



**Petra Dienbauer, Petra Lichtenschopf**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden, Österreich

im Gespräch mit

**Josef Fürst**

Schulqualitätsmanager, Abteilungsleiter der Bildungsregion 4

**Margot Baier**

Schulleiterin Volksschule Brunn am Gebirge, Wienerstraße

**Johanna Schwarz**

Schulentwicklungsberatung Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Schulentwicklungsberatung unter verschiedenen Systemperspektiven

DOI: <https://doi.org/0.53349/schuleverantworten.2024.i2.a444>



Foto: Josef Fürst

*Josef Fürst ist Schulqualitätsmanager und Abteilungsleiter der Bildungsregion 4 in Tulln. Das abgeschlossene Studium der Betriebswirtschaft, die Tätigkeit als Lehrer in MS/HAK, Schulleitung der MS II Mistelbach, die Referententätigkeit für Politische Bildung und Kompetenzorientierung im Deutschunterricht, sowie die Tätigkeit als Rückmeldemoderator der Bildungsstandarderhebung ließen ihn einen fortlaufenden Einblick in Schulentwicklungsprozesse gewähren.*



Foto: Margot Baier

*Margot Baier ist seit 2019 Direktorin der Volksschule Wienerstraße in Brunn am Gebirge. Ihre Ausbildung zum Lehramt der Volksschule bereicherte sie mit der Ausbildung der Montessoripädagogik. Während ihrer Arbeit als Klassenlehrerin begleitete sie zahlreiche Student\*innen und Junglehrer\*innen im Berufseinstieg. Mit dem Aufbau eines neuen Schulleitbildes und die Implementierung eines neuen Schulprofils setzte sie fundamentale Schritte in der Schulentwicklung ihrer Schule.*



Foto: Johanna Schwarz

*Johanna Schwarz ist Professorin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. Sie koordiniert den Tätigkeitsbereich der Schulentwicklungsberatung im Department für Schulentwicklung und ist in der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Bereich Qualitätsmanagement und Schulführung sowie als systemische Schulentwicklungsberaterin tätig.*

### **Welche Erfahrung haben Sie mit Schulentwicklungsberatung?**

Josef Fürst: Im Zuge meiner Tätigkeit als Schulqualitätsmanager ist mir Schulentwicklungsberatung aus dem vom Bundesministerium initiierten Projekt „Grundkompetenzen absichern“ aus dem Jahre 2018 – 2022 bekannt. Ich persönlich habe in keinem Schulentwicklungsprozess mit Schulentwicklungsberatung mitgearbeitet. Einen Schulentwicklungsprozess mit Beratung begleiten zu lassen, ist eine individuelle Entscheidung jeder Schule. Hier möchte ich keinem Schulstandort etwas vorschreiben. Empfehlungen werden durchaus von Seiten des Schulqualitätsmanagements ausgesprochen. Ergänzend zur Schulentwicklungsberatung stärken Fortbildungen bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen, aber auch Neuanstellungen und Versetzungen den Schulstandort.

Margot Baier: Im Zuge der Findung eines neuen Schulleitbildes für unseren Schulstandort wurde „unser Weg dorthin“ durch zwei Schulentwicklungsberater\*innen begleitet. Der Prozess begann mit einer konkreten Zielformulierung, einer genauen Analyse unseres Schulstandortes und Abklärung der Rahmenbedingungen. In die Entwicklung des neuen Schulleitbildes war das gesamte Kollegium eingebunden. Nach der Maßnahmenfindung und der Durchführungsphase wurde der gesamte Prozess mit einer Reflexion abgeschlossen.

Johanna Schwarz: Wir unterstützen Schulen bei der Planung und prozesshaften Umsetzung ihrer Schulentwicklungsvorhaben seit vielen Jahren. 30 Schulentwicklungsberater\*innen – PH interne und externe Expert\*innen – stehen niederösterreichischen Schulleitungen zur Verfügung und begleiten sie bei der Gestaltung von Transferprozessen. Aktuell gibt es viele Anfragen zur Schulentwicklungsbegleitung mit dem Ziel, das Qualitätsmanagement an Schulen weiterzuentwickeln, durch z. B. den Schulentwicklungsplan, das Q-Handbuch oder Unterrichts- oder Teamentwicklung. Ziemlich neu ist für Schulen der Umgang mit Ergebnissen aus der externen Schulevaluation, also die datengestützte Schulentwicklung. Wir sind für die Begleitung aller Entwicklungsthemen offen.

