

Merkmale erfolgreicher Schulentwicklungsbegleitung

Welche Personen- und Kontextmerkmale begünstigen, internationalen Experten zufolge, Schulentwicklungsbegleitung?

THEORIE

ERGEBNISSE



AUSWERTUNG

EXPERTEN
INTERVIEWS

Schulentwicklungsbegleitung

Begriffsklärung sowie Dimensionen der externen Schulentwicklungsbegleitung

"[...]Prozessberatung [...] mit dem Ziel, Lehrer/innen [...] Hilfestellungen bei der Selbstentwicklung und Erneuerung der Organisation zur Erhaltung und Verbesserung der pädagogischen und didaktischen Aufgabenerfüllung zu geben." (Rolf, 2012)

Aufgaben von SE-Begleitern

- Herstellen eines Vertrauensverhältnisses
- Moderation von Veranstaltungen zur Schulentwicklung
- Information über wichtige Sachinhalte und Vorschläge zur Vorgehensweise, Fachberatung
- Coaching und Training der Schulleitung, beziehungsweise der Steuergruppen
- Konfliktmanagement und Unterstützung der Teamentwicklung
- Fortbildung des Kollegiums im Bereich der Unterrichtsentwicklung
- Zusammenarbeit mit der zuständigen Schulaufsicht
(vgl. Buhren, 2012 und Schlegel, 2000)



Gelingsbedingungen

Kontextmerkmale

Lehrerkollegien, Schulpräsidenten und Komiteemitglieder

Regionale Direktionen

Arbeitskollegen (I-DS)

direkte Vorgesetzte (SCRIPT)

Politisches Umfeld (Ministerium, Behörden, Presse und Gewerkschaften)

Personenmerkmale

Kompetenzen erfolgreicher SE-Begleiter

Kriterien für die Rekrutierung



Experten

Definition Experte:

Als Experten gelten solche Personen, welche im Fachgebiet der Schulentwicklung über besonderes Fach- Praxis- und Erfahrungswissen verfügen und gesellschaftlich als Experten auf ihrem Gebiet anerkannt werden.



