

# Ausrichtung der Schulentwicklungsberatung in Österreich

Weißbuch

Wien, Juli 2024



# **Ausrichtung der Schulentwicklungsberatung in Österreich**

Weißbuch

Wien, Juli 2024

## **Impressum**

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:  
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung  
Minoritenplatz 5, 1010 Wien  
+43 1 531 20-0  
[bmbwf.gv.at](http://bmbwf.gv.at)  
Fotonachweis: © BKA/Andy Wenzel  
Layout: BKA Design & Grafik  
Druck: VENDO Kommunikation + Druck GmbH  
Wien, Juli 2024

## Vorwort

Die Schule als Ort des Lernens und Lehrens ist zentral für die Entfaltung und Entwicklung der Kinder und Jugendlichen in Österreich. Doch nicht nur die Schülerinnen und Schüler sind gefordert sich beständig weiterzuentwickeln, sondern auch die Schulleitungen, Pädagoginnen und Pädagogen müssen die Weiterentwicklung des Schulstandortes als kontinuierliche und dauerhafte Aufgabe wahrnehmen.

Schulen stehen immer wieder neuen Herausforderungen gegenüber, die jedoch eine Chance zum gemeinsamen Lernen darstellen. Die autonomen Handlungen der Einzelschule sind dabei der zentrale Antrieb von Fortschritt und das Fundament für die Weiterentwicklung im Bildungssystem.

Die Schulentwicklungsberatung liegt in Österreich im Aufgabenbereich der Pädagogischen Hochschulen und trägt wesentlich zur qualitätsvollen Weiterentwicklung an den Schulstandorten bei. Der Entwicklungsplan der Pädagogischen Hochschulen sieht die Stärkung der Schulentwicklungsberatung vor. Dazu braucht es ein einheitliches Verständnis, was unter Schulentwicklungsberatung verstanden wird, damit Schulen österreichweit ein vergleichbares Angebot an Unterstützungsleistungen für die organisationale Schulentwicklung nutzen können. Außerdem ist die Qualifikation sowie die Fort- und Weiterbildung der Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater von großer Bedeutung, um hochqualitative und bedarfsgerechte Schulentwicklungsberatung anbieten zu können.

Die Weiterentwicklung der Schulentwicklungsberatung sehe ich als wichtigen Schritt im Bildungsbereich und mein Dank gilt dabei allen Personen, die dazu einen Beitrag leisten!



ao. Univ.-Prof. Dr. Martin Polaschek  
Bundesminister für Bildung, Wissenschaft und Forschung



Bundesminister  
Martin Polaschek

## Inhalt

<b>1 Unterstützung der Schulentwicklung durch die Pädagogischen Hochschulen.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Ziele und Aufgaben der Schulentwicklungsberatung.....</b>	<b>8</b>
2.1 Schule als Lernende Organisation.....	8
2.2 Unterstützungsangebote für Schulen.....	9
2.3 Qualitätsrahmen für Schulen und Schulleitungsprofil als Orientierungsgrundlage für Schulentwicklung.....	11
2.4 Funktion und Ziel der Schulentwicklungsberatung.....	14
2.5 Adressaten und Beitrag der Schulentwicklungsberatung.....	15
2.6 Bezugskonzepte und Interventionsformen.....	16
2.7 Abgrenzung zu anderen Akteurinnen und Akteuren im Schulsystem.....	17
2.7.1 Schulleitungen.....	17
2.7.2 Qualitäts-Schulkoordinatorinnen & -koordinatoren (Q-SK).....	18
2.7.3 Schulqualitätsmanagerinnen und -manager in den Bildungsdirektionen.....	19
2.7.4 Externe Schulevaluatorinnen und -evaluatore des BMBWF.....	20
<b>3 Leistungen der Schulentwicklungsberatung.....</b>	<b>21</b>
3.1 Beratungsleistungen.....	21
3.1.1 Unterstützungsleistungen der SEB.....	21
<b>4 Schulentwicklungsberaterinnen &amp; Schulentwicklungsberater.....</b>	<b>23</b>
4.1 Kompetenzprofil.....	23
4.2 Professionalisierung.....	23
4.2.1 Kongress und Fortbildungsreihe zur Schulentwicklungsberatung.....	23
4.2.2 Spezialisierung.....	24
4.2.3 Vernetzung mit der Fort- und Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule.....	24
<b>5 Governance.....</b>	<b>25</b>
5.1 Verortung der Schulentwicklungsberatung im Bildungssystem.....	25
5.2 Die Steuerung der Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule.....	26

