

Presentation / Präsentation

Note:

Information taken from power point slides (either literally or paraphrasedly or in terms of content) has to be quoted in the same way as that from other publications, with the usual bibliographical details indicating its source, e.g.: „[Author]. (2021). [Title of presentation]. Presentation at the World Education Leadership Symposium Online Conferences (WELSmain 2021, hosted by the IBB of the PH Zug on September 28 - 30, 2021.”

The program is available at: WELS.EduLead.net

Hinweis:

Informationen, die inhaltlich, paraphrasierend oder wörtlich aus Power Point Folien entnommen werden, sind genauso zu behandeln wie Zitate aus anderen Publikationen und mit den üblichen bibliographischen Hinweisen auf die Quelle zu versehen, z.B.:

„[Autorenname]. (2021). [Titel der Präsentation]. Vortrag beim World Education Leadership Symposium Online-Konferenzen (WELSmain) 2021, veranstaltet vom IBB der PH Zug vom 28. - 30. September 2021.“

Das Programm ist einsehbar unter: WELS.EduLead.net

World Education Leadership Symposium Online Conferences 2021 (WELSmain)

Initiator and Organizer / Initiator und Leiter:

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Host WELSmain 2021 (since 2009) / Veranstalter WELSmain 2021 (seit 2009):

Institute for the Management and Economics of Education (IBB) /
University of Teacher Education Zug (PH Zug)

Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) /
Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug)

Cooperation Partners / Kooperationspartner:

Association of school leaders and teachers, ministries and authorities as well as further universities and partners / Schulleitungs- und Lehrerverbände, Ministerien und Behörden sowie weitere Hochschulen und Partner

PH Zug

Ergebnisse zur Untersuchung von SEB-Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

impakt schulleitung

Autor: Yanick Forcella



Fragestellungen

- Was sind Erfolgsfaktoren der Schulentwicklungsberatung? Inwiefern wird SEB von schulischen Akteuren als nützlich oder hilfreich empfunden?
- Was sind Herausforderungen der Schulentwicklungsberatung? Inwiefern wird SEB von schulischen Akteuren als schwierig oder mühevoll empfunden?