Experten



Hans-Günter Rolff
*Institut für SE-Forschung
Dortmund*



Francois Muller
*IH2EF
Paris*



Michael Schratz
Universität Innsbruck



Baptiste Melgarejo
*CANOPÉ Grand-Est
Straßburg, Metz*



Transkripte



Transkript

LEITFADENINTERVIEW BAPTISTE MELGAREJO
WALFERDANGE • 09.03.18 • 14:00

00:00	E:	1 Quelles conditions favorisent au niveau du corps enseignant le travail des 2 accompagnateurs ? Et j'y pense aussi bien aux caractéristiques individuelles, les 3 attitudes des enseignants... Aussi les dynamiques de groupe [...].
01:00	M:	4 Alors, ce qui favorise l'accompagnement, c'est, je pense, déjà, une relation humaine. 5 Pas trop informelle, qui soit basée sur la confiance, pas forcément dans le jugement. 6 Ce que j'ai pu voir dans les différents établissements dans lesquelles j'ai exercé, c'est 7 que lorsqu'on vient aider un enseignant ou accompagner un enseignant, inspecteur 8 ou autre, il faut se garder d'avoir un jugement et d'avoir un, que ce soit critique, mais 9 constructif. Que <u>ça soit pas</u> juste c'est bien ou pas bien. Pour moi, ça c'est des choses 10 qui est important pour montrer qu'on est là avec un regard externe et qu'on soit 11 vraiment dans une phase où on peut montrer comment on peut évoluer et comment, 12 quand on se trompe mais pourquoi on se trompe et comment on se trompe et pas 13 juste dire <u>c'est pas</u> bien. [...]
02:00	E:	14 Ça enchaine un peu avec la prochaine question : Quels conseils peut-on donner aux 15 IDS, maintenant, pour le travail avec ces, les enseignants. [...] Est-ce qu'il y a des 16 choses concrètes quand nous les adressons sur le terrain. La première chose à faire.
	M:	17 Alors la première chose à faire, pour moi, c'est de montrer qu'on est des êtres 18 humains. De pas rester dans ce côté justement trop distant. Ça montrer que 19 l'expérience de l'IDS, par rapport à ce qu'il a vécu, que ça soit dans l'environnement 20 scolaire ou pas, en quoi il peut accompagner et d'avoir cette relation un peu avec un 21 côté un peu affecté. Mais de dire, voilà, moi ce que j'ai vu, dans un autre 22 établissement. De montrer en quoi, l'IDS, c'est un lien par rapport à une communauté 23 enseignante, communauté apprenante. Pour moi ça c'est important. Mais c'est vrai 24 que, comment arriver à cette posture-là, c'est une question d'humain.
	E:	25 Est-ce qu'il y a quelque chose à éviter surtout ?
	M:	26 De pas avoir de position hiérarchique. [...] Venir du ministère et dire : on s'intéresse à 27 ce que vous faites et montrer nous, ce que l'on fait [...] c'est une chose. Et venir en 28 disant : on vient du ministère pour voir ce que vous faites, la façon dont on va 29 l'exprimer est différent et ça peut être un frein.
	E:	30 Et du côté humain des enseignants. Est-ce qu'il y a des gens où c'est plus facile de 31 travailler avec ? [...]
03:00	M:	32 Ça dépend beaucoup des cultures. Là je vais pouvoir te donner une vision de 33 l'éducation en France qui est pas forcément la même au Luxembourg, qui est pas du 34 tout la même en Allemagne et cetera. Mais, des choses à éviter quand on arrive chez 35 un enseignant, c'est de lui montrer qu'on est dans la même boutique, dans le même 36 état d'esprit, qu'on est là dans l'intérêt de tous les élèves. Ça c'est pour moi 37 important. Parce que souvent les gens disent : Oui, mais lui, il est du ministère, il a pas 38 enseigné, il n'est pas en classe avec nous. Ça pour moi, ça c'est déjà quelque chose 39 qu'il faut éviter. Et ensuite il faut, comme on dit chez nous, s'accoutumer à la personne. 40 Si elle est dans un établissement défavorisé avec des élèves en difficulté, il faut avoir 41 vu déjà des élèves en difficulté, avoir passé du temps avec eux pour comprendre en 42 quoi ils sont en difficulté. Parce que souvent les enseignants estiment, que les gens

