

Dr.ⁱⁿ Anita Reinbacher

Angermayrstraße 2a/1

8075 Hart bei Graz

anita.reinbacher@a1.net

Faktoren für einen hochqualitativen Ressourceneinsatz in der Schulentwicklung aus Sicht einer externen Beraterin

Zusammenfassung

Die Schulentwicklungsberatung steht aus heutiger Sicht in einem Spannungsfeld zwischen großen angestrebten Veränderungen und relativ geringen Beratungsressourcen für die Entwicklung der Schulen. Die Kenntnis der Schlüsselfaktoren für das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen in diesem engen Korsett ist daher entscheidend: Auch wenn meist ein „Mehr“ an Ressourcen gefordert wird, zeigt sich, dass mit dem gezielten und hochqualitativen Einsatz von Beratungsressourcen viel bewegt werden kann. Die derzeitige Situation erfordert vor allem an Schulen, die wenig Erfahrung mit Teamarbeit und gemeinsamer Schulentwicklung haben, in den nächsten drei bis fünf Jahren ein erhöhtes Maß an Managementberatung über das die Schule frei verfügen kann. Wird dem nicht Rechnung getragen, so droht die Gefahr, dass managementerfahrene Schulen ihre Fähigkeiten beibehalten und unerfahrenen Schulen die Möglichkeit verwehrt bleibt, notwendige Kompetenzen dazu zu gewinnen. In Hinblick auf erfolgreiche Beratungsformate in der Schulentwicklung muss neben zeitlichen Gesamtressourcen auch die Gesamtdauer des Projektes betrachtet werden.

Einleitung

„Wenn wir mehr zeitliche Ressourcen gehabt hätten, wäre das Projekt anders verlaufen, dann wäre viel mehr möglich gewesen.“ „Wir hätten die Unterstützung der externen Beratung so dringend noch ein weiteres Jahr benötigt!“ Mit Aussagen wie diesen enden viele Projekte. Ich sehe den Schulentwicklungssektor als einen, in dem mit sehr begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen Organisationsentwicklungsprozesse betrieben werden (sollten). Ziel dieses Artikels ist nicht, den oft allzu engen Rahmen zu beklagen, sondern einen genauen Blick auf den sinnvollen Ressourceneinsatz zu richten und der Frage nachzugehen, wie mit begrenzten Ressourcen optimale Ergebnisse erzielt werden können. Die Grundlage für meine Analyse bilden neun Schulentwicklungsprozesse mit einer Mindestdauer von einem Schuljahr, die ich an österreichischen Pflichtschulen in den letzten vier Jahren begleitet habe. Ich betrachte die Thematik aus den Perspektiven der drei Hauptgestalter im Feld der Einzelschulentwicklung: Schule, SchulentwicklungsberaterInnen, AuftraggeberInnen/ProjektkonzeptionistInnen.

Relevante Fragestellungen

Schule: Welche Kompetenzen werden benötigt, um schulintern zukunftsfristig agieren zu können; wobei wird Unterstützung benötigt?

SchulentwicklungsberaterInnen: Welche Beratungsformate sind unter welchen Voraussetzungen möglich? Welche Phasen im Prozess erfordern welche zeitliche Zuwendung? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen müssen auf Beratungsebene vorhanden sein?

AuftraggeberInnen: Wie müssen Projekte konzipiert sein, damit die vorhandenen Ressourcen bestmöglich eingesetzt sind?

Wie finden die Beteiligten zueinander?

In den meisten Fällen beginnt ein Schulentwicklungsprojekt wie folgt: Es wird ein Projekt von Seiten eines Auftraggebers (z.B. Bildungsministerium) geplant und mit Ressourcen und Zielen versehen. Eine maximale Anzahl von teilnehmenden Schulen wird definiert; geeignete BeraterInnen werden ausgewählt und konkrete Schulen werden für die Teilnahme gesucht. Schulentwicklungsprozesse können sich auf unterschiedlichste Themen beziehen. Die einzelne Schule muss sich mit ihren spezifischen Anliegen in dem konkreten Projekt thematisch wiederfinden.

