menschen bedeutet Urlaub immer auch eins: ganz viel Zeit zum Lesen. Neben dem üblichen Kofferpacken erfolgt auch eine sorgfältige Auswahl an Literatur für den Sommerurlaub im Hinblick auf die Schulentwicklung des nächsten Jahres. Dazu hätten wir einige Tipps:

**Nationaler Bildungsbericht 2018.** <https://www.bifie.at/nbb2018/>

Jackson, R. (2009). **Arbeiten Sie nie härter als Ihre Schüler: und die sechs anderen Prinzipien guten Unterrichts.** Beltz.

Whitaker, T. (2010). **Was gute Schulleiter anders machen: 15 Dinge, auf die es wirklich ankommt.** Beltz.

Dweck, C. (2016). **Selbstbild: wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt.** Piper.

#### IMPRESSUM

**Medieninhaber:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich, 2500 Baden, Mühlgasse 6, Österreich.  
**Hersteller:** Zentrum für lernende Schulen  
**Inhalt:** Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**Verlagsort:** Baden. **Herstellungsort:** Baden. Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
**T** +43 2252 88570-108, **E-Mail:** [office\(at\)ph-noe.ac.at](mailto:office(at)ph-noe.ac.at), **Homepage:** [www.ph-noe.ac.at/](http://www.ph-noe.ac.at/)  
**ZLS – Zentrum für lernende Schulen** | Rückfragen unter [5mf@zls-nmseb.at](mailto:5mf@zls-nmseb.at)

Als Leser/in von 5MF entscheiden Sie über den Nutzen des für Sie zur Verfügung gestellten Mediums und den Grad der Vertiefung in die verlinkten Unterlagen. Diese und alle vorhergehenden Ausgaben finden Sie unter <https://www.lernende-schulen.at/course/view.php?id=5>

ISSN 2414-0686

Der Newsletter „**5 Minuten für...**“ des (Bundes) Zentrums für lernende Schulen (ZLS) hat sich seit 2012 in der österreichischen schulischen Führungs- und Ausbildungslandschaft etabliert und richtet sich gezielt an Schulleiter/innen und Netzwerkpartner/innen.

Er bietet Denkanstöße für breit gefächerte und oft nur vernetzt umsetzbare Entwicklungsbereiche und greift dabei auf die evidenzbasierten Erfahrungen der Entwicklungsarbeit an österreichischen Pflichtschulen zurück.

Mit dieser 7. Sammelausgabe bekommen Sie in übersichtlicher Form eine Zusammenschau der 18 behandelten Themen des Schuljahres 2018/19.