Transkript

LEITFADENINTERVIEW FRANCOIS MULLER
WALFERDANGE • 05.02.18 • 16:30

00:00	E:	1 Bon, tout d'abord, concernant les fonctions de contexte, pour le corps enseignant et 2 le président d'école et les membres du comité. Quelles conditions favorisent au 3 niveau du corps enseignant le travail des accompagnateurs ? C'est-à-dire les 4 caractéristiques des personnes, la dynamique du groupe, peut-être les attitudes qu'il 5 faudrait retrouver [...] ?
	M:	6 Quelles conditions, du point de vue de l'accompagnateur, où quelles conditions ?
	E:	7 Surtout, maintenant, du point de vue du corps enseignant et des présidents, peut- 8 être pour souligner le rôle important peut-être du président d'école, mais aussi les 9 enseignants.
01:00	M:	10 On a fait de très nombreuses enquêtes et dans lesquelles <u>c'est</u> documenté, autour de 11 maintenant quasiment des milliers de cas en France. [...] Donc on est à peu près à six- 12 mille cas identifiés. Chaque fois on a demandé toutes sortes de questions, on les a 13 <u>rencontré</u> aussi, et les équipes nous, les équipes donc, c'est des collectifs, c'est des 14 écoles, le collège, le lycée, écrivent quasiment la même chose en terme de conditions. 15 Et ce qu'ils, ce dont ils ont besoin, ce qu'ils sont capables de formaliser en termes de 16 besoins et qu'ils n'ont pas, telles quelles, c'est du temps. Du temps pour travailler, et 17 pas les moyens, <u>ils demandent pas</u> de moyens en plus. <u>ils demandent pas</u> de l'argent 18 en plus, on a fait le tour de ça. Ils ont fait le tour de ça pendant des années, l'institution 19 a pensé qu'il fallait avoir plus de moyens, surtout les syndicats, il faudrait encore plus 20 de moyens [...]. Or, les professionnels, quand on les écoute vraiment et quand on les 21 fait écrire, ils ne demandent pas que des moyens, même dans les quartiers 22 défavorisés ils ont trop de moyens d'enseignement, les enseignants n'ont plus besoin. 23 Ils ont besoin d'avoir du temps reconnu, c'est-à-dire du temps qui soit pris en compte 24 dans l'horaire de leur travail. Ce qu'on trouve dans notre pays, qui est 25 institutionnalisé, qui s'appelle du temps de développement professionnel. Ceci 26 équivaut presque deux heures par semaine dans un temps d'enseignant. [...] Mais 27 c'est d'avoir du temps. Et dans ce temps-là ils demandent ensuite d'être aidés et donc 28 l'histoire de l'accompagnement ne vient pas de la définition d'abord <u>d'un personne</u> , 29 du personnel ou d'un statut particulier qui serait destiné à aider, mais les enseignants, 30 les équipes, définissent donc leurs propres besoins par le manque. Ils n'ont pas le 31 temps et ils ne sont pas aidés. Aidé veut dire soutenu, valorisé, conforté, écouté dans 32 ce qu'ils ont à dire ou dans les problèmes qu'ils rencontrent.
02:00		33 Et quel est le problème qu'ils rencontrent le plus ? Ils rencontrent le difficile problème 34 de l'isolement, le sentiment d'isolement. Et il est [...] assez effrayant d'entendre qu'il 35 y a des centaines de personnes qui font la même chose et qui disent la même chose, 36 ils se sentent seuls, mais <u>c'est</u> des centaines et des milliers de personnes. Et donc ces 37 trois facteurs, j'ai besoin de temps, j'ai besoin d'être écouté, valorisé et j'ai besoin 38 d'être relié, [...] de me sentir appartenir à un groupe qui me, qui m'aide et bien fait 39 sentir que, justement, ces questions d'accompagnement et l'impérieux nécessité 40 pour une institution d'avoir des réponses, produire des réponses concrètes, 41 pragmatiques, intelligentes, durables pour travailler sur l'accompagnement. Voilà les 42 conditions favorables.