Schule

Meiner Erfahrung nach nehmen Schulen an Projekten teil, weil sie entweder am speziellen Thema interessiert sind oder sich in einer schwierigen Situation befinden und Beratungsbedarf haben. Nicht „die Schule“, sondern die Direktion oder mit ihr mehrere Personen innerhalb des Lehrkörpers entscheiden über die Teilnahme an einem Schulentwicklungsprojekt. Zentral für den Ablauf des gesamten Vorhabens ist, wie die InitiatorInnen in das System der Schule eingebettet sind und welche Motivation sie für die Teilnahme haben. Im optimalen Fall steht das Interesse des gesamten Kollegiums am Thema im Mittelpunkt. Die Schule erarbeitet dann mit der beratenden Person konkrete Ziele und die Projektstruktur (Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppen). Häufig fühlen sich Schulen aber den aktuellen Herausforderungen im Rahmen der Schulentwicklung nicht gewachsen und benötigen Beratung: Projektmanagement für den Aufbau von Projektstrukturen, Coaching für Führungsaufgaben, etc.. Nicht alle Schulen sind in der Lage, solchen Beratungsbedarf direkt zu artikulieren. Manche suchen Unterstützung aus einem diffusen Gefühl der Überforderung heraus, ohne genau zu wissen, was helfen könnte. Die Gelegenheit, über ein Thema indirekt zu den benötigten Beratungsressourcen zu gelangen, wird ergriffen. Diese Entwicklung ist seit der Einführung von SQA oder der HS/NMS Umstellung besonders deutlich zu beobachten. Kurse, die im Rahmen von SQA angeboten wurden, reichen aus Sicht der Schulen vielfach nicht für die praktische Umsetzung und die Erstellung von Entwicklungsplänen an der Schule aus.

SchulentwicklungsberaterIn

Die Darstellung der Schulseite macht deutlich, wie breit der Kompetenzbereich der SchulentwicklungsberaterIn sein muss, um in einer kurzen Ist-Analyse feststellen zu können, wo der Bedarf der Schule liegt, wie er mit dem konkreten Auftrag vereinbar ist und welche unterschiedlichen Motive für die Teilnahme existieren könnten. Ausgehend von der Ist-Analyse ist die Projektarchitektur so aufzusetzen, dass ein Thema unter Berücksichtigung vorhandener zeitlicher Ressourcen, sowohl von Auftrags- als auch von Schulseite her, erarbeitet werden kann. Konkret liegen die notwendigen Kompetenzen für die erfolgreiche Schulentwicklungsberatung in folgenden Bereichen: Organisationsentwicklung, (Führungskräfte-)coaching, Gruppendynamik, Konfliktmanagement, Supervision, Projektmanagement, aktuelles Know-how über das Gesamtsystem Schule sowie Kenntnis einer Vielzahl von Beratungsformaten und ihrer Wirkung. Mit jedem hochqualitativen Beratungsprozess werden neben Projektinhalten auch Prozess- und Projektmanagementkompetenzen vermittelt, die die Schulen zunehmend befähigen, Projekte selbständig durchzuführen.

Formate, die sich für „kurze“ Projekte (bis zu zwei Tage in einem Schuljahr) eignen, sind fachlich inhaltliche Inputs verbunden mit der Möglichkeit, die konkrete Umsetzung an der Schule gemeinsam anzudenken bzw. zu erarbeiten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der kurzfristigen oder mit wenig Stunden ausgestatteten Arbeit mit Schulen ist der Erfahrungsstand der Schule in Hinblick auf Projektarbeit. Eine erfahrene Schule kann direkt ins Thema einsteigen und inhaltlich arbeiten, während eine Schule, der Projektarbeit neu ist, zuerst mit Grundlagen vertraut gemacht werden muss. Einen weiteren Erfolgsfaktor stellt die Herausforderung des Themas in Hinblick auf die Umsetzung in den schulischen Alltag dar. So kann beispielsweise das Ziel, Elternabende ansprechender zu gestalten, verglichen mit dem Ziel, die Kommunikation mit den Eltern allgemein zu verbessern, relativ einfach und kurzfristig erreicht werden, während die allgemeine Kommunikation mit Eltern unter Umständen einen Kulturwandel bedeutet. Gilt es, die Rolle der Schulleitung im Rahmen von Einzelcoachings zu stärken und Führungshandeln zu reflektieren, kann kontinuierliches, vierwöchentliches Coaching über ein Schuljahr gute Wirkung erzielen. Für die Vermittlung und Integration kulturverändernder Themen (z.B. Arbeit mit Querschnittsmaterien wie Gender Mainstreaming oder Diversität) ist aus meiner Sicht eine Projektdauer von zwei Schuljahren erforderlich. Themen müssen erkannt, verstanden, integriert und in die Routine übernommen werden. Neben der Dauer spielt also auch die Kontinuität in der Auseinandersetzung eine wesentliche Rolle. Die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Arbeit mit der Thematik Gender Mainstreaming, ist das Erkennen der Wichtigkeit einer genderspezifischen Sichtweise im schulischen Alltag und das Entwickeln einer gemeinsamen, schulinternen Haltung. Fast immer ist dieses Thema mit Widerständen behaftet, da es zum einen persönlich betrifft, zum anderen sind die Auswirkungen und Wechselwirkungen des Themas in der Gesellschaft derart komplex, dass sie eine differenzierte Auseinandersetzung benötigen. Ist der Zeitraum für diese Auseinandersetzung (Beratungszeitraum) zu kurz, besteht eine Gefahr darin, dass sich die Schule der Thematik wieder entzieht und weitermacht, wie zuvor, denn „darüber habe wir uns bisher keine Gedanken gemacht und es ist auch ok gewesen!“

