

kreativinnovativ2020 Gesprächsreihe SQA durch die Brille von...

...Institut 7 Das Institut 7, Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement der Pädagogischen Hochschule Steiermark versteht sich als hochschulinterne und -externe Entwicklungs- und Servicestelle mit folgenden Aufgaben:

- Planung, Organisation und Durchführung der Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung
- Implementierung relevanter Forschungsergebnisse in allen Fachbereichen und die Umsetzung bildungspolitischer Maßnahmen
- Begleitung und Vernetzung von Projekten im Rahmen der Schulentwicklung, Fort- und Weiterbildung von Führungskräften an Schulen



Das Zauberwort heißt Partizipation

In der Gesprächsserie „SQA durch die Brille von...“ wurde das Institut 7, Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement der Pädagogischen Hochschule Steiermark, eingeladen, seine Arbeit im Kontext von SQA zu beleuchten. Olivia da Fontana, Mitarbeiterin am i7, ist dabei eloquente Gesprächspartnerin von Lotte Krisper-Ullyett. Ihr zur Seite stand Wilhelm Pichler, Schulleiter Abteigymnasium Seckau, der wertvolle Aspekte aus der Praxis näher bringt. So erfährt man wie entscheidend die Rolle der Schulleitung ist, wie manchmal die Schüler/innen aus dem Blickfeld geraten und was das alles mit dem Steuern eines Schiffs, aber auch mit einem Symphonieorchester zu tun hat.

ki2020: Wie beschreibst Du den Kern des Qualitätsanspruchs des Instituts 7 - Schulentwicklung und Schulmanagement? Worauf kommt es an?



Olivia de Fontana, Institut 7

Olivia de Fontana: Als Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement unter der Leitung von Prof. Mag. Auguste Seidl sind wir Teil der Pädagogischen Hochschule Steier-

mark und haben den Auftrag, „Planung, Organisation und Durchführung der Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung“ (*aus dem Aufgabenprofil) anzubieten. Was hier so sperrig klingt, bezieht sich auf die Arbeit mit Führungskräften im schulischen Bereich: Einerseits im Schulmanagement, andererseits in der Schulentwicklung, wenn es um die Implementierung von bildungspolitischen Themen und um Vernetzung geht.

Dieser Auftrag stellt für uns naturgemäß die Grundlage unserer Tätigkeit dar und beinhaltet auch bereits einen der wichtigsten Aspekte in unserem Qualitätsverständnis, nämlich

die Berücksichtigung des systemischen Dreiecks von Schulentwicklung (OE - PE - UE). Nachhaltiger Wandel kann immer nur aus dem Inneren eines Systems herausentstehen - die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur sind dabei wesentlich. Diesem Denkansatz liegt jegliche Konzipierung von Fortbildung und Beratung zu Grunde. Das bedeutet für uns, dass wir in besonderem Maße auch auf diesen Aspekten in unserer eigenen Organisationseinheit achten.

Dazu gehört für uns wesentlich das ständige Ringen um eine gemeinsame Sprache, ein gemeinsames Verständnis von Schulentwicklung und Prozess- bzw. Komplementärberatung, die Orientierung an unserem Leitbild, das Arbeiten mit Zielvereinbarungen, sowie

Nachhaltiger Wandel kann immer nur aus dem Inneren eines Systems herausentstehen - die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur sind dabei wesentlich.

*Aufgabenprofil: <http://www.phst.at/paedagoginnen/organisation/institute/institut-7-schulentwicklung-und-schulmanagement/>

regelmäßige Reflexion, Intevision und Resonanz.

Für die Konzeption von Fortbildung heißt das, Angebot und Durchführung von Prozessbegleitungen, wenn das möglich ist. In Reihen/Prozessbegleitungen arbeiten wir gerne mit Teams (der/die Leiter/in muss dabei sein), weil wir glauben, dass wir in diesen Formaten unsere Klient/inn/en am nachhaltigsten unterstützen können, vor allem wenn es um das Implementieren von Neuem geht.

ki2020: Was ist die Bedeutung von „Reihen“ in Reihen/Prozessbegleitung?

Olivia de Fontana: „Reihe“ ist in diesem Kontext die organisatorische Form, was bedeutet, dass es sich nicht um Einzelveranstaltungen handelt, sondern um thematisch zusammenhängende Module, während „Prozessbegleitung“ sich vor allem auf die Arbeitsweise bezieht.

Wir konzentrieren uns in unseren Fortbildungskonzepten auf das Finden von möglichst nachhaltigen Formaten, in denen Themen am Köcheln gehalten werden, in denen es Reflexions- und Aktionsschleifen zwischen den einzelnen Modulen am eigenen Standort gibt und in denen durch die langfristige Ausrichtung auch immer wieder die Möglichkeit und Einladung zu Vernetzung vorhanden ist, - meiner Meinung nach einer der wesentlichsten Faktoren überhaupt.

ki2020: Was bedeutet das konkret für Kinder und Jugendliche auf ihrem Bildungsweg?

Olivia de Fontana: Ja, das ist eine Frage, die wir uns auch immer wieder selber stellen. Wenn wir in erster Linie mit Führungskräften arbeiten – wie es unserem Auftrag durch die Hochschule entspricht – folgen wir in unserem Ansatz der Überzeugung, dass

Wir
konzentrieren
uns in unseren
Fortbildungskonzepten auf das
Finden von möglichst nachhaltigen
Formaten, in denen auch immer wieder
die Möglichkeit und Einladung zu
Vernetzung vorhanden ist, - meiner
Meinung nach einer der
wesentlichsten Faktoren
überhaupt.