Transkript

LEITFADENINTERVIEW PROF. DR. MICHAEL SCHRATZ
INNSBRUCK • 16.02.18 • 16:00

00:00	F:	1 Wie schätzen Sie die Evolution der Schulentwicklung hier in Österreich in diesem 2 Jahrtausend ein?
	S:	3 Also ich habe sie sehr wichtig gefunden, das ist ja schon, ich glaube, zwanzig Jahre 4 her, ich müsste da genau nachschauen, das habe ich, so habe ich mich nicht 5 vorbereitet. Aber für die Daten bei Ihnen wäre es gut, ich habe auch noch Literatur, 6 die darauf zurückgeht, später können wir das recherchieren.
01:00		7 Wir haben damals in Österreich keine, wie soll ich sagen, keine 8 Schulentwicklungsberatung gehabt und die konnte auch das Ministerium nicht 9 anbieten, die konnten auch die Fortbildungsinstitute nicht anbieten. Und die 10 engagierten Leute, sowohl an der Universität als auch in der Praxis, die Schule 11 entwickeln wollten, haben zunächst einmal aus dem Ausland, aus dem 12 Deutschsprachigen, aus Deutschland, zunächst gemerkt, weil, das wird ein Rolff 13 erzählen, die haben das dann aus Norwegen nach Nordrhein-Westfalen eingeführt, 14 [...] und ich bin dann sehr früh da dazu gekommen und habe gesagt: wir müssen in 15 Österreich etwas machen. Und dadurch, dass es aber keine Ausbildung gegeben hat, 16 Rolff und in Nordrhein-Westfalen haben sie begonnen, da war auch noch nicht so 17 viel Erfahrung da, und wir wollten eigentlich, wir haben gesehen, in Nordrhein- 18 Westfalen, das ist alles sehr stark strukturiert. Wir in Österreich haben eher offene 19 und dynamische Formen, deswegen wollten wir das nicht importieren, was die 20 gemacht haben. Das war uns zu streng. Und dann waren wir ungefähr zwanzig Leute 21 aus ganz Österreich, aus unterschiedlichen Fortbildungsinstituten, Universitäten, 22 Hochschulen, haben wir gesagt: Wenn es das nicht gibt, dann müssen wir uns darum 23 kümmern, selber eine Ausbildung zu kreieren. Und es gab natürlich 24 Entwicklungsberatung, hauptsächlich im Wirtschaftsbereich, ein wenig auch im Non- 25 profit Bereich, und wir haben dann eine Ausschreibung gemacht. Wir haben einen 26 Verein gegründet und dieser Verein hat dann ausgeschrieben um Angebote 27 einzuwerben von Firmen, die uns ein Angebot machen für eine professionelle 28 Qualifizierung als Berater in der Schulentwicklung oder vielleicht 29 Organisationsentwicklung, weil ursprünglich hat es ja Organisationsentwicklung 30 heißen. Schulentwicklung als Terminus ist dann im Laufe der Zeit eingeführt 31 worden. Und hier haben sich, ich glaube an die zehn Firmen beworben, Consultancy 32 Firmen, private Firmen aus dem Wirtschaftsbereich. Wir haben aber Kriterien gestellt, 33 die für uns wichtig waren. Nämlich einerseits, dass es wissenschaftlich fundiert ist, 34 also wir wollten nicht nur eine Beratung haben, die so, weiß nicht wie, jedenfalls nicht 35 sehr wissenschaftlich fundiert ist, und das Zweite, wir wollten auch ein Angebot 36 haben, wo die nicht nur rein firmenorientiert sind, sondern offen sind, eben auch für 37 den non-profit Bereich. Und wir haben dann den Zuschlag der Beratergruppe 38 Neuwaldegg gegeben, die war damals für uns die Beste. Und wir haben dann selber 39 bezahlt diese Ausbildung, die hat zwei Jahre gedauert und die war sehr gut, weil wir 40 auch die Pioniergeneration waren. Und haben dadurch selbst uns qualifiziert als 41 Pioniere und an den unterschiedlichen Standorten habe wir nach diesen zwei Jahren 42 selber Schulentwicklungsseminare oder Programme oder Lehrgänge, vor allem

Qualitative Inhaltsanalyse

- Paraphrasierte Zusammenfassung, Reduktion auf Kernaussagen
- Aufbau eines Kategoriensystems
 - deduktiv
 - induktiv
- Extraktion
- Aufbereitung der Daten
- Auswertung



Kategorien



Verschiedene Blickwinkel

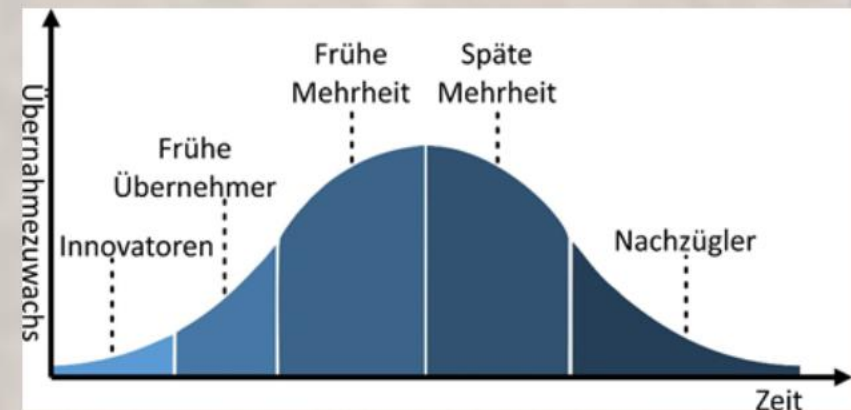
Anstatt einer tabellarischen Vergleichsarbeit entsteht eine multiperspektivische Sicht auf die Gelingensbedingungen für Schulentwicklungsbegleitung.