Theoretische Einordnung der SEB

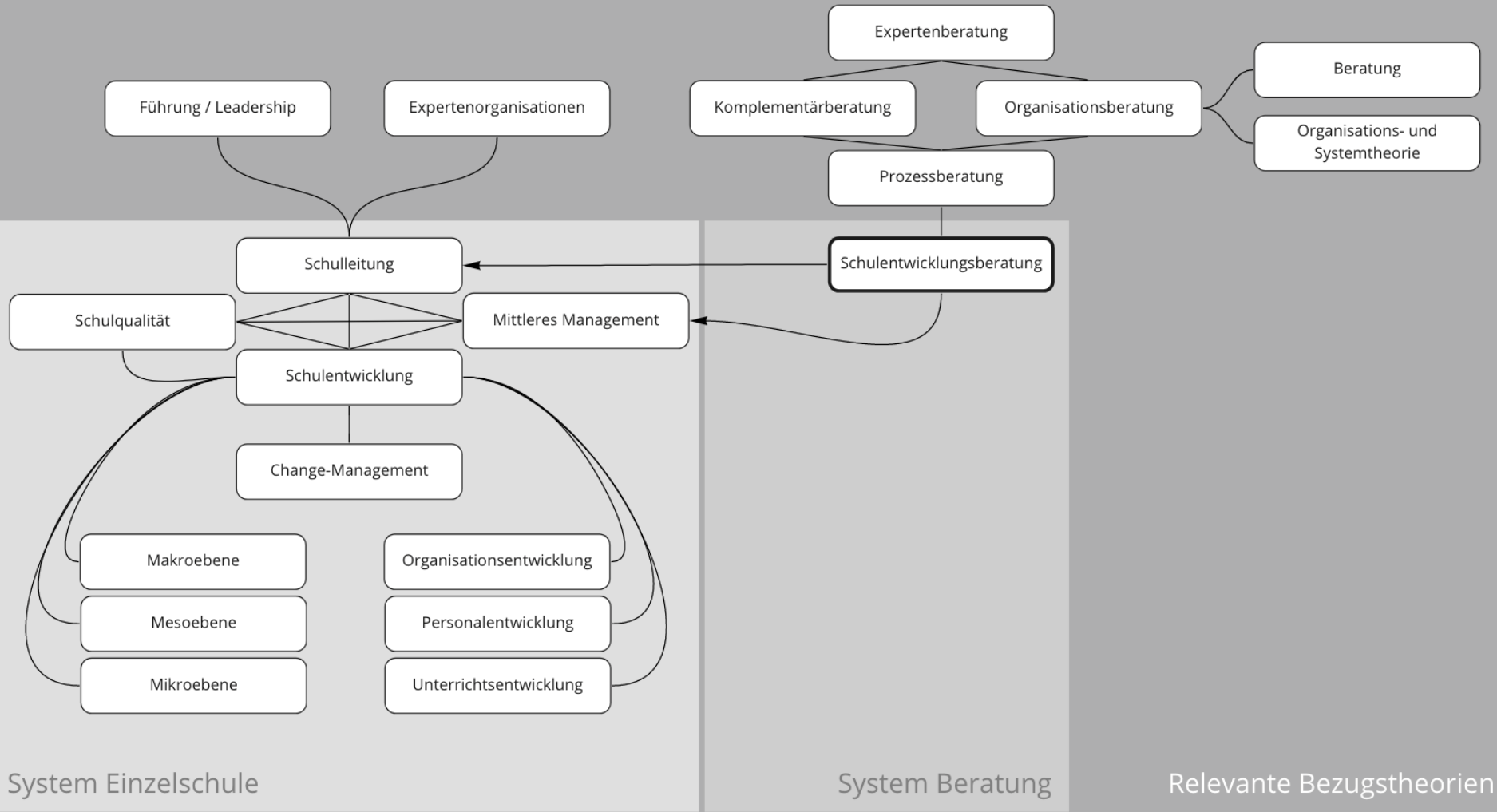


Abbildung 1: Schulentwicklungsberatung im Kontext (eigene Darstellung)

Empirische Wissensbestände

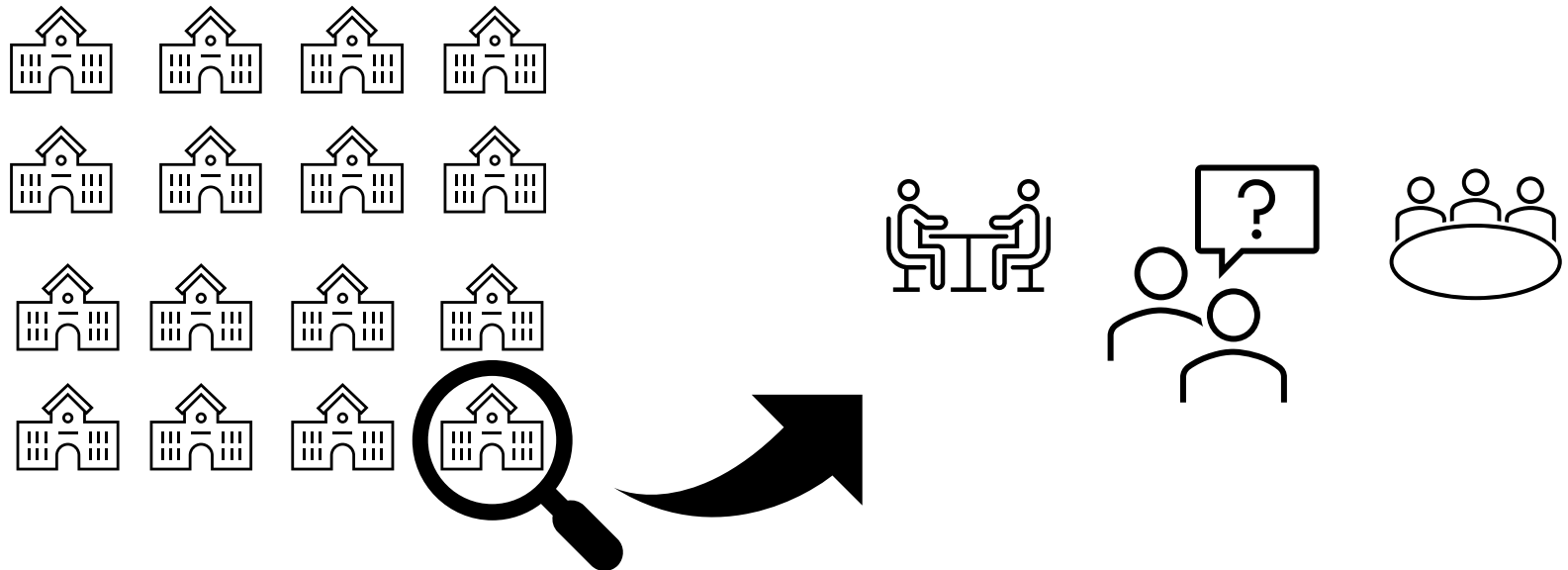
Relevant sind insbesondere die Erkenntnisse aus Tajiks (2008, S. 260) Meta-Analyse:

