



## KONZEPT

# Schulentwicklungsbegleitung

12. Juni 2023

**Warum gibt es Schulentwicklungsberatung und -begleitung an den Pädagogischen Hochschulen?**

**Kinder und Jugendliche sollen gerne und erfolgreich lernen können.**

In Schulen erfahren Kinder und Jugendliche Wissensaneignung, erleben soziales Lernen und eine persönliche Auseinandersetzung mit Themen aus ihrem Lebensumfeld. Schulen sollen ein Raum zur persönlichen Entwicklung und Entfaltung von Kindern und Jugendlichen sein – in einer sich laufend verändernden Gesellschaft. Durch stete Schulentwicklung kann eine Schule dem gerecht werden.

**Alle Kinder und Jugendlichen sollen in der Schule ihren Platz finden können.**

Bedürfnisse, Interessen und Begabungen von Kindern und Jugendlichen sind unterschiedlich und vielfältig. Schulentwicklungsprozesse tragen dazu bei, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Lehrer:innen ermöglichen, ihrer pädagogischen Arbeit und dem Auftrag nach gerechter Bildung für alle nachkommen zu können.

**Kinder, Jugendliche, Lehrer:innen sowie Verwaltungsmitarbeiter:innen sollen sich in der Schule wohl fühlen.**

Der Anspruch an Schulen ist hoch und ändert sich laufend. Eine stete Entwicklung für Schulen ist daher unabdingbar. Dafür sollen sich Schulen Unterstützung durch einen gezielten Austausch mit anderen Schulen und eine externe Begleitung in Entwicklungsprozessen holen können.

Das zu ermöglichen, ist Absicht der Schulentwicklungsberatung und -begleitung. Die KPH Edith Stein zielt hierbei auf Hilfe zur Selbsthilfe. Das Angebot der KPH Edith Stein besteht darin, Schulleitungen und das pädagogische Team bei Entwicklungsprozessen in der Schule zu *begleiten* und mit dem Angebot einer Projektstruktur, fachlicher Unterstützung und Reflexion zur Seite zu stehen.

Unser Begleitangebot unterstützt Schulen, für Schüler:innen und Lehrer:innen ein Lern- und Arbeitsraum zur persönlichen Entfaltung sein zu können.

## Wen sprechen wir mit dem Angebot der Schulentwicklungsbegleitung an?

Die Schulentwicklungsbegleitung der KPH Edith Stein spricht Schulen an, die an Weiterentwicklung interessiert sind. Angesprochen sind Schulleitungen und Lehrpersonen, die Bedarf sehen, Strukturen, Abläufe, Kommunikation, Modelle oder Methoden an ihrer Schule zu überdenken, weiterzuentwickeln oder neu zu gestalten.

Schulen in Entwicklung verstehen wir als *lernende Organisation*. Nach P.M. Senge, der den Begriff der lernenden Organisation in den 80er Jahren prägte, sind es fünf Disziplinen, die beherrscht werden müssen, um eine Institution zu einer lernenden Organisation zu entwickeln: individuelles Wachstum, mentale Modelle, gemeinsame Vision, Lernen im Team, Denken in Systemen.<sup>1</sup>

Das sich Einlassen auf diese Disziplinen sehen wir als Voraussetzungen für ein gelingendes Projekt.

Der generelle Entwicklungswunsch als auch ein konkretes Vorhaben können Anlass für ein Schulentwicklungsprojekt sein. Beim Einbringen eines Anliegens als Schulentwicklungsprojekt muss dieses noch nicht exakt benannt werden können. Die Konkretisierung kann in der ersten Projektphase gemeinsam erarbeitet werden.

Ein Schulentwicklungsprojekt kann sowohl von einer Schulleitung als auch von einer Lehrperson angeregt bzw. an uns herangetragen werden. Für das erfolgreiche Gelingen eines Projekts wird ein Commitment aller Beteiligten vorausgesetzt und eingeholt.

Für ein erfolgreiches und nachhaltiges Projekt ist Freiwilligkeit unabdingbar. Es wird davon ausgegangen, dass das Projektvorhaben Wunsch der Schule ist.

Die KPH Edith Stein richtet ihr Angebot an Schulen der Primarstufe im Bundesland Tirol.

## In welchen Themenbereichen begleiten wir Schulen in Entwicklungsprozessen?

Die Themen sind vielfältig und umfassen:

- Schulentwicklung (zB Schulkultur, Leitbild- und Profilentwicklung)
- Lehren und Lernen (Lernformatentwicklung ...)
- Kommunikation und Beziehungspflege
- Qualitätssicherung und -entwicklung

---

<sup>1</sup> Senge, P. (2011). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta Verlag.