Interperson	Methodische Ansätze	Formalorganisatorische Ebene	Die Wirkung der Fokussierung			Personen und Werte	
	Aktivierende/Partizipativ	Eigenes Handeln/Erleben	Lebensanliegen	Soziale Interaktion/Partizipation	Neu schüler Fokus auf die Aktivierung (eigenständig)	Interpersonelle Beziehung über die Interaktion/Partizipation	Wird durch die eigene Interaktion/Partizipation eine Verbindung herzustellen
Partizipativ	20 Thema/Projekt (thematische Schichten)	20/70	20/80 Thema/Projekt	Wird an sozialen Interaktion/Partizipation	Aktivierung des Interaktion/Partizipation über allgemein	Partizipativ/Interaktion/Partizipation	Interaktion/Partizipation über die Interaktion/Partizipation
Partizipativ	20 Begriffe/Thema/Projekt (thematische Schichten)	20/70	20/80 Begriffe/Thema/Projekt	Wird an sozialen Interaktion/Partizipation	Aktivierung des Interaktion/Partizipation über allgemein	Partizipativ/Interaktion/Partizipation	Interaktion/Partizipation über die Interaktion/Partizipation
Partizipativ	20 Begriffe/Thema/Projekt (thematische Schichten)	20/70	20/80 Begriffe/Thema/Projekt	Wird an sozialen Interaktion/Partizipation	Aktivierung des Interaktion/Partizipation über allgemein	Partizipativ/Interaktion/Partizipation	Interaktion/Partizipation über die Interaktion/Partizipation
Partizipativ	20 Begriffe/Thema/Projekt (thematische Schichten)	20/70	20/80 Begriffe/Thema/Projekt	Wird an sozialen Interaktion/Partizipation	Aktivierung des Interaktion/Partizipation über allgemein	Partizipativ/Interaktion/Partizipation	Interaktion/Partizipation über die Interaktion/Partizipation



Zusammenarbeit mit Lehrerkollegien

- Muller zeigt die Bedürfnisse der Lehrer auf, wobei er vor allem ausreichend Zeit, Wertschätzung und Vernetzungsmöglichkeiten nennt.
- Schratz beleuchtet die Perspektive des Begleiters und hebt die Wichtigkeit des systemischen Blickes hervor.
- Rolff und Melgarejo geben praxisnahe Hinweise für die Zusammenarbeit und unterstreichen die zwischenmenschliche Beziehung sowie den Vertrauensaufbau.
- Die Experten nennen mehrmals die Kurve der Bereitschaft von Veränderungsprozessen.
- Begleiter als "Critical Friend"



Unterstützung durch regionale Direktionen

- Die besondere Situation Luxemburgs ohne Schulleiter wird ersichtlich, die Hinweise der Experten beziehen sich oft eher auf die hiesige Rolle der Schulpräsidenten.
- Muller und Schratz benennen gezielte Ausbildung und Begleitung der Schulleiter, damit sie ihren Rollen gerecht werden können.
- Melgarejo und Rolff sehen die Vernetzung der einzelnen Schulen, aber auch der Schulen mit Stiftungen als dringliche Aufgabe der Direktionen.
- Rolff verlangt eine klare Rollentrennung und möglichst geringe Einmischung der Direktionen.



Team der SE-Begleiter



- Supervision und kollegiales Coaching, sowie die Rolle des "Critical Friend" sehen Schratz und Rolff als wichtige Hilfestellung.
- Melgarejo hebt das nötige Vertrauen in der Gruppe hervor.
- Allgemein wird das Modell des Generalisten vertreten, wobei aber zusätzliche Spezialisierungen zu einer Bereicherung des Teams und der Arbeit führen können (multiprofessionelle Teamstrukturen).
- Die Kapitalisation der gesammelten Erkenntnisse wird von Muller als förderlich angesehen.