Misserfolgskfaktoren	Fehlen einer sorgfältigen Situationsanalyse, überstürzte Umsetzung, Missachtung der Komplexität und Diversität des Prozesses, Misstrauen der Lehrpersonen gegenüber aussenstehen Beratungspersonen, zu bürokratische Vorgehensweise
Herausforderungen	Heterogenität der Kompetenzen und Erfahrungen im Kollegium, widersprüchliche Erwartungen unterschiedlicher schulischer Akteure sowie externer Stakeholder, grundsätzliche Veränderungsresistenz von Lehrpersonen, strukturelle Hürden wie etwa starre Hierarchien, zentralisierte Curricula, standardisierte Examinationsverfahren oder mangelnde Ressourcen, Vielschichtigkeit der SEB-Rollenanforderungen
Polaritäten	Aussenposition vs. Innenwirkung, Kollegialität vs. Autorität, Langfristige Vision vs. Akute Bedürfnisse, Gemeinsame Agenda vs. Individuelle Gestaltungsspielräume, Technische Optimierung vs. Kultur der Veränderung, Prozessorientierung vs. Produktorientierung, Expertenwissen der SEB vs. Erfahrungswissen der LP

«However, not much is known about the knowledge and expertise these agents need to function effectively.» (Tajik, 2008, S. 267)

Datenerhebung

- T3-Interviews mit 16 Schulen aus G1 und G2 mit jeweils bis zu 9 Akteuren



Datenauswertung

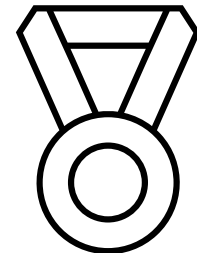
- Induktive qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA software interface, which is used for inductive qualitative content analysis. The interface is divided into several main sections:

- Top Menu:** Includes 'Start', 'Import', 'Codes', 'Memos', 'Variablen', 'Analyse', 'Mixed Methods', 'Visual Tools', 'Reports', and 'MAXQDictio'.
- Toolbar:** Contains icons for 'Neues Projekt', 'Projekt öffnen', 'Liste der Dokumente', 'Liste der Codes', 'Dokument Browser', 'Liste der codierten Segmente', 'Logbuch', 'Teamwork', 'Projekte zusammenführen', 'Projekt speichern unter', 'Projekt anonymisiert speichern', 'Projekt aus aktivierten Dokumenten', 'Externe Dateien', and 'Daten archivieren'.
- Left Panel:**
 - Liste der Dokumente:** Shows a list of documents, including 'Aussagen in den Interviews zu SEB Ef & Hf (G1)' (177) and 'Aussagen in den Interviews zu SEB Ef & Hf ...' (123).
 - Liste der Codes:** Shows a hierarchical code system with 300 codes. Key categories include 'Gelingensbedingungen, Voraussetzungen', 'Ressourcen', 'Passung: Wahlfreiheit und Rollenklarheit', 'Schulsystemkenntnis / -nähe', 'Offene Kommunikation', 'Sonstiges', 'Erfolgsfaktoren, Nutzen', 'Zielfokussierung', 'Entlastung und (Be)stärkung', 'Methodisches Knowhow', 'Blick von aussen, Neutralität, Unbefangenheit', 'Anregung zur Reflexion', and 'Ownership herstellen'.
- Right Panel (Dokument-Browser):** Displays a text excerpt from a document titled 'Aussagen in den Interviews zu SEB Ef & ... (577 Absätze)'. The text is annotated with green and red lines and labels indicating code assignments:
 - Line 347: **..Zeit** (red label)
 - Line 349: **..Zielstrebigkeit** (green label)
 - Line 349: **..Zielfokussierung** (green label)
 - Line 353: **..Blick von aussen, Neut:** (green label)
 - Line 355: **..Methodisches Kno** (green label)
 - Line 355: **..Anregung zur Refl** (green label)

Ergebnisse

- *Was sind Erfolgsfaktoren der Schulentwicklungsberatung? Inwiefern wird SEB von schulischen Akteuren als nützlich oder hilfreich empfunden?*
 - *Was sind Herausforderungen der Schulentwicklungsberatung? Inwiefern wird SEB von schulischen Akteuren als schwierig oder mühevoll empfunden?*
- Erfolgsfaktoren und Herausforderungen sind jeweils zwei Seiten derselben Medaille. Es macht entsprechend mehr Sinn, nach diesen Medaillen zu fragen. Ich habe sie **relevante Aspekte** genannt.