Führung einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität von Schulkultur und Unterricht hat, nämlich wesentlich mehr als oft angenommen. Mehrere Studien zeigen in beeindruckender und teilweise beinahe überraschender Weise, wie groß der Einfluss von Schulleitung ist.

Mehrere
Studien zeigen
in beeindruckender
und teilweise beinahe
überraschender Weise, wie
groß der Einfluss von
Schulleitung ist

Ich nenne hier beispielsweise Lohmann, der über mehrere Jahre Schulführungspraxis von 107 Projektschulen in der Bildungsregion Emsland geforscht und die Daten ausgewertet hat. Hierbei hat sich ergeben, dass die Treiber für Schulqualität in Bezug auf effektives Schulmanagement sich auf dreizehn reduzieren lassen. Der wiederum mit großem Abstand am effektivsten wirkende Faktor ist „Führung: Ziele und Werte“, weit vor den nächst gereihten Themen Strukturen

(Teams), Wertschätzung und Gesamtkonzept von Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung. Diese Forschungsergebnisse sind auch für Schulleiter und Schulleiterinnen immer wieder spannend und auch sehr interessant genauer nachzulesen. **Oft wird der Einfluss von Führung im System Schule sehr unterschätzt.**

Ebenfalls spannend sind anglo-amerikanische Studien, die sich mit den Wirkungsfaktoren von sogenannten „Turnaround School Principals“ auseinandersetzen, also den Handlungen von Leiter/innen von Schulen, die in relativ kurzer Zeit ihre sogenannten Problemschulen hin zu effektiver Arbeit führen konnten.

Auch hier haben sich Faktoren wie Führung, die Wert auf nachhaltige Entwicklung legt, das Einführen von Teamstrukturen und Arbeit an und mit einem offenen Feedbacksystem als besonders effektiv erwiesen.

In diesem Sinn sehen wir unsere Hauptaufgabe in der Stärkung der Führung. **Wir versuchen die Führung beim strategischen und operativen Planen von Strukturen und Ausformulieren von Zielen – die immer die Wirkung auf Schüler und Schölerin in den Mittelpunkt stellen – zu unterstützen.** Wir sind überzeugt davon, dass sich Themen wie Kompetenzorientierung, Feedbackkultur, Umgang mit Lernergebnissen oder auch wertschätzender, begabender Umgang in den passenden Strukturen spiegeln und finden müssen.

In einer Expert/inn/en/-organisation wie Schule, in der man gewohnt ist, alleine „an der Front zu stehen“ (man beachte die bildliche Konnotation), braucht es effektive und trotzdem behutsame Steuerung von Schulentwicklungsprozessen durch die Leitung und gegebenenfalls einer Steuergruppe, damit ein gemeinsames Ziel verfolgt werden kann.

Diese Ziele, von denen auch SQA immer wieder spricht, sind umso erfolgversprechender, je mehr Personen sich damit identifizieren. Partizipation ist das Zauberwort. Und Partizipation kann vieles bedeuten: Vom Mitstimmen bei einer Abstimmung, über Einbringen von Ideen bis hin zu gemeinsamer Entscheidungsfindung. Der Grad der Partizipation hängt natürlich vom jeweiligen System und der Komplexität des jeweiligen Themas ab. In Schulentwicklungs-beratungssituationen,

In diesem Sinn sehen wir unsere Hauptaufgabe in der Stärkung der Führung.

in denen wir mit Führungsperson und Steuergruppe arbeiten, haben wir natürlich keinen direkten Einfluss auf Kinder und Jugendliche in der jeweiligen Schule. **Es ist unsere Aufgabe, immer wieder darauf zu achten, dass die Interessen und Beteiligungen aller Stakeholder in die Überlegungen der Teams einbezogen werden. Und in Schulen sind nun einmal die Schüler und Schölerinnen die zentralen Personen.**

Das schaut zum Beispiel so aus, dass wir in unseren Beratungen und Begleitungen immer wieder lästige Fragen stellen: „Und woran werden die Schüler/innen merken, dass diese Maßnahme erfolgreich ist?“ oder „Wer muss denn in Ihrem Fall das Schulleitbild nachweislich kennen, wenn wir davon ausgehen, dass die Wirkebene die Gesamtorganisation ist?“ Lustig sind auch manche Aha-Erlebnisse, wenn in Schulteams Umweltanalysen gemacht werden, und bei der Frage „Und wo sehen Sie die Schüler/innen?“ ein kurzes Schweigen und dann ein „Ups, die haben wir in unserer Grafik vergessen“ folgt.

Oft sind dann die darauffolgenden Arbeitsphasen und Gespräche besonders intensiv, und wir freuen uns besonders über Projekte, die uns dann rückgemeldet werden, in denen kleine Evaluationen aus dem Blickwinkel von Schüler/innen oder Absolvent/innen durchgeführt werden.