Vorgesetzte der I-DS



- Nach Schratz ist die Schaffung einer Metastabilität Hauptaufgabe der Vorgesetzten, also die Schaffung eines geschützten Erfahrungsraumes in dem die Begleiter wachsen können.
- Rolff empfiehlt Rahmenrichtlinien sowie Klärung der benutzten Begriffe bei gleichzeitiger Methodenfreiheit und Autonomie in Detailfragen.
- Muller verlangt Zeit und Beständigkeit und warnt vor zu hohem Druck, während Melgarejo die Wichtigkeit einer Vertrauensbeziehung unterstreicht.
- Der Aufbau professioneller Netzwerke erhöht laut Muller die Qualität der Arbeit der IDS.

Politisches Umfeld, Presse, Gewerkschaften

- Das Verhältnis zur Politik schätzen die Experten aufgrund der Nähe des SCRIPT zum Ministerium als unproblematisch ein.
- Rolff empfiehlt ein freundliches Verhältnis zu den Behörden und sachliches Informieren der Obrigkeiten.
- Bei der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften sei es wichtig diese von der Wichtigkeit der Entwicklungsarbeit zu überzeugen, ohne politischen Druck auszuüben.
- Im Umgang mit der Presse empfehlen Schratz und Muller eine proaktive Herangehensweise um das Feld zu besetzen und als Experten zu gelten.
- Rolff erkennt ein Desinteresse der Presse für Schulentwicklung.



Kompetenzen der SE-Begleiter



- Große Deckung zwischen Literatur und befragten Experten.
- Die Experten schätzen die Fähigkeit zu zwischenmenschlichen Beziehungen als wichtige Eigenschaft ein.
- Laut Schratz sind erfolgreiche SE-Begleiter jene, welche fachliche- soziale und persönliche Kompetenzen in sich vereinen und diese leben.
- Die Experten nennen Offenheit als wichtige Eigenschaft, während ein zu enger Blick auf Schulentwicklung als hinderlich angesehen wird.
- Die Fähigkeit der Wissensvermittlung ist laut Melgarejo von zentraler Bedeutung.
- Unterrichtserfahrung wird als Kriterium genannt (Schratz), allerdings vertritt Melgarejo die Auffassung, dass sowohl erfahrene Lehrpersonen als auch Neulinge der Diversität wegen zum Team gehören sollen.
- Methodenkompetenz für Interventionen an Schulen
- Rolff sieht einen Blick für das Ganze sowie Spürsinn als wichtige Eigenschaft.



Fazit und Übertragbarkeit auf das Modell der SE-Begleitung in Luxemburg

- Es geht immer um die Begleitung von Menschen
- **Vertrauen** und **Verstehen** sind wichtige Grundlagen für die SE-Begleitung
- **Zeit, Geduld, Interesse** und **Wertschätzung** sind nötig
- geforderte Personenmerkmale entsprechen den Beschreibungen in der Fachliteratur
- komplizierte Situation Luxemburgs mit Schulpräsidenten und Direktionen anstatt Schulleitung
- **multiprofessionelle Teamstrukturen** werden empfohlen
- Die Rahmenbedingungen sind in Luxemburg bereits sehr förderlich



Reflexion

- Bei den Kompetenzen der SE-Begleiter/innen ist bereits eine theoretische Sättigung zu erkennen
- Aufgrund der Forschungsergebnisse sowie den Erfahrungen in der Praxis erscheinen folgende Gebiete besonders relevant für weiterführende Studien:
 - Rolle des Leadership bei Schulentwicklungsprozessen, vor allem aufgrund der speziellen Situation in Luxemburg
 - Zusammensetzung der Gruppe der SE-Begleiter/innen