AuftraggeberIn/Projektentwicklung

Die Konsequenz für die AuftraggeberInnenseite lautet, dass eine zu kurze Projektdauer den Erfolg von kulturverändernden Prozessen beeinträchtigt. Ein weiterer Faktor auf AuftraggeberInnenseite ist die Ausstattung des Projektes mit finanziellen Ressourcen. Der übliche Tagsatz für Schulentwicklungsberatung liegt zwischen ca. 430€ und 1.200€. In Anbetracht der Kompetenzen, die eine gut qualifizierte beratende Person aufweisen muss, ist es eine folgenschwere Entscheidung, einen Schulentwicklungsauftrag an dieser Untergrenze auszustatten. Es stellt sich eine Reihe von Fragen zu den langfristigen Folgen der kurzfristigen Ersparnis: Wer wird in Zukunft im Schulbereich beraten? Welche Erfahrungen und Lerneffekte machen Schulen mit diesen beratenden Personen? Meine Hypothese dazu lautet, dass ein zu niedriger Tagsatz langfristig schadet. Um die Wirkung des SQA-Vorhabens, die Qualität an Einzelschulen durch Schulentwicklung zu fördern, muss berücksichtigt werden, dass die Einzelschulen im Hinblick auf Organisationsentwicklungskompetenz immense Unterschiede aufweisen. Schulen, die sich schon lange mit der Thematik beschäftigen, erarbeiten im Team mitunter großartige Entwicklungspläne (was sie vermutlich auch vor SQA schon getan haben). Schulen, die sich überfordert fühlen, verfassen dagegen Entwicklungspläne, die seit jeher aus der Feder der Direktion stammen. Grundsätzlich bietet SQA der Einzelschule eine sehr gute Möglichkeit, sich zu entwickeln. Damit sich die Qualität des Schulsystems insgesamt verändern kann, müssen Schulen in ihrem Lernen individuell betrachtet und durch Beratungsressourcen unterstützt werden. Dies allerdings nur vorübergehend, denn es ist anzunehmen, dass Schulen durch gute Prozessberatung rasch lernen und Beratung sich daher rasch erübrigt.

Schlussfolgerungen

Schulen die Hilfe suchen, sollten sie ohne „inhaltliche Umwege“ bekommen! Schulen brauchen vor allem in den nächsten drei bis fünf Jahren ein fixes jährliches Beratungskontingent über das sie nach Bedarf verfügen können. Der derzeit dringende Bedarf an Beratungsleistungen würde sich danach massiv reduzieren, da Schulen dadurch auf einer Prozessebene lernen, und dieser Zuwachs an Prozesskompetenz würde die Schulqualität tatsächlich steigern. Als Nebeneffekt würden an inhaltlichen Projekten nur mehr Schulen mit ausschließlicher Interesse am Thema teilnehmen. Dies würde die Aussagekraft inhaltlicher Initiativen steigern. Im Sinne der Effizienz sollte bei der Wahl des Beratungsformates die Gesamtberatungsdauer berücksichtigt werden. Bei der Qualität der Beratungsleistung sollte nicht kurzfristig über unangemessene Tagsätze gespart werden.