Ergebnisse – Gefundene relevante Aspekte

Nutzen – «Kann»

- Zielfokussierung: Zielklarheit und Zielstrebigkeit
- Methodisches Knowhow
- Einbindung des Kollegiums
- Anregung zur Reflexion
- Stärkung und Ressourcenorientierung
- Blick von aussen und Neutralität

Voraussetzung – «Muss»

- Ressourcen: Zeit und Geld
- Passung: Akzeptanz und Rollenklarheit

Abbildung 3: Gefundene relevante Aspekte der SEB

Ergebnisse – unbedingte Voraussetzungen

Ressourcen: Zeit und Geld

«Das war auch ein Riesenbonus von Impact, dass das für uns kostenlos war, sogar eben das Geld zur Verfügung gestellt wurde, um Sachen anzuschaffen im Zuge des Projektes. Das war einfach / Das ist so selten. Das gibt es einfach sonst nie, dass so viel den Schulen geboten wird und das fand ich einfach total hilfreich und hat hier sehr viel ins Laufen gebracht und angestoßen und ich hoffe, das läuft jetzt auch gut weiter.» (Stellvertretende Schulleitung, Schule 11)

«Bei der Evaluation hat das sehr gut geklappt, aber wir haben auch festgestellt, vor allem in der Steuergruppe, dass wir viel Zeit investieren mussten, um die Schulbegleiterin wieder mit ins Boot holen zu können. Da haben wir viel Zeit reingesteckt.» (Steuergruppenmitglied, Schule 51)

«Wir haben natürlich auch Reibereien gehabt und haben sie noch, zum Beispiel wenn es um Unterrichtsentwicklung im Team geht. Da gab es dann terminliche Schwierigkeiten im Kollegium, als das dann eben fest im Plan sein sollte.» (Steuergruppenmitglied, Schule 19)