### **Worin sehen Sie aus Ihrer Perspektive den Mehrwert, wenn Schulen Schulentwicklungsberatung in Anspruch nehmen?**

Josef Fürst: Schulen setzen sich Ziele, die sie im Laufe der Schuljahre erreichen wollen. Ist hier der zusätzliche Blick der Berater\*innen auf die Ziele gegeben, kann sichergestellt werden, dass diese nicht verloren gehen. Der Mehrwert besteht für mich darin, dass die Ziele zu einer höheren Wahrscheinlichkeit nachhaltig implementiert werden und letztendlich die gesetzten Maßnahmen bei den Schüler\*innen ankommen.

Margot Baier: Der „Blick von außen“ und „frischer Wind“ kommen in die Organisation. Schulleitungen und Teams handeln oft mit Tunnelblick und Scheuklappen, weshalb keine kreativen Möglichkeiten der Veränderung gesehen werden können. Der frische Wind bringt Anstoß für neue Denkweisen von außen.

Johanna Schwarz: Der Mehrwert für die Schulen kann kurz- oder mittelfristig sichtbar werden, durch z. B. Aufbau von Expertise zur Prozessgestaltung, Dynamik in der Teamentwicklung, Impulse aus der Außenperspektive der Berater\*innen oder Schaffung von Strukturen



(zeitlich, räumlich und personell) für Schulentwicklung. Die Nachhaltigkeit solcher Prozesse soll langfristig in eine höhere Qualität der schulischen Arbeit münden.

### **Welchen Nutzen können Schulen aus der Inanspruchnahme von externer Schulentwicklungsberatung ziehen?**

Josef Fürst: Auf Grund der genauen Prozessplanung werden alle Beteiligten in den Prozess eingebunden. Kann das Ziel und die Richtung, in die gegangen werden soll, von allen mitbestimmt werden, ist eine höhere Beteiligung des Kollegiums anzunehmen. Für aktuelle Themen, wie z. B. eine Schulkultur entwickeln, Arbeit an QMS, Digitalisierung, Schwerpunktsetzungen usw. gibt es nicht nur einen Fachinput, sondern auch die Begleitung zum Transfer des Fachwissens in den Unterricht. Daher fühlen sich Schulen nicht „alleine gelassen“.

Margot Baier: Schulentwicklungsberatung bietet Raum und Zeit, sich im Team professionell über Grundlegendes und brennende Themen auszutauschen, wofür im Schulalltag die Zeit fehlt. Dadurch verändert sich die Gesprächsbasis im Team. Beziehungsstrukturen und Energien innerhalb des Teams werden professionell von außen analysiert und an die Schulleitung widergespiegelt, sodass die Schulleitung mit einem erweiterten Blickwinkel die Situation betrachten kann. Skeptische Lehrpersonen werden mitgenommen, da sie unvoreingenommen ihre Bedenken äußern können und mit angewandten Methoden der Berater\*innen in die Entwicklung eingebunden werden. Resultate können dadurch meistens von allen mitgetragen werden. Dies ist für eine nachhaltige Implementierung von großer Wichtigkeit.

Johanna Schwarz: Wir arbeiten von Beginn an ausgehend von der Expertise, die an den Schulen bereits vorhanden ist. Entlang der Ziele, die sich die Schule setzt, initiieren wir weitere Prozessschritte und wir unterstützen die Beteiligten bei der Entwicklung von Handlungsoptionen sowie bei der Umsetzung der Maßnahmen – solange es dort erwünscht ist bzw. bis zu dem Zeitpunkt, an dem aus Beratungssicht die Prozessbegleitung abzuschließen ist. Schulleitungen können organisatorische Entlastung erfahren und sich aktiv gestaltend auch inhaltlichen Aspekten widmen.

### **Wie können Sie in Ihrer Rolle bzw. Funktion zum Gelingen von extern begleiteten Schulentwicklungsprozessen an Schulen beitragen?**

Josef Fürst: In meiner Funktion als SQM sehe ich meine Rolle darin, dass ich meine positive Haltung gegenüber begleiteten Schulentwicklungsprozessen signalisiere und den Schulen den Rücken stärke. Wenn durch vielfältige Ergebnisse von Evaluierungen, z. B. auch Schüler\*innenstromanalysen, Handlungsbedarf von Seiten der Schulaufsicht gesehen wird, werden Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und angestoßen. Im Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen werden Unterstützungssysteme angesprochen und empfohlen. Die Arbeit am Prozess erfolgt von den Schulen eigenständig und selbstverantwortlich.