Einblicke in die Gedanken eines Schulleiters

Mir ist gerade noch eine wirklich nette Geschichte aus einer Prozessbegleitung vor kurzem eingefallen. Bei einem kollegialen Coaching, in dem lauter Schulleiter/innen saßen, stellte ein Kollege sein Problem dar, das zu Beginn nach recht banaler Organisationsarbeit aussah. Im Laufe der kollegialen Beratung durch die Direktor/inn/en, die von mir nur moderiert und inhaltlich in keiner Weise beeinflusst wurden, stellte sich heraus, dass das Grundthema ein ganz anderes war. Nämlich die Frage, ob und wie es als Leiter bei strukturellen Entscheidungen möglich ist, die Interessen der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt zu stellen, wenn man jahrelang vor allem die Interessen der Lehrer/innen zu vertreten hatte. Der Fallbringer war nach Ende des Coachings emotional sehr berührt und ich ebenso, vor allem, da Fallbringer und einer der Coaches durchaus langjährige Schulleiter/innen sind, die kurz vor der Pensionierung stehen.

Was mich zur Zeit sehr freut ist, dass sich im Segment der AHS, jede fünfte Schule mit einem Schulteam für eine Prozessbegleitung im Bereich SQA gemeldet hat

Was mich zur Zeit sehr freut ist, dass sich im Segment der AHS, die ja lange Jahre insgesamt sehr wenige Angebote der Hochschule angenommen hat, jede fünfte Schule mit einem Schulteam für eine Prozessbegleitung im Bereich SQA gemeldet hat - und in SQA geht es ja ganz zentral um die Bereiche Lernen/Lehren, Lernumgebung und Lernergebnisse. Wenn ich diese Schulen anschau, dann sehe ich schon gewaltiges Potential und eine Entwicklung, die mich sehr positiv stimmt.

ki2020: Ein Balanceakt: Führung und Partizipation. Gibt es gute Vorbilder für partizipative Führung? Wo/wie kann man das lernen?

Gedanken zu Thema Führung

Wilhelm Pichler: Zunächst ist es für die eigene Person wichtig, wie man für sich selbst Führung definiert. „Führung“ heißt für mich zunächst, die eigenen Ziele und Visionen zu kennen und die mögliche Umsetzung



Wilhelm Pichler

auszuloten. Wenn dies klar geworden ist, ist es wichtig, viele Personen in die Umsetzung der Ziele zu integrieren. Integrieren meint in diesem Zusammenhang Verantwortung abgeben und Vertrauen schaffen. Jede handelnde Person soll Verantwortung tragen und sich dieser Verantwortung bewusst sein. Dabei ist es aber auch wichtig, seine Mitarbeiter/innen zu kennen und ihnen Aufgaben zuzuteilen, welche für die jeweiligen Kolleg/inn/en auch zu schaffen sind.

Wenn allen das Ziel klar ist, verstehe ich meine Aufgabe der Führung wie das Steuern einer Fähre. Nicht hektisches Agieren am Steuerrad steht im Vordergrund, sondern leichte Kurskorrekturen, wenn durch eine Strömung das Schiff abzudriften droht.

Gedanken zum Thema Partizipation:

Schule kann nur gelingen, wenn allen Beteiligten bewusst ist, welchen Anteil sie am Gelingen haben. Dies ist von vielen Faktoren abhängig. Klare Rollendefinition, Aufgabenbereiche, Motivation, Kommunikationskompetenz, Fachkompetenz und Teamfähigkeit, um nur einige zu erwähnen. Wenn all diese Fähigkeiten konzertant zur Anwendung kommen, ist es im „Gesamtorchester“ Schule noch wichtig, das Thema des „Stückes“ zu erkennen. Das Thema des Stückes am Abteigymnasium in Seckau heißt „Globales Lernen als integraler Bestandteil in allen Lehrfächern“ und wurde im Rahmen von SQA entwickelt. Dabei ist es besonders wichtig, alle Lehrfächer als gleichwertige Partner anzusehen. Zu oft werden die sogenannten Trägerfächer als die wichtigsten bezeichnet und diese Überbewertung wird dann auch von den Schüler/innen so wahrgenommen. Es ist ein Bildungsziel von uns, dass sich die Schüler/innen als „Weltbürger/innen“ begreifen, daher muss ein umfassender Austausch mit allen Fachrichtungen, Kulturen, Religionen, Lebensstilen etc. erfolgen. Es muss von den jeweiligen Lehrenden erkannt werden, dass sein/ihr jeweiliges Fach einen entscheidenden Beitrag dazu leistet und dies soll auch von den Schüler/innen so erkannt werden. Dabei kommt es zur Aufwertung mancher Lehrfächer auf Lehrer/innen/ebene und einer verstärkten, interdisziplinären Auseinandersetzung bei der Erschließung des Schulthemas auf Schüler/innen/ebene.

Schule kann nur gelingen, wenn allen Beteiligten bewusst ist, welchen Anteil sie am Gelingen haben.

ki2020: Ähnelt Ihr Gesamtorchester in Ihrer Wahrnehmung eher einem Symphonieorchester oder einem Jazz-Ensemble?