5.3 Organisatorische Verankerung an der Pädagogischen Hochschule.....	27
5.4 Abruf einer Leistung der Schulentwicklungsberatung.....	27
5.5 Abklärungsprozesse zwischen Pädagogischen Hochschulen und Bildungsdirektionen.....	28
5.6 Evaluierung von Schulentwicklungsberatungsprozessen.....	29
5.7 Erfassung der Schulentwicklungsberatung in PH Online.....	30
5.8 Vorsteuerung durch das BMBWF.....	30
<b>6 Phasenmodell der Schulentwicklungsberatung.....</b>	<b>32</b>
6.1 Phase 1: Auftragsklärung.....	33
6.1.1 Kurzbeschreibung der Phase.....	33
6.1.2 Ziele der Phase.....	34
6.1.3 Inhalte der Phase.....	34
6.2 Phase 2: Analyse & Planung.....	35
6.2.1 Kurzbeschreibung der Phase.....	35
6.2.2 Ziele der Phase.....	35
6.2.3 Inhalte der Phase.....	35
6.3 Phase 3: Realisierung & Umsetzung.....	36
6.3.1 Kurzbeschreibung der Phase.....	36
6.3.2 Ziele der Phase.....	36
6.3.3 Inhalte der Phase.....	37
6.4 Phase 4: Reflexion & Abschluss.....	38
6.4.1 Kurzbeschreibung der Phase.....	38
6.4.2 Ziele der Phase.....	38
6.4.3 Inhalte der Phase.....	38
6.5 Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten.....	39
6.6 Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Schulentwicklungsberatungsprozess.....	40
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>41</b>

# 1 Unterstützung der Schulentwicklung durch die Pädagogischen Hochschulen

Schulen haben die Verantwortung, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für den Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen zu schaffen. Die Kernaufgabe der Schule besteht in der Entwicklung und Durchführung von Lehr- und Lernprozessen an der Schule. Der Qualitätsrahmen für Schulen zeigt die wesentlichen Schlüsselprozesse und Qualitätskriterien auf, die an einer Schule entwickelt und organisiert werden müssen. Weiterführende Informationen zum Qualitätsrahmen für Schulen, sind auf der QMS-Homepage <https://www.qms.at/qualitaetsrahmen> abrufbar. Um Schulentwicklung selbst verantworten zu können, besitzen Österreichs Schulen vielfältige Freiräume in der Steuerung von Pädagogik, Personal und – je nach Schulerhalter unterschiedlich – Budget.

Die Pädagogischen Hochschulen tragen die Verantwortung, alle Schulen in der pädagogischen und organisationalen Weiterentwicklung zu unterstützen. Sie sind damit der bedeutendste Anbieter von Unterstützungsleistungen zur Schulentwicklung in Österreich.

Das vorliegende Weißbuch beschreibt das Zielbild zur Neuausrichtung der Aufgaben, Leistungen, Qualifikation, Personalentwicklung und Steuerung der Schulentwicklungsberatung in Österreich. Die Schulentwicklungsberatung orientiert sich dabei an den im Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung definierten Standards. Außerdem stellt das Weißbuch Grundlage und Orientierung zur Weiterentwicklung der strategischen und operativen Aufgaben in der Schulentwicklungsberatung an den Pädagogischen Hochschulen und im BMBWF dar.