### **Wie beschreiben Sie Ihre Rolle als Schulleiterin in einem Schulentwicklungsprozess?**

Margot Baier: Da Schulleitungen wissen, welche Themen in der Schule dringend anstehen, geben sie in den meisten Fällen den Anstoß für das Arbeitsthema. Sie klären, in welchem



rechtlichen Rahmen Veränderungen möglich sind und welche Rahmenbedingungen zur Realisierung installiert werden können. Im Prozess ist die Hauptaufgabe der Schulleitung die Beobachtung, welche einzelnen Veränderungen im Team, bei den Schüler\*innen, sonstigem pädagogischen Personal oder auch bei den Schulpartner\*innen eintreten.

**Wie beschreiben Sie Ihre Rolle als Schulentwicklungsberaterin in einem Schulentwicklungsprozess?**

Johanna Schwarz: Berater\*innen planen und begleiten den Schulentwicklungsprozess über einen mit der Schulleitung vereinbarten Zeitraum hinweg, sie bilden ein Unterstützungssystem für die Schule: Ein zeitlicher Ablauf zum Entwicklungsvorhaben wird erstellt, es werden Meetings gestaltet und moderiert, Fotoprotokolle verfasst, ggf. themenbezogene SCHILFs organisiert und der Praxistransfer begleitet. Wichtig ist zu erwähnen, dass Berater\*innen im Auftrag der Schulleitung tätig und hierarchisch nicht verankert sind. Sie handeln systemisch nach den Prinzipien der Vertraulichkeit, Verschwiegenheit und Allparteilichkeit.

**Wie spielen die Rollen der Schulleitung und der Berater\*innen zusammen?**

Margot Baier: Am Beginn steht das Vertrauen, das einerseits zwischen Schulleitung und Berater\*innen unabdingbar ist, da die Schulleitung den Berater\*innen zutrauen muss, dass sie mit dem Team gemeinsam etwas für die Schule entwickeln. Dem gegenüber steht das Vertrauen des Teams zu den Berater\*innen, dass es offen in alle Prozessschritte eingebunden wird. Daher gehören offene Kommunikation, Transparenz und Professionalität auf allen Ebenen zu den Gelingensfaktoren des Beratungsprozesses. In der operativen Rolle ist die Schulleitung die Kontaktperson zu den Berater\*innen.

Johanna Schwarz: Die Schulleitung nimmt Kontakt mit uns auf, mittels Anfrageformular oder per E-Mail. Die Schulleitung ist Auftraggeberin und entscheidet – in Resonanz mit den systemischen Berater\*innen – über inhaltliche, personelle und strukturelle Maßnahmen. Sie schafft entsprechende Rahmenbedingungen für die aktive Einbindung des Kollegiums. Ein kontinuierlicher Kommunikations- und Abstimmungsprozess zwischen Schulleitung und Beratung ist wesentlich für den Output der Zusammenarbeit.

**Welche Botschaft möchten Sie eventuell noch an die Leser\*innen des Artikels mitgeben?**

Josef Fürst: Schulentwicklung betrifft jede Schule. Es darf nicht zum Stillstand kommen. Die Schulleitung kann den Entwicklungsprozess nicht alleine durchführen. Dies geht nur mit dem Kollegium, den Fach- oder Steuergruppen in einem Team, letztendlich mit allen Schulpartner\*innen. Alle müssen dahinter stehen. Der Sinn und der Nutzen der Entwicklung muss sichtbar gemacht werden.

Margot Baier: Beratung bringt auf jeden Fall einen großen Nutzen, wenn man Prozesse anstoßen will. Schulleitungen sollten keine Scheu haben, jemanden von außen zu holen.

Johanna Schwarz: Wir Berater\*innen unterstützen Schulen gerne über einen bestimmten Zeitraum hinweg, bis die Entwicklungsschritte durch interne Expertise am Schulstandort selbst weiter verfolgt werden können.



## Autorinnen

### **Petra Dienbauer, BEd MEd**

Seit 2012 Schulentwicklungsberaterin, seit September 2023 als Beratende bzw. Lehrende in den Schwerpunktbereichen Schulentwicklungsberatung und Qualitätsentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich tätig.

Kontakt: [p.dienbauer@ph-noe.ac.at](mailto:p.dienbauer@ph-noe.ac.at)

### **Petra Lichtenschopf, BEd MA MEd**

Seit 2010 Schulentwicklungsberaterin, seit 2021 im Department Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich als Beraterin und Lehrende in den Schwerpunktbereichen Schulentwicklungsberatung und Qualitätsmanagement an Schulen tätig.

Kontakt: [p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at](mailto:p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at)