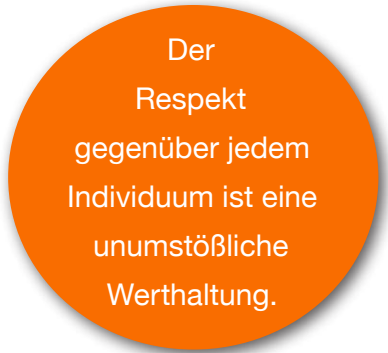
Wilhelm Pichler: Jazz-Ensemble klingt natürlich spannend, aber da dominiert doch sehr oft die individuelle Klasse. Das Symphonieorchester bevorzuge ich daher eher für den Schulbetrieb.

ki2020: „Schule kann nur gelingen, wenn allen Beteiligten bewusst ist, welchen Anteil sie am Gelingen haben.“ Haben Sie für diese Bewusstseins-schaffung eine Empfehlung, Anregung? Wie machen Sie es konkret an Ihrer Schule?

Wilhelm Pichler: Jede Gruppe ist so stark, wie alle Beteiligten bereit sind, sich für den jeweils anderen selbstlos einzusetzen. Fußball ist in diesem Sinne ein gutes Beispiel. Macht ein Spieler einen Fehlpass, müssen die anderen zehn Spieler deshalb mehr laufen. Diese Entscheidung darf nicht überlegt werden, sie muss sofort getroffen werden. Dazu braucht es ein großes Vertrauen, dass jeder Beteiligte bemüht ist, sein Bestes zu geben und die ganze Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet.

Nun ist aber Schule ein sehr inhomogenes System. Es ist nicht möglich, das ganze Geschehen so zu überblicken, wie auf dem Fußballfeld. Basis für das schulische Gelingen ist aber auch hier die gemeinsame Zielausrichtung. Bei uns am Abteigymnasium hat das Erreichen von vereinbarten Werten eine hohe Bedeutung. Ein hoher Wert etwa ist, die Schüler/innen zu glücklichen, selbstbestimmten und selbstzufriedenen Menschen heranreifen zu lassen. Der Respekt gegenüber jedem Individuum ist eine

unumstößliche Werthaltung. Diese Grundhaltung ist in unserer benediktinisch geprägten Schule auch im Schulprofil verankert. Allen Handelnden, Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern, ist dieser Standpunkt bewusst.



ki2020: Wo wird dieses Denken in der Praxis geschult, geschärft?

Wilhelm Pichler: Auf Lehrer/innen/ebene geschieht dies in zahlreichen Gesprächen, Konferenzen, Pädagogischen Tagen, gemeinsamen Projekten, Jour fix und nicht zuletzt im gemeinsamen Verfassen des Schulprogramms. SQA bietet eine neue Plattform auf Schulebene, gemeinsame Ziele zu formulieren. Unser Ziel für die nächsten Jahre und Zukunft ist das Einführen von „Globalem Lernen“ in allen Unterrichtsfächern. Lehrer/innen bekommen die Rolle eines „Mitspielers“, dessen Aufgabe klar ist und geleistet werden muss, damit das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Dabei besteht aber dennoch genug Freiraum für die individuelle Entfaltung.

Schüler/innen lernen dann am Nachhaltigsten, wenn Werte und Haltungen vorgelebt werden. Dieses Vorleben im Alltag hat am Abteigymnasium hohe Priorität. Wir sind eine verschränkte Ganztagschule, dadurch muss der Tag mit viel sozialem und individuellem Lernen aus-



gestattet sein. Die Woche beginnt mit einer Morgenkreis-Stunde in allen Klassen. Dabei bespricht der/die Klassenlehrer/in die vergangene Woche und blickt in die zukünftige. In dieser Stunde wird großes Augenmerk auf das Zusammenleben in der Klasse gelegt, viele Einzelerlebnisse aber auch gruppendynamische Prozesse oder Konflikte werden thematisiert. Dabei sollte den Schüler/innen bewusst werden, dass sie ein Teil der Gemeinschaft sind und ihren Beitrag zum Gelingen leisten müssen. Und letztlich kann es nur im Bemühen des Einzelnen gelingen, wenn sein persönliches Ziel mit dem Ziel der Gemeinschaft harmoniert.



Thomas Nárosy

dem Ziel der Gemeinschaft harmoniert.

Thomas Nárosy: Lieber Hr. Pichler, ich finde das Bild, das da vor meinem geistigen Auge beim Lesen entsteht, sehr attraktiv! Wie ist es gelungen, an einer AHS (!) diesen Kulturwandel hin zu einer verschränkten Ganztagschule mit einem Kollegium, das in so hohem Ausmaß kooperiert, zu schaffen? So weit ich einen (allerdings nicht repräsentativen) Einblick in diverse AHS-Alltage habe, ist das alles andere als „normal“ ...

Wilhelm Pichler: Lieber Herr Narosy! Die Ganztagschule ist bei uns aus dem Internat, welches wir bis zum Jahre 2004 hatten, gewachsen. Da brauchten wir nur mehr die Inhalte und Organisation auf den neuesten Stand bringen. Das hohe Engagement der Kollegenschaft ist sicherlich ein Spezifikum der Privatschule und der Möglichkeit sich die Kolleg/innen aussuchen zu können. Ich investiere aber auch sehr viel in die Beziehungsarbeit zu meinen Kolleg/inn/en, was sich am Ende sehr lohnt. Das Hauptkriterium ist eine positive Grundstimmung zu erzeugen!