Ergebnisse – unbedingte Voraussetzungen

Passung: Akzeptanz und Rollenklarheit

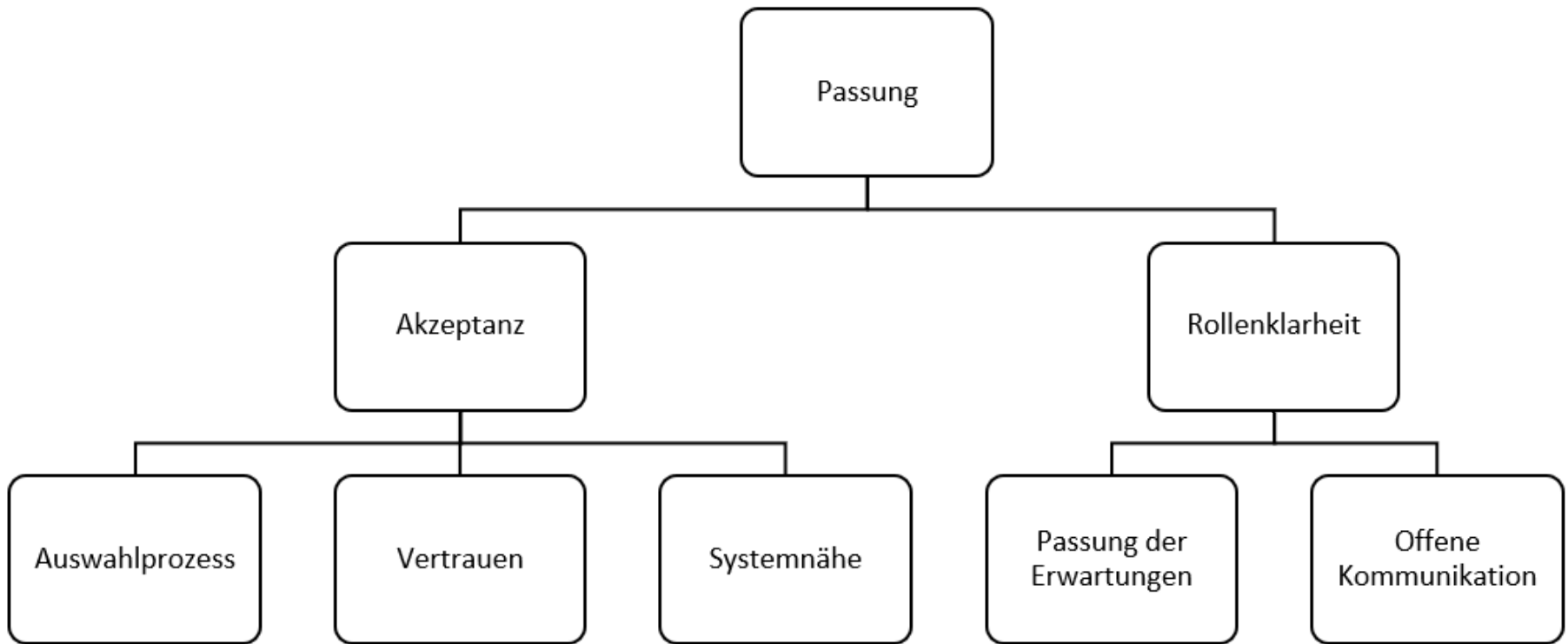


Abbildung 4: Aspekte der Passung zwischen Schule und SE-Beratungsperson

Ergebnisse – unbedingte Voraussetzungen

Passung: Akzeptanz und Rollenklarheit

«Letztendlich ist die Schulentwicklungsbegleitung jemand fürs Kollegium. Und ich finde, dann bin ich die falsche Person, sie auszuwählen. Das ist ja später auch anders gemacht worden, in den darauffolgenden impakt-Gruppen und das ist hier zu einem riesen Problem geworden. Also es wäre zehnmal einfacher gewesen in vielen Bereichen, wenn mindestens die Steuergruppe, die Möglichkeit gehabt hätte, aus den Papieren rauszusuchen und zu sagen: Ich bin Frau SEB. Wir nehmen Frau SEB und dann wäre es Frau SEB gewesen. Und einfach nur, weil das Steuerteam es ausgesucht hätte, wäre Frau SEB anerkannt gewesen. Unabhängig davon, ob sie was auf dem Kasten gehabt hätte oder nicht. Das war nicht. Und deswegen hatte unsere Begleitung es sehr, sehr schwer.» (Schulleitung, Schule 26)

«Aber da ist auch so ein inneres Band ein bisschen entstanden. Und ich glaube die Schulentwicklungsbegleitung muss a) die fachliche Kompetenz mitbringen, aber auch dieses, es muss stimmig sein. Man muss sich wohlfühlen mit ihr.» (Schulleitung, Schule 50)

«Ich sag mal so: Frau SEB war keine Grundschullehrerin und das merkt man. Also ich hätte mir jemanden gewünscht, der mehr Ahnung von der Grundschule hat.» (Lehrperson, Schule 56)

«Man merkt einfach in den Sitzungen, ahm, ja dass das Begleitung war und die Erwartung war glaub ich etwas höher, [...] Also wir haben ähm in der Steuergruppe wirklich mehr Anleitung erwartet.» (Schulleitung, Schule 6)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Zielfokussierung: Zielklarheit und Zielstrebigkeit

Festlegen wohin es gehen soll und auf dem Weg dorthin vorankommen

«Es gab die gemeinsamen AG-Sitzungen. Und die Unterstützung bestand darin, dass sie mit großer Gelassenheit sich unseren unfassbar vielen tollen Ideen angehört hat und uns eine Struktur angeboten hat, die Dinge zu kanalisieren, in eine Struktur zu bringen, zu gewichten, fassbar zu machen.» (Schulleitung, Schule 1)

«Und jeder weiß wo das Ziel hinführt, wo man ist und auf welchem Weg wir versuchen dahin zu kommen. Ja weil es dadurch transparent geworden ist.» (Lehrperson, Schule 21)

«Oder man sagt ja klar oder lässt es erst einmal ruhen und was ist hier nochmals am brennendsten, was kann man noch hinten anstellen, vielleicht auch noch einmal so eine Strukturierung der Dinge, der Baustellen die man so hat.» (Lehrperson, Schule 42)

«Ja! Und begleitet, also sie war halt immer neben dran und hat uns gesteuert, so ein bisschen. Ne, dass wir auch nicht vom Weg abkommen. Dass wir uns nicht in Kleinigkeiten verharren.» (Lehrperson, Schule 45)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Methodisches Knowhow