## Unser Beratungsverständnis – die Verantwortung in Begleitprozessen

Beratung bedeutet für uns Entwicklungsprozesse zu begleiten. Begleitung bedeutet nicht für andere Lösungen zu finden und Handlungsanleitungen vorzugeben. In den Projekten stehen wir daher mit geschulten und erfahrenen Prozessbegleiter:innen zur Verfügung. Diese unterstützen die Schule dabei, einen Projektplan aufzustellen, erreichbare Ziele zu definieren, Reflexionsprozesse in Gang zu bringen, diese zielgerichtet zu analysieren, aufzubereiten und in eine Schulentwicklung zu führen. Die Schule wählt dabei den für sie zutreffenden pädagogischen und organisationalen Ansatz aus und kann damit Veränderungen selbst herbeiführen. Die Expertise zur Entwicklung der eigenen Schule liegt in erster Linie in der Hand der vor Ort handelnden Pädagog:innen.

Schulentwicklungsberatung verstehen wir daher als Schulentwicklungsbegleitung.

Das Verständnis der Schulentwicklungsbegleitung zielt darauf ab, Freiheiten für Entwicklung und Gelegenheiten für Inspiration und Ermutigung zu schaffen. Sodass sich Schulen befähigen können, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen, Probleme zu erkennen und diese selbst bearbeiten und lösen zu können.

Von außen auferlegte Aufträge zur Entwicklung sind von kurzer Dauer. Es wird daher Abstand davon genommen, Schulen Modelle und Instrumente vorzugeben. Die Schule wählt diese selbst und stimmt diese auf ihre Bedürfnisse und Notwendigkeiten ab.

Entwicklung basiert auf der Möglichkeit, das eigene Tun im Austausch und in der gemeinsamen Arbeit mit Gleichgesinnten zu reflektieren, um Anregungen und Ideen wiederum ins eigene Tun zu integrieren und damit weiterzuentwickeln.

Projekte in der Schulentwicklungsbegleitung finden daher immer in Gruppen von 6 bis 10 Schulen statt. Die gegenseitige Anhörung, Beratung und Unterstützung bereichert das eigene Projekt und ermöglicht den Schulen den Aufbau eines Entwickler:innennetzwerks.

## Die Begleitung

Jeder Entwicklungsprozess ist ein sensibler. Menschen sind bereit, Gewohntes zu verlassen, neue Sichtweisen anzunehmen und sich in neue Sphären zu wagen. Dieser Phase der besonderen Sensibilität und Individualität muss jede Begleitung gerecht werden, eine entsprechende Qualifikation der begleitenden Personen (= Prozessbegleiter:innen) ist daher unabdingbar.

Alle Prozessbegleiter:innen verfügen über einschlägige Qualifikationen hinsichtlich Ausbildung und Berufserfahrung in der Beratung und sind Kenner:innen des Schulsystems.

Qualifikation der Prozessbegleiter:innen aus dem Personalstamm der KPH Edith Stein:  
Erfahrung als Schulleiter:in und/oder Lehrperson, Abschluss des HLG Schulentwicklungsberatung oder vergleichbare Weiterbildung, Beratungserfahrung

Qualifikation der externen Prozessbegleiter:innen:  
Absolvierte Ausbildung als Berater:in, Beratungserfahrung, einschlägige Fort- und Weiterbildung

## Projektdesign

Jedes Schulentwicklungsberatungsprojekt hat einen Start und braucht ein klares Ende. Projekte dauern maximal drei Jahre. Ein Projektverbund besteht aus min. 6 und max. 10 Schulen, die sich gemeinsam und gegenseitig beraten (= Intervention). Begleitet werden diese von zwei Prozessbegleiter:innen.

Der Standardablauf sieht vor, dass mindestens 5 Termine pro Jahr mit den Prozessbegleiter:innen zu je 4 Einheiten stattfinden. In der Mitte der Laufzeit findet zumindest ein Ganzttag statt.

Die Projektschritte umfassen dabei folgende Schritte:

- Anbahnungsgespräche
- Vereinbarung (Auftragsklärung)
- Klärung von Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten
- Erstellung eines Projektplans
- Arbeitsphase (Erhebung, Analyse, ...) + Reflexionsphase + Zwischenevaluation
- Prozessdokumentation
- Evaluation
- Abschluss

Die Auftragsklärung kann in einem ersten Schritt inhaltlich offen formuliert werden. Es soll damit dem Team einer Schule die Möglichkeit geschaffen werden, erst im Zuge des Projekts zu konkretisieren, woran sie arbeiten wollen. In der Auftragsklärung wird zumindest die Bereitschaft eingeholt, an einem 3jährigen Programm unter Beteiligung der Schulleitung und (eines Teils) des Teams der Schule mitzumachen – mit dem Wunsch einer deutlichen pädagogischen und/oder organisatorischen Weiter-Entwicklung ihrer Schule, damit die Kinder an der Schule mit noch mehr Begeisterung, Freude und Sinn lernen können. Als aktive Teilnehmer:innen einer Lern- und Entwicklungsgemeinschaft lässt sich das Team der Schule auf das Programm ein, weil sie von anderen teilnehmenden Schulen lernen wollen und selbst ihre Erfahrungen und gelingenden Praktiken oder Methoden an andere Schulen weitergeben.

In jedem Projekt findet gegen Ende eine Evaluation statt mit dem Ziel, dass auch Hochschule und Begleitpersonen sich durch jedes Projekt weiter entwickeln können.