Olivia de Fontana: Das Team des Abteigymnasiums nimmt an unserer Prozessbegleitung "SQA in der AHS" teil. Ich kann nur bestätigen, dass die inhaltlichen und strukturellen Impulse, die dadurch uns, den Moderator/innen, und den weiteren Schulteams zur Verfügung gestellt werden, dem entsprechen, was ich hier in der Diskussion weiter oben lese:

"Ein hoher Wert etwa ist, die Schüler/innen zu glücklichen, selbstbestimmten und selbstzufriedenen Menschen heranreifen zu lassen. Der Respekt gegenüber jedem Individuum ist eine unumstößliche Werthaltung."

Besonders interessant und spannend finde ich, dass sich diese Werte, die angesprochen werden, in Strukturen spiegeln, die sowohl ein Miteinander propagieren, aber auch das Bild einer hohen Professionalität des Kollegiums sichtbar machen.

Mit großem Interesse habe ich die Gedanken zu Führung und Partizipation gelesen. Ich kann dem Bild von der Steuerung eines Schif-

fes sehr viel abgewinnen, weil hier sehr viele Merkmale zusammentreffen. Klar ist in jedem Fall, dass der Kurs des Schiffes nach etwas ausgerichtet sein muss, und ich finde die Frage schon immer wieder spannend, inwieweit der Nordstern des Kapitäns/der Kapitänin der gleiche sein muss, wie der des Schiffs und auch der der Besatzung. Wie viel Einfluss habe ich als Leiter/in auf Vision und Leitbild, und wo darf und muss ich Einfluss nehmen?

Wilhelm Pichler: Nachdem ein Schiff, normalerweise, immer noch von Menschen gesteuert wird, ist es schon wichtig, dass es einen Kapitän gibt, welcher den Kurs bestimmt. Wenn ein Passagier nicht in diese Richtung fahren möchte, muss er nicht um jeden Preis zusteigen. Auf einem Schiff fahren aber auch Passagiere mit, die einen Dienst versehen und sich nicht so sehr um den Kurs kümmern. Auch diese Passagiere sind für die Fahrt wichtig!



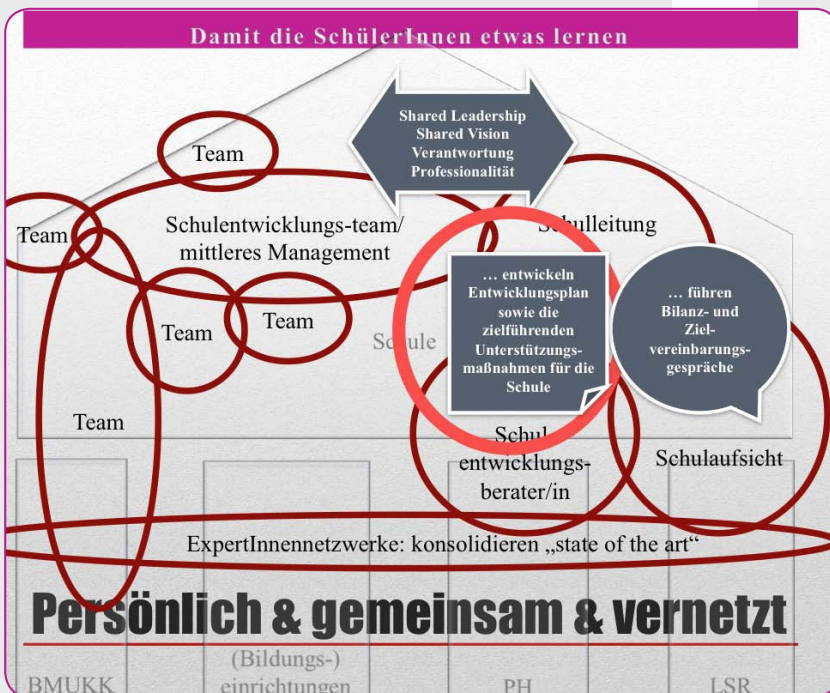
Gedankenaustausch mit der ki2020 Community

Thomas Narosy:

Liebe Olivia, ich nütze gerade die Muße des Tages der Arbeit dazu, dies und das zu lesen und freue mich, dieses Gespräch hier bei ki2020 mitvollziehen zu können. Ich erinnerte mich beim Lesen, dass ich (schon vor einiger Zeit) versucht habe, diese Hinordnung der verschiedensten schulentwicklerischen "Institutionen" und Prozesse auf die Schüler/innen in ein Gesamtbild zu bringen: Liegt als animierte Präsentation bei. Meine Rückfrage an dich: Trifft sich das Bild mit eurer Erfahrung?

Olivia de Fontana:

Was sich in dieser Grafik sehr schön zeigt, ist die Vielfalt von Beziehungen, die notwendig ist, damit die Dissemination von Wissen/ Philosophie/... gut möglich ist. Besonders gut wird hier sichtbar, dass ein Netzwerk von Kommunikationen nötig ist, das die Beteiligten in verschiedenen Konstellationen miteinander verbindet. Im Idealfall würde ich einen weiteren roten Kreis ziehen, nämlich die Steuergruppen/Entwicklungsgruppen und die Schulentwicklungsberatung auch zu verknüpfen.



Ich kann aus meiner Erfahrung mit Prozessbegleitung und Beratung sagen, dass in der Regel dort am meisten umgesetzt wird, wo die Leitung Hand in Hand mit einem starken Team (oft Steuergruppe) arbeitet.