«Das mit der Befragung, sowas wäre glaube ich nicht möglich gewesen ohne jetzt diese Begleitung. Da wären wir so von selbst nicht unbedingt so zügig draufgekommen, dass man sich dieser Mittel dann behilft, dass man so in dieses Projektmanagement hereingeht. Das ist einfach etwas, was wir als Lehrer in unserer Ausbildung ja nicht unbedingt kennenlernen. Ich weiß nicht, wie es jetzt aktuell ist, immer noch nicht, weil so etwas wäre ja einfach auch mal cool, wenn es schon in der Ausbildung wäre. Das ist einfach hilfreich. Man muss eine Schule ja auch eigentlich sehen wie ein mittelständisches Unternehmen (Lachen) würde ich inzwischen sagen von der Größe und da ist irgendwie so etwas ja / eigentlich heutzutage braucht man so etwas, solche Arbeitstechniken und das fehlt einfach noch und da war das Projekt sehr hilfreich mal so andere Denkweisen zu bekommen.» (Stellvertretende Schulleitung, Schule 11)

«Und dann haben wir immer diverse Sachen bearbeitet und auch visualisiert. [...] Wir haben zum Beispiel ein neues Raster für die Lehrerkonferenzen, nach dem wir jetzt immer vorgehen, was man auch benutzen kann als Vorlage für die Protokolle mit Beschlussfassung, der Beschluss muss dann und dann, und Themenwächter haben wir installiert, Zeitwächter haben wir installiert, damit keiner so ins Palavern kommt und machen wir ja auch gerne aber, dass das nicht ausufert. Ja das hat sehr geholfen.» (Schulleitung, Schule 21)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Einbindung des Kollegiums

L1: «Also bei uns war es immer bis dahin so, dass man irgendwie in der Konferenz gar nicht so den Einblick hatte auf dieses große Ganze. Das war. Natürlich gab es wieder Fachkonferenzen. Und so in den Jahrgangsstufen sitzt man dann schon mal zusammen. Aber dann das man so die Schule als Ganze im Blick hat. Das hat sich schon verändert.»

L2: «Das war ja oftmals so, dass wir gar nicht wussten.»

L1: «Genau!»

L2: «Wie machen wir das jetzt. Dann sind wir oft nach Hause gefahren und haben wir das perfekt gemacht. Aber wofür ist das überhaupt? Was können wir damit anfangen?»

L1: «Bis auf die Schulleitung hatten wir überhaupt nicht so einen Einblick, was das soll.»

L2: «Was das soll, genau das.»

L1: «Und jetzt ist man eingebunden, weil jeder eingebunden ist. Nicht nur die Steuergruppe, sondern halt das ganze Kollegium.» (Zwei Lehrpersonen, Schule 21)

«Dass wir gemeinsam den Plan gemacht haben – so wie kriegen jetzt das Kollegium, wie nehmen wir das Kollegium mit? Wie gestalten wir die Konferenz?» (Schulleitung, Schule 43)

L1: «Und ich finde, sie war ganz gewinnbringend. Also sie hat sich da gar nicht, uns aufgestülpt, sondern, sie hat uns wirklich»

L2: «Abgeholt.»

L1: «Ja!» (Zwei Lehrpersonen, Schule 50)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Anregung zur Reflexion

«Also gut gelaufen finde ich in der Tat einfach, dass sie Denkanstöße gegeben hat.» (Stellvertretende Schulleitung, Schule 11)

«Ja man ist natürlich auch, man kommt zusammen und reflektiert, das ist natürlich auch immer wieder ein Anlass nochmal mit einer größeren Gruppe zu sprechen und sich zu unterhalten. [...] Ja oder auch einmal etwas für sich selbst, so eine Befragung, Onlinesachen, da muss man auch einmal in sich gehen. Dann sitzt man da und denkt: Wie ist es eigentlich? Und da denkt man in erster Linie vielleicht gar nicht darüber nach, wie es einem selbst geht. Das ist eben, ich denke so eine Reflexion und auch noch einmal Neubeleuchtung. Das ist auf jeden Fall noch einmal eine große Unterstützung.» (Lehrperson, Schule 42)

«Sie hat ganz oft gefragt, warum wir etwas machen. Ob es nicht andere Möglichkeiten nochmal gibt. Wir haben ihr wohl so nebenbei zurückgemeldet, ja nein die Kollegen sind so belastet, die wollen das nicht, deshalb nehmen wir diesen kürzeren Weg. Dann hat sie gesagt, Moment, lasst uns doch mal kurz überlegen, warum das jetzt für die Kollegen viel zu viel ist. Also auch wieder diese Warum-Frage...» (Schulleitung, Schule 56)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Stärkung und Ressourcenorientierung

Stärkung im Sinn von Be-stärkung und Ver-stärkung.