Ein klarer Abschluss ermöglicht, dass zusätzlich aufkommende Ideen nicht zu einer uferlosen Projektverlängerung führen, sondern ihren Platz in eventuell neuen Projekten finden können.

## Netzwerk, Kooperation und Kontakthanbahnung

Das Angebot der Schulentwicklungsberatung ist erst seit kurzer Zeit im Portfolio der Pädagogischen Hochschulen in Österreich verankert. Ein Arbeiten im Netzwerk, in Kooperationen und ein intensiver Austausch mit Systempartner:innen beschleunigt den Aufbau von Expertise, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und wird von uns als essentiell angesehen.

In der Begleitung der Schulen geht die KPH Edith Stein daher eine Kooperation mit Schule im Aufbruch (SiA) ein. Ein Team aus beiden Einrichtungen (SiA + KPH) begleitet jeweils eine Gruppe von 6-10 Schulen.

Schule im Aufbruch ist eine Initiative, die dazu beiträgt, dass Schulen zu Orten werden, an denen „unsere Kinder ihre Begabungen entdecken und zur Entfaltung bringen.“ ([www.schule-im-aufbruch.at](http://www.schule-im-aufbruch.at)) Schule im Aufbruch weist darauf hin, keine Beratungs- oder Coaching-Einrichtung für Schulen zu sein. „Im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe regt Schule im Aufbruch durch Beispiele, Methoden und Tools zur Veränderung an und unterstützt diesen Prozess durch die Vernetzung von Schulen.“ (siehe [Was ist "Schule im Aufbruch"? – Schule im Aufbruch – Österreich \(schule-im-aufbruch.at\)](#)) „Wir verfolgen kein bestimmtes pädagogisches Konzept und bieten keine fertigen Rezepte an. Wir zeigen funktionierende Praktiken unterschiedlicher Schulen. Jede veränderungsbereite Schule sucht sich den für sie zutreffenden Ansatz aus. (...) Wir stehen für konkrete Veränderung an Schulen: Zum Vorteil für Schüler\*innen, Pädagog\*innen und Eltern – vor Ort an der jeweiligen Schule.“ (ebda)

Ein guter Austausch, Abstimmung und gegenseitige Unterstützung wird mit den zuständigen Verantwortlichen der Bildungsdirektion Tirol gepflegt. Mit Hilfe der Regionalverantwortlichen soll auf Schulen zugegangen werden, die sich bereits in Entwicklung befinden bzw. Interesse an Innovation haben.

In Begegnungen mit Schulleitungen und Lehrer:innen kann ebenso eine Kontakthanbahnung erfolgen, die zu einem Schulentwicklungsprojekt mit der KPH Edith Stein führen kann.

In der Aufbauphase setzt die Hochschule auf den direkten Kontakt und auf Gespräche. Auf eine große Bewerbung des Angebots der Schulentwicklungsbegleitung wird vorerst verzichtet.

### **Aufnahme und Vereinbarung zur Begleitung**

Die Interessensbekundung der Schule zu einem Projekt mit der Hochschule erfolgt mündlich oder schriftlich.

In jedem Fall schriftlich erfolgt die Vereinbarung zum konkreten Projekt und zur Zusammenarbeit zwischen der Schule, der Hochschule und der Begleitperson von Schule im Aufbruch (= Auftragsklärung). Wir übernehmen Aufträge für Projekte, für die wir die notwendige Kompetenz zur Verfügung stellen können. Dies wird in der Phase der Auftragsklärung besprochen.

Die begleiteten Schulen werden in das Administrationssystem (PH0) aufgenommen. Sofern notwendig steht für die Aufnahme ein Formular zur Verfügung.

## Erfolgskriterien

Erfolgskriterien für Projekte, die wir begleiten sind daher

- die Freiwilligkeit der Schule,
  - die Qualifikation der Begleitpersonen,
  - eine gute und sorgfältige Auftragsklärung.
  - Die Zustimmung der teilnehmenden Personen, dass sich die Schule in einen Lernort der Potenzialentfaltung entwickeln möchte,
  - die Teilnahme von ca. 20% des pädagogischen Kollegiums einer Schule (Ausnahme: sehr große Schulen),
  - die Teilnahme der Schulleitung an den Terminen,
  - idealerweise auch die Zustimmung des ganzen Kollegiums zur Teilnahme an dem Programm, also auch von jenen Personen, die am Programm nicht teilnehmen
  - und das Verständnis aller handelnden Personen,
- 
- ❖ **dass alle in der Schule auftauchenden Themen und Herausforderungen von der Schule selbst gelöst werden können**
  - ❖ **und die Schule dabei auch auf externe Beratung und Begleitung zurückgreifen kann,**
  - ❖ **sich Kinder und Jugendliche von sich aus entwickeln wollen,**
  - ❖ **dass die Schule ein Ort ist, an dem sich die Potenziale der Kinder und Jugendlichen entfalten können**
  - ❖ **und wir gemeinsam Schule gestalten können.**