Olivia de Fontana: Lieber Thomas, wir kämpfen natürlich mit sowohl Zeit als auch Ressourcen, aber wenn es möglich ist, bemühen wir uns im Sinne der Nachhaltigkeit um gute strukturelle Voraussetzungen!

Thomas Nárosy: Liebe Olivia, ich danke dir für das Feedback - ich komme erst heute dazu, eine andere Version zu posten (diesmal ppt, nicht pptx) - ich habe den von dir erwähnten roten Kreis ergänzt - ich finde es toll, dass ihr die Zeit und Ressourcen habt, auch mit ganzen Teams zu arbeiten!

Anhänge: schulentwicklung_systemisch_ergaenzt.ppt, 3.2 MB

ki2020: Was bedeutet die SQA Initiative für Euer Institut? Was seht Ihr darin?

Olivia de Fontana: Die zentralen Themen in der österreichischen Bildungslandschaft – Neue Reifeprüfung, Bildungsstandards, Schulqualität in der Allgemeinbildung – sind komplex und verlangen nach intensiver Auseinandersetzung durch

alle Partner/innen und Beteiligte in der Bildungslandschaft. Vor allem die SQA-Initiative sehe ich in ihrer Philosophie und den Strukturen, als sehr zukunftsfähiges Modell. Wenn ich stark verkürzt die Begriffe „Zukunftsfähigkeit“ oder „Nachhaltigkeit“ im Bildungsbereich so für uns definieren darf:

-In einer nachhaltigen Schule soll Verantwortung für das Handeln erlernt und erlebt werden, sodass die Chancen der gegenwärtigen Generation bestmöglich gefördert und jener zukünftiger Generationen trotzdem (oder gerade deshalb) gewährleistet bleiben.

-Nachhaltigkeit setzt natürlich eine Gemeinschaft voraus; alleine und ohne Bezüglichkeit kann es keine Nachhaltigkeit geben.

-Bei nachhaltiger Entwicklung geht es auch immer um verschiedene Möglichkeiten, mit denen an Themen herangegangen wird: Dabei wird der Blick auf den Prozess gelenkt und auch darauf, wie dieser gestaltet worden ist.

SQA unterstützt diesen Nachhaltigkeitsgedanken in vielerlei Hinsicht: Projekte, Arbeitsgruppen und Initiativen verschiedenster Arten boomen in aktiven Schulen. Viel wird getan, und oft hören wir von Leiter/innen, dass sich das Kollegium schon kaum mehr vor lauter Aktivitäten heraussieht. Er-

schöpfung und Überforderung sind nicht selten Reaktionen, die nur zu verständlich sind. Manchmal, so scheint es, wird - aus vielen Gründen - nicht genug hinterfragt, ob und wie die verschiedenen Dinge zum Leitbild der Schule, zu den großen gemeinsamen Zielen passen. In manchen Fällen hat man sich die Frage nach der gemeinsamen Vision und dem gemeinsamen Qualitätsanspruch

noch gar nicht gestellt. In anderen Fällen ist man vielleicht auch von den vielen Ansprüchen und der verordneten Wettbewerbspolitik einfach überrollt.

SQA gibt uns den Auftrag, zu fragen, worin denn die jeweilige Schule ihre Qualität sieht, welche Werte für sie wesentlich sind und wo sie sich in drei, vier, fünf Jahren sieht. Danach wird

entschieden, welche Projekte auf diesem Weg hilfreich sind und welche nicht.

Im Sinne nachhaltiger Schulorganisationsentwicklung müssen Wünsche, Veränderungspläne und Visionen nicht nur formuliert werden, sondern auch in konkretes Tun münden. **Ziel muss sein, Veränderungen nicht nur zu skizzieren oder als Vision zu formulieren, sondern das Handeln durch konkrete Schritte zu beginnen.** Um dies tun zu können, bedarf es verschiedener Instrumente, wie z.B. Festlegung terminisierter, verbindlicher, quantifizierbarer und anschlussfähiger Ziele. **SQA fordert solche Verbindlichkeiten ein, gibt uns Instrumente in die Hand, mit denen wir unserer Ziele gut beschreiben und auf dem Weg im Auge behalten können.**

Ich denke, gerade zu diesem Thema könnte man noch lange sprechen/schreiben. Abschließend noch eine Anmerkung durch die Organisationsentwicklungsbrille: Es gilt durch Bildungspolitikforschung als gesichert, dass je weiter „im Kleinen“ (z.B. im Unterricht) eine Initiative entsteht, desto weniger

SQA gibt uns den Auftrag, zu fragen, worin denn die jeweilige Schule ihre Qualität sieht, welche Werte für sie wesentlich sind und wo sie sich in drei, vier, fünf Jahren sieht. Danach wird entschieden, welche Projekte auf diesem Weg hilfreich sind und welche nicht.

Auswirkung hat sie „im Großen“ (z.B. im gesamten Bildungssystem) und umgekehrt, dass es aber einige Faktoren gibt, die diese Wirkung positiv beeinflussen. Dazu gehört die Bildung von starken Netzwerken, die die Diffusion von Innovationen (in beide Richtungen) fördern, eine geteilte Vision, die durch Vermittler/innen, welche in mehreren Ebenen tätig sind, gestärkt wird, und gegenseitige Verantwortlichkeit (Lehrkräfte und Schulleitung, Schulleitung und Schulaufsicht, Schulaufsicht und Ministerium und jeweils vice versa). So gesehen scheint mir SQA auch organisationstheoretisch betrachtet als sehr gut „aufgestellt“ und durchdacht.

ki2020: Wie kommen Schulen in den Genuss einer Betreuung durch euer Institut? Wie lange läuft üblicherweise ein Programm, welche zeitlichen Ressourcen muss eine Schule aufbringen? Gibt es Meilensteine?