*«Ja, hat auch immer gesagt „Sie sind auf einem guten Weg“ und findet das alles toll, was wir machen.»
(Schulleitung, Schule 22)*

«Und eben auch, weil ich gesehen habe, wie das die Schulentwicklungsbegleitung gemacht hat. Ich hätte das wahrscheinlich auch relativ ähnlich gemacht, aber darin bestärkt zu werden und das ist ja auch eine Qualität ein Mehrwert. Ja.» (Schulleitung, Schule 43)

«Aber auch eben mit dieser Schulentwicklungsbegleitung, das fand ich auch super wichtig, weil sonst ist die Gefahr groß / dann ist es nur die Schulleitung, die involviert ist, dass es wirklich zu sehr verpufft, dass es nicht so bei den Schülern und beim Kollegium ankommt.» (Stellvertretende Schulleitung, Schule 11)

«Ich finde, dass sie immer wieder den Fokus darauf geholt hat, was wir schon geschafft haben. Also ich finde, man hat ja bei sowas oft das Gefühl das und das muss ich noch schaffen und das und das, und das und das muss noch. Und sie hat uns immer wieder zurückgeholt und gesagt. „Halt stopp, gucken Sie doch mal darauf, was sie schon geschafft haben und was sie schon erreicht haben.“ Und hat unseren Fokus immer wieder auch darauf zurückgeholt.» (Leitung des Offenen Ganztags schulbetriebs, Schule 56)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Blick von aussen und Neutralität

Neutralität der SE-Beratungsperson

«Sie hat mehrere Konferenzen mit uns gemeinsam durchgeführt, also mit dem gesamten Team. Die waren immer mit der Arbeit, mit den jeweiligen Arbeitsgruppen vorher geplant. Und es waren dann Themen, die den außenstehenden Blick bedurften. Es gab einmal so eine Krisensituation da brauchten wir sie sehr dringend, um so unterschwellige Konflikte und halb ausgesprochene Reibungen, in ein Gespräch zu bringen, dass wir ohne jemanden von außen nicht geschafft hätten.» (Schulleitung, Schule 1)

Anregung zur Reflexion

«Man bekommt auch einmal von außen eine Spiegelung und Reflexion. Vielleicht ist man, wenn man doch alle im gleichen System rotiert an manchen Ecken betriebsblind. Nein. Ist ja auch nicht auszuschließen und wenn dann immer einer von ganz außerhalb jemand da noch vielleicht einen neuen Blickwinkel eröffnet. Und dann ja, dann verändert sich vielleicht auch noch einmal die Sicht der Dinge.» (Lehrperson, Schule 42)

Bestärkung

«Naja, und das war dann so: Arbeit gegen Windmühlen. Da war es gut, dass jemand von außen kam.» (Schulleitung, Schule 26)