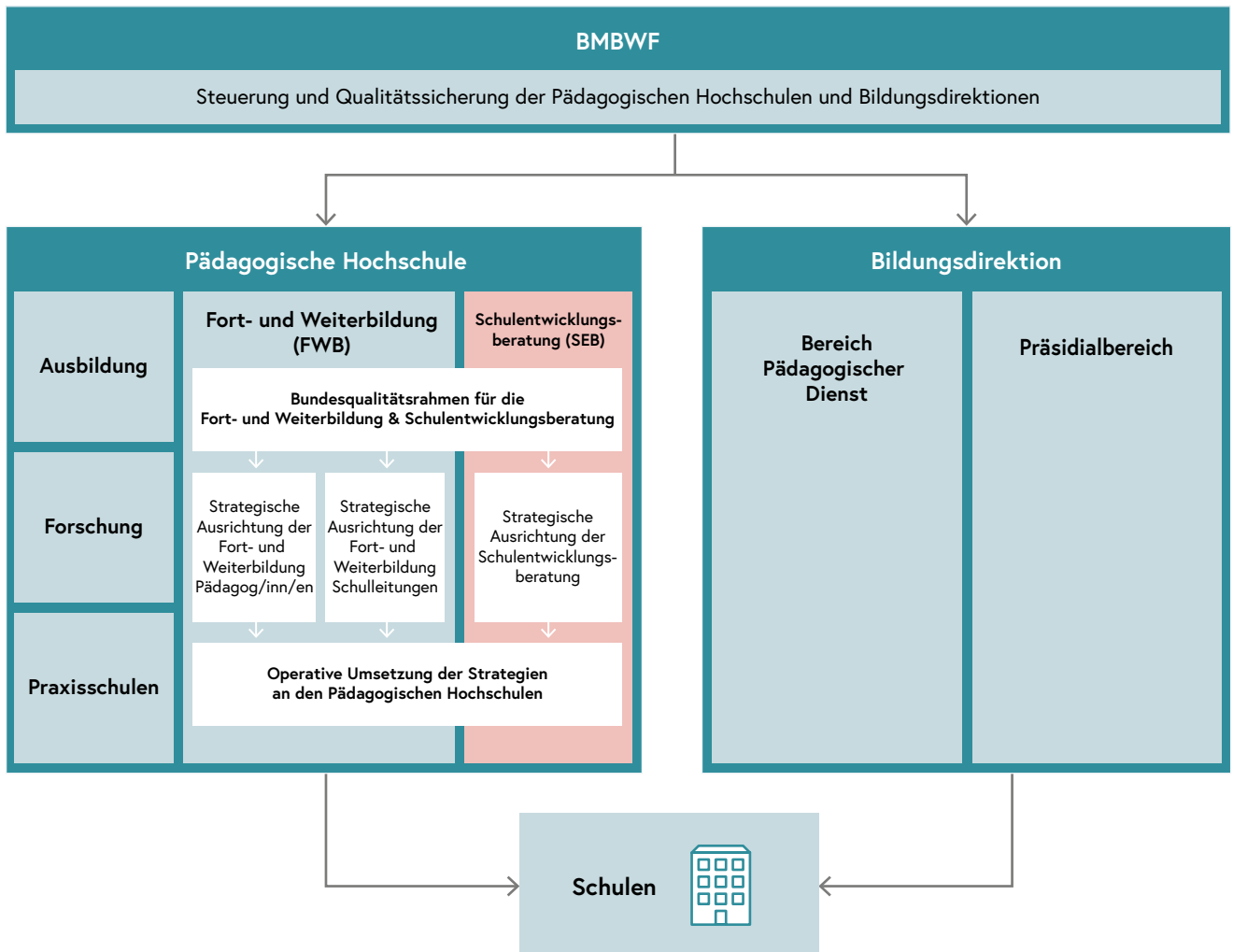


Abbildung 1: Einordnung der strategischen Ausrichtung der Schulentwicklungsberatung im Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung

# 2 Ziele und Aufgaben der Schulentwicklungsberatung

## 2.1 Schule als Lernende Organisation

Längst sind Schulen keine rational definierten Organisationen, sondern vielmehr ziel-suchende und sinnsuchende Systeme. Im Mittelpunkt der Schulen stehen Menschen mit ihren Ideen, ihren Innovationen und ihrem Gestaltungspotenzial. Schule kann demnach nicht auf einen Ort der gelungenen oder misslungenen Wissensvermittlung reduziert werden. Vielmehr ist Schule ein multifunktionaler Ort einer modernen und inklusiven Gesellschaft.