Olivia de Fontana: Es gibt natürlich ganz unterschiedliche Formen von Veranstaltungen und Veranstaltungsreihen. Wenn es möglich ist, präferieren wir die Prozessbegleitung, wie bereits weiter oben ausgeführt. Auch hier gibt es unterschiedliche Formen, aber einige Dinge sind allen gemeinsam:

- Begleitung durch (üblicherweise) zwei Berater/innen, die im Team die Architektur aufsetzen und auch die einzelnen Module gestalten und moderieren

- Teilnahme eines weitgehend konstanten Teams (Steuergruppe, Qualitätsteam, Mittleres Management ...), wobei der/die Direktor/in unbedingt dabei sein muss
- Aufeinander Bezug nehmende Module; üblicherweise vier bis fünf Module, jeweils eineinhalb Tage (eine Ausnahme stellt hier die SQA-Begleitung für Volksschulen dar)
- Dauer von mindestens einem Jahr; üblicherweise

zwei Jahren

- Orientierung der Veranstaltungen am Qualitätszyklus (Bestandsaufnahme, Planung unter Einbeziehen von Umweltanalysen, Reflexionschleifen und Prozessphasen zwischen den Modulen, Evaluationsfrage, Bestandsaufnahme, ...)

Als die wesentlichsten strukturellen Punkte bei allen Veranstaltungen scheinen sich für mich folgende herauszukristallisieren:

1. Moderierte Zeit im eigenen Team
2. Vernetzung und Austausch
3. Natürlich gibt es auch im Sinn der Komplementärberatung Inputs zu relevanten Themen und die Berater/innen stellen selbstverständlich (Prozess-)Knowhow und die Außenblick-Perspektive zur Verfügung. Wichtig dabei ist aber, dass jede Beratung immer auf Augenhöhe passieren muss, denn die Expert/inn/en für ihre eigene Organisation sind immer die Schulteams.

„Wie kommen Schulen in den Genuss einer Betreuung durch euer Institut?“ Danke für die nette Form der Fragestellung!

Also, für alle steirischen Mittelschulen gibt es zum Beispiel die, mit der Schulaufsicht vereinbarte, verpflichtende Prozessbegleitung. Das bedeutet, dass seit Einführung der NMS in den Modellregionen alle Schulen beim Wechsel begleitet werden (Schulleiter/in, Standortkoordinator/in und Lerndesigner/in). **SQA ist integraler Bestandteil dieser Begleitung.**

Die Prozessbegleitung „SQA in der AHS“ auf der anderen Seite ist ein freiwilliges Angebot, das neun Schulen mit ihren Schulteams angenommen haben. Solche Angebote werden immer mit der Schulaufsicht akkordiert und in der Folge in den relevanten Gremien vorgestellt, zum Beispiel bei den **großen Leiter/innen/-tagungen.**

Im Pflichtschulbereich haben wir den Bezirksschulinspektor/inn/en zur Qualifizierung ihrer Direktor/

inn/en das Weiterführen von SQA-Workshops oder eine Reihe angeboten, in der Direktor/in und SQA-Beauftragte/r gemeinsam mehrere Module besuchen. Bis auf einen steirischen Bezirk haben sich alle BSIs für die Prozessbegleitung über ein Jahr entschieden.

ki2020: Was muss das Institut 7 selbst weiterentwickeln? Woran arbeitet Ihr, was beschäftigt Euch?

Olivia de Fontana: Grundsätzlich geht es darum, alle Entwicklungen immer wieder gemeinsam anzuschauen, Feedback einzuholen, Resümee zu ziehen und daraus, wenn nötig, neue Schritte abzuleiten und in Bewegung zu bleiben.

Gerade heute haben wir in einem Jour fixe wieder über die Wichtigkeit von so etwas wie „reality checks“ gesprochen. Natürlich arbeiten wir daran, mit unserem Verständnis von Organisationen und Systemen Prozesse anzustoßen und zu begleiten, aber uns ist bewusst, dass diese Irritationen manchmal zu gering, manchmal zu störend sind, um aufgenommen zu werden. Ein Punkt, der mir für die Zukunft in unserer Arbeit als sehr wichtig erscheint, ist eine noch intensivere Auseinandersetzung mit Wirkungsfaktoren.

Ganz konkret werden wir in den nächsten Wochen an Zielen und Zielformulierungen arbeiten. Da es gerade in SQA sehr stark um Zielvereinbarungen und Zielarbeit geht, haben wir beschlossen, uns in diesem Bereich gemeinsam weiter zu professionalisieren. Wir sind mit unserem derzeitigen Stand an Zielformulierungskompetenz zwar zufrieden, aber noch nicht glücklich.

In unserer letzten Klausur zu Beginn dieser Woche

haben wir uns erstmals zwei sehr intensive Tage lang mit der genauen Quantifizierung unserer Arbeitspakete am Institut beschäftigt. Jetzt gilt es, hilfreiche und sinnvolle Formen der Aufzeichnung zu finden, um diese auf Erfahrung basierenden Einschätzungen auch für die Planungen der nächsten Jahre belegen zu können.