Ergebnisse – mögliche Nutzen

Blick von aussen und Neutralität

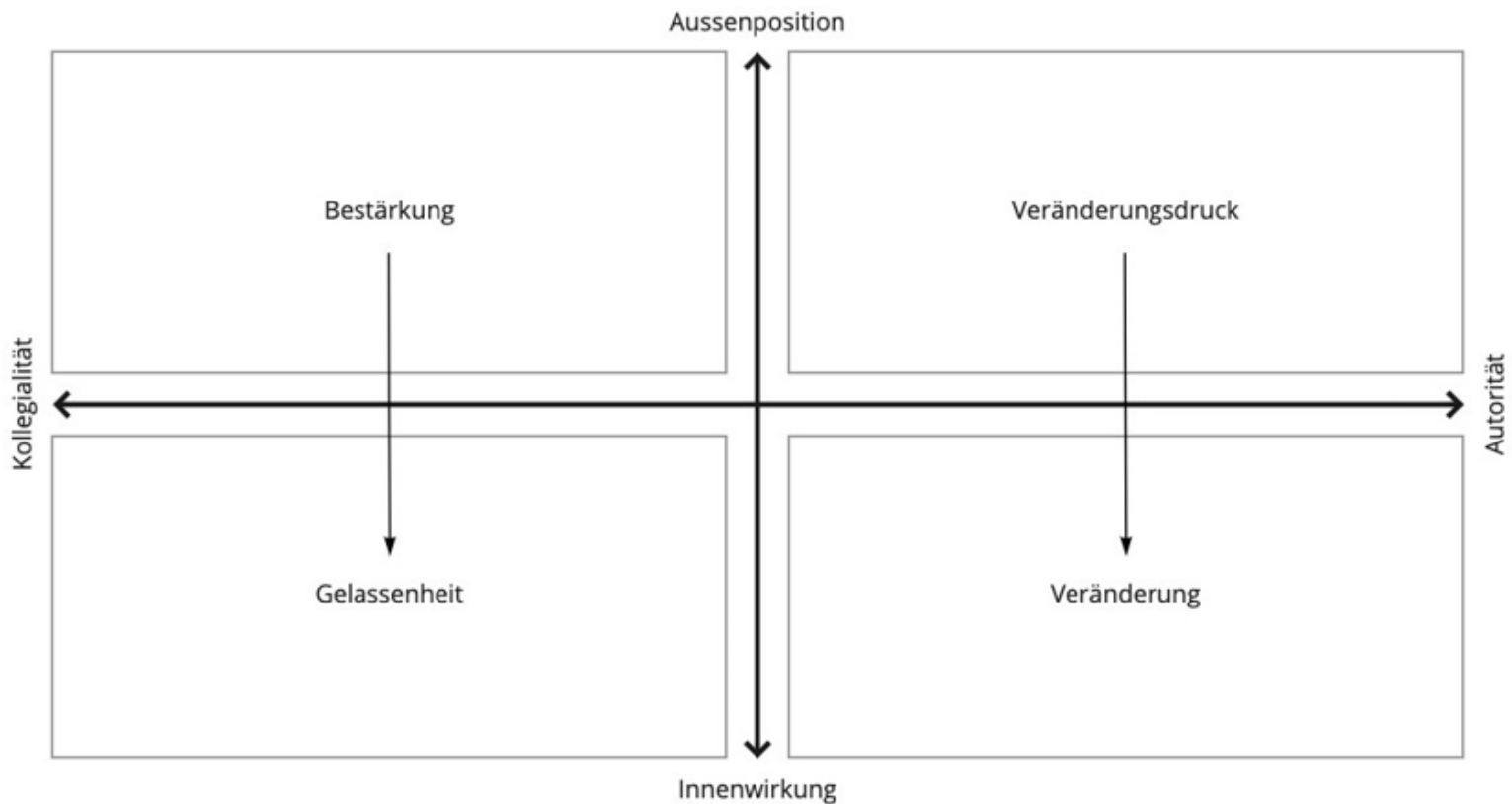


Abbildung 5: Wirkmatrix Aussenposition von SE-Beratungspersonen

Fazit – Handlungsempfehlung für die Praxis

Zuerst

- Bewusstsein der Schulen über Bedarfe und Erwartungen
→ *Was brauchen wir?*
- Bewusstsein der SE-Beratungspersonen über Angebot und Rolle
→ *Was biete ich an?*



Gefundene relevante Aspekte dienen hierbei als Orientierung (im Sinn einer «Menükarte»).

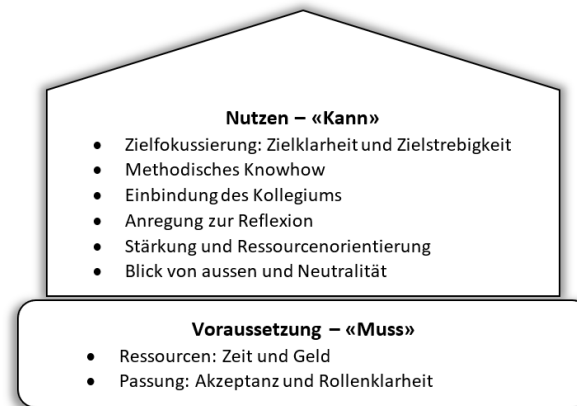
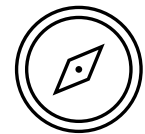
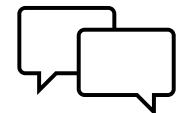


Abbildung 3: Gefundene relevante Aspekte der SEB



Dann

- Offener Dialog über Ressourcen und Rollen



Weiterführende Forschung

- Vertiefungen: Wie genau werden Rollenklärung, Zielfokussierung, Anregung zur Reflexion, Einbindung des Kollegiums etc. besonders erfolgreich gestaltet?
- Aufgrund paradoxer Befunde: Genauere Betrachtung der Bedeutung der Systemnähe von SE-Beratungspersonen
- Dieselbe Frage aus Sicht der SE-Beratungspersonen: Wo gibt es Übereinstimmungen und wo Diskrepanzen? Was bedeutet dies für die Praxis?

