

## **Bericht über die Unterstützungsmaßnahmen zur Schulentwicklung durch das Pädagogische Institut Schuljahr 2003/2004**

Das Pädagogische Institut hat im Schuljahr 2003/2004 insgesamt 17 Schulen unterstützt. Die Beratung, Begleitung und Unterstützung wurde von den Mitarbeiterinnen **Martha Ellecosta**, **Vera Zwirger Bonell** und dem Mitarbeiter **Ferdinand Patscheider** durchgeführt. Im Folgenden werden die Schwerpunkte der Tätigkeiten angeführt sowie einige Reflexionen und Schlussfolgerungen angestellt.

14 Schulsprengel	Umsetzung des Schulprogramms begleiten, Evaluationsvorhaben planen und durchführen, Beratungsgespräche mit Direktoren
3 Oberschulen	Umsetzung des Schulprogramms begleiten, Istanalyse und Leitbildarbeit

### **Der Beratungsansatz des Pädagogischen Institutes**

Die Mitarbeiter/innen des PI begleiten auf Anfrage hin Schulen in ihrem Schulentwicklungsprozess. Dabei arbeiten sie stets mit einer Steuergruppe zusammen. Diese Gruppe arbeitet nach einem definierten Projektauftrag, der in Absprache mit dem jeweiligen Kollegium festgelegt wird. Mitglied dieser Gruppe sollte auch die Direktorin/der Direktor sein, da Innovationen nur dort gelingen, wo sie auch durch die Führungskräfte unterstützt und begleitet werden.

Die externen Beraterinnen unterstützen vor Ort den Schulentwicklungsprozess, indem sie bei der Planung der Vorhaben als Expertinnen ihr Wissen einbringen sowie als Moderatoren den Arbeitsprozess strukturieren und begleiten. Im Hinblick auf das Umdenken, welches das neue Führungsverhalten in autonomen Schulen erfordert, wird den Direktoren auch Coaching angeboten. Es geht dabei in erster Linie um den Umgang mit neuen Gestaltungsmöglichkeiten und um die Verteilung von Verantwortung im Kollegium.

Zentrale Elemente der Beratungstätigkeit stammen aus den Grundlagen des Projektmanagements: Zielklärung, Zeitabläufe und Verantwortlichkeiten müssen mit den Beteiligten vereinbart werden. Gerade diese Klärungen vor Beginn der eigentlichen Arbeit an den jeweiligen Vorhaben sind wichtig, werden aber von den Lehrkräften häufig noch nicht als Teil der Arbeit verstanden.

Die Balance zwischen Produkt- und Prozessorientierung ist eine Herausforderung, die an jeder Schule neu auszuloten ist. Die berechtigten Ansprüche, in absehbarer Zeit beispielsweise ein Leitbild oder Schulprogramm als „handfestes Produkt“ auf den Tisch zu bekommen, kollidieren oftmals mit dem Anspruch der Beraterinnen – gewissermaßen als Gegensteuerung zum Aktionismus, der letztendlich einen personellen Verschleiß bedeuten würde – den Prozess auf der Metaebene laufend zu reflektieren.

In Projekten sind Zwischen- und Schlussevaluationen feste Bestandteile der Arbeit. Auch die Arbeit in der Schulentwicklung wird evaluiert. Folgende Bereiche werden dabei berücksichtigt: Grad der Zielerreichung – Effektivität der Steuergruppenarbeit – Rückkoppelung an das Lehrerkollegium / die Eltern – Wirksamkeit der Beratung.

### **Positive Aspekte der Schulentwicklungsarbeit**

- Gelungene Rückkoppelungen im Kollegium: Wenn das Kollegium reflektierend auf die Konzeptarbeit der Steuergruppe eingeht und wenn es gelingt, die Basis weitgehend in diesen Denkprozess einzubinden und Entwicklungsschritte kollegial auszuhandeln und verbindlich festzulegen
- Gelungene Zusammenarbeit mit den Schulpartnern: Wenn Ängste überwunden und durch überlegte Planung Formen der Zusammenarbeit mit Eltern gefunden wurden
- Vereinbarungen und Verbindlichkeit: Diese Elemente einer Führungs- und Zusammenarbeitskultur werden von den externen Moderatorinnen als „Handwerkszeug“ eingebracht und wirken damit ein Stück weit in die Schulkultur hinein
- Teamentwicklung als „Nebeneffekt“: Durch die regelmäßige und von außen begleitete Zusammenarbeit wird neben der inhaltlichen Arbeit in der Steuergruppe ein Lernprozess im Bereich der Kommunikation und der Zusammenarbeit in Gang gesetzt
- Lernen am Modell: Die Mitglieder der Steuergruppen erleben an der Arbeit der externen Beraterinnen Techniken der Moderation und Entscheidungsfindung in Gruppen, welche diese wiederum in Fachgruppen und Schulstellenkonferenzen verwenden können

### **Begleitungsstätigkeit ist schwierig, wenn...**

- das Verständnis von Projekt- und Planungsarbeit unzureichend ist: Das Rüstzeug für Projektmanagement müsste an Schulen mehr Verbreitung finden.
- die Unterstützung durch die Direktoren nicht gegeben ist: Unterstützung bleibt oft verbale Absichtserklärung, die Mitarbeit der Direktorinnen und Direktoren an der Konzeptplanung und Durchführung ist jedoch sehr wichtig.
- die Rahmenbedingungen durch geringe zeitliche und personelle Ressourcen ungünstig sind: Die Mitarbeit in der Steuergruppe wird häufig von engagierten Lehrkräften wahrgenommen, die schon viele andere Aufgaben haben und oftmals überlastet sind. Die Ressourcen, die es für Entwicklungsaufgaben braucht, sind durch andere Anforderungen, die an der Schule anfallen, schon verplant.

### **Schlussfolgerungen**

Die Schulwelt ist in einem starken Wandel. Die Autonomie der Schulen und die vor der Tür stehende Schulreform hat Auswirkungen auf die Anforderungen und das Berufsverständnis von Lehrkräften. Auch die Schüler/innen haben sich verändert und bringen andere Voraussetzungen und Bedürfnisse in den Schulalltag ein. Die Schulentwicklung in Verbindung mit der Unterrichtsentwicklung ist eine Möglichkeit, Umwälzungen nicht zu „erleiden“, sondern zu gestalten.

Je komplexer die Anforderungen im Berufsfeld Schule sind, um so wichtiger ist es, die Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten und die Transparenz der Abläufe zu gewährleisten. Letztendlich mündet alles Bemühen darin, einen qualitätsvollen Unterricht zu gewährleisten und ein entwicklungsförderndes Lernumfeld in der Schule zu installieren. Es ist für jede Schule eine große Herausforderung in die Zukunft zu blicken, um eine längerfristige Perspektive entwickeln zu können. Die Vision eines längerfristigen Zieles braucht es, wenn Schulentwicklung mehr sein soll als eine kurzfristige Antwort auf momentane Anforderungen.