Trotz der vielen Aufgabenfelder - oder vielleicht gerade deswegen - haben wir uns auch entschlossen, die kollegialen Interventionen, strukturell in einer interessanten Form zu verankern und eine Reflexion über den jeweiligen persönlichen Umgang damit zu einem fixen Bestandteil der Mitarbeiter/innen-gespräche zu machen.

Schließlich sei noch angemerkt, dass alle Mitarbeiter/innen am i7 eine Ausbildung in Organisationsentwicklung und Beratungspraxis benötigen (oder eine Ausbildung machen und an der Praxis arbeiten), um in die EBIS-Liste aufgenommen zu werden. Konstante Praxis in Bezug auf Schulentwicklung ist dabei ein absolutes Muss. An diesem Qualitätsstandard zu arbeiten ist für das Institut, das sich auch als Impulsgeberin für und Begleiterin von Innovationen sieht, besonders wichtig, weil es hier um eine ständige Arbeit am Professions- und Beratungsverständnis geht.

Da es gerade in SQA sehr stark um Zielvereinbarungen und Zielarbeit geht, haben wir beschlossen, uns in diesem Bereich gemeinsam weiter zu professionalisieren.

ki2020: Gibt es Veranstaltungen im Laufe des kommenden Jahres, auf die Du hinweisen möchtest.

Olivia de Fontana: Was die zentralen Veranstaltungen betrifft, werden wir im kommenden Studienjahr verstärkt Angebote für Führungskräfte und mittleres Management machen: Projektmanagement, Kommunikation oder auch Basics der Organisa-

tionsentwicklung. Diese Veranstaltungen werden im Katalog der PH aufgelistet und sind frei für die Zielgruppe buchbar. Daneben betreuen wir weiterhin bestehende Netzwerke bzw. Schulteams in unseren Prozessbegleitungen. Darüber hinaus muss ich an dieser Stelle betonen, dass es neben dem Bereich Qualität und Qualitätssicherung durchaus weitere Themen und Vorhaben gibt, die die Mitarbeiter/innen des i7 beschäftigen, so zum Beispiel Schulmanagement, Training for the Job (Shadowing von Direktor/innen), der PH-Schwerpunkt Individualisierung, das Planen einer Tagung ...

Ein besonderes Anliegen ist mir persönlich die Mitarbeit im SQA-Netzwerk „Netze nützen“ mit der kommenden Veranstaltung im Mai. Es wird geplant den Kreis der Teilnehmer/innen für den Herbst eventuell zu erweitern, um ein noch umfassenderes Bild von den Bedürfnissen der relevanten Player und Stakeholder zu erhalten.



Auguste Seidl

Auguste Seidl: Als Leiterin des Instituts für Schulentwicklung und Schulmanagement, dessen Mitarbeiterin Olivia ist, freue ich mich sehr über die profunde und anspruchsvolle Diskussion dieses Qualitätsthemas. Ich habe den Ausführungen von Olivia nichts hinzuzufügen, prä-

ziser und umfassender könnte man es nicht sagen. Ich möchte nur noch eine Wahrnehmung ergänzen, die wir in allen unseren Lehrveranstaltungen machen, seit SQA in die Bildungslandschaft gekommen ist: Die Initiative erfährt bei den Schulleiter/innen/n, mit denen wir durch unsere Lehrveranstaltungen in Kontakt sind, eine äußerst positive Resonanz. Das ist umso erfreulicher, als ein solcher Zugang zu Innovationen nicht der übliche ist. Es scheint - in diese Richtung gehen viele Aussagen - dass SQA wirklich als eine Möglichkeit gesehen wird, die eigene Entwicklungsarbeit einerseits zu strukturieren, zu fokussieren und damit auch handhabbarer zu machen, andererseits damit auch ein positives Bild von Schule nach außen zu vermitteln. Gerade am Beginn ist es daher von großer Bedeutung, diesen positiven Zugang zu erhalten, das liegt in der Verantwortung der Beteiligten auf allen Systemebenen.

ki2020: Liebe Frau Seidl, danke dass Sie den Aspekt, wie SQA bei den Schulleiter/innen ankommt, mit Ihrem persönlichen Beitrag stärken und dieses hoffnungsvoll stimmende Gespräch abrunden.

Vielen Dank für das Gespräch und schöne Grüße nach Graz!

Impressum

Medieninhaber: Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
1014 Wien - Österreich

Diese Gesprächsreihe wird in Kooperation mit der
Community Plattform kreativinnovativ 2020 durchgeführt.

Interviews: Lotte Krisper-Ullyett

Textbearbeitung: Isabella Diessl

Layout: Christine Moore

kreativinnovativ2020 befragt im SQA-Pilotjahr 2013 seine Mitglieder, was SQA für sie bedeutet. Im Abstand von 2-3 Wochen kommen Bildungsinnovator/innen zu Wort, um ihren Qualitätsansatz im Hinblick auf SQA zu beschreiben und zu reflektieren. Melden Sie sich, wenn Sie sich als Gesprächspartner zur Verfügung stellen möchten. ki2020 freut sich über neue Mitglieder!

Kontakt: Lotte Krisper-Ullyett

Moderatorin von ki2020

lotte@krisper.com

Mobil: 0680 2103128