Schule ist daher nicht lediglich die Institution, in der Schülerinnen und Schüler lernen und sich entwickeln, sondern Schule ist eine Lernende Organisation an sich, die in ständiger Bewegung ist. In der Organisationstheorie hat sich das Denkmodell durchgesetzt, dass nicht nur individuelles Lernen, sondern vor allem auch organisationales Lernen notwendig ist, um eine Organisation lern- und entwicklungsfähig zu gestalten (vgl. Holtappels, 2010, S. 100f). Die Organisation Schule wird in diesem Weißbuch als produktives, soziales, komplexes System verstanden, das darauf angewiesen ist, dass sich seine Mitglieder sowohl mit ihren eigenen Handlungsweisen, als auch dem organisationalen Handeln der Institution kontinuierlich auseinandersetzen und dieses reflektieren, den Austausch darüber bewahren und Entwicklung anstreben. Dies wird vor allem durch Schulentwicklungsprozesse sichergestellt.

Durch gesellschaftliche Modernisierung, neue Schülergenerationen und die berufliche Sozialisation der Pädagoginnen und Pädagogen ist das System Schule ein komplexes „Gebilde“, das ständiger Veränderung unterworfen ist. Veränderungen, die sich sowohl innerhalb der Einzelschule ergeben, aber auch Veränderungen, die von außen einwirken, müssen im Sinne der Schulentwicklung als eine dauerhafte Aufgabe gesehen werden. In diesem Zusammenhang kann jede endogene oder exogene Herausforderung als Chance für die Organisation Schule und ihre Organisationsmitglieder betrachtet werden, gemeinsam zu lernen und sich bewusst weiterzuentwickeln (vgl. Adenstedt, 2016, S. 21f).

Pädagogische Organisationen können nicht ausschließlich zentral verwaltet werden. Die Einzelschule gilt als Motor für Reformmaßnahmen und kann, als kleinste institutionelle Einheit des Schulwesens, besser von innen durch seine eigenen Akteure selbst weiterentwickelt werden. Auch im Zuge von Forschungsprojekten konnte herausgearbeitet werden, dass die einzelne Schule den Unterschied macht und für Schulqualität maßgeblich ist.

Es ist wesentlich, dass die Einzelschule das Fundament für Systementwicklungen bildet und die eigene Verantwortung wahrnimmt, Entwicklung in Gang zu setzen, zu realisieren und nachhaltig in der Organisation zu verankern (vgl. ebd., S. 17ff).

Um die Einzelschule bei ihrer Weiterentwicklung von innen heraus in Bezug auf unterschiedliche Aspekte unterstützen und beraten zu können, setzt Schulentwicklung an drei Punkten an: der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und der Unterrichtsentwicklung. Mithilfe der Schulentwicklungsberatung sollen die Organisationsmitglieder der Einzelschule lernen, sich in allen drei Entwicklungsbereichen selbst steuern, reflektieren und organisieren zu können. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass Veränderungen in einem der Subsysteme Unterricht, Personal oder Organisation zu Wechselwirkungen im jeweils anderen System führen.

Schülerinnen und Schüler lernen nicht lediglich im Unterricht, sondern Lernen findet in der gesamten Institution statt, demnach auch am Gang, im Schulhof und besonders durch das Interagieren mit Lehrkräften und anderen Schulkolleginnen und -kollegen. Schulentwicklung soll der Weg zu einer entwickelten Schule sein, in der dieses ganzheitliche Lernen erkannt und unterstützt wird, in der alle Organisationsmitglieder, Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerkollegium und Schulleitung, Interesse zeigen, in der das Lernen allen Freude bereitet und die über eine Schulkultur verfügt, in der sich jedes Individuum entfalten kann und dabei gefördert wird. Die entwickelte Schule hat demnach Profil und ihre Mitglieder identifizieren sich mit diesem (vgl. Rolff et al., 1999, S. 13f).

## 2.2 Unterstützungsangebote für Schulen

Schulen stehen im Alltag vor unterschiedlichen Herausforderungen:

1. An erster Stelle gilt es, qualitativ hochwertige Prozesse des Lehrens und Lernens im Einklang mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen sicher zu stellen und für bestmögliche Bildungsergebnisse zu sorgen.
2. Schülerinnen und Schüler sind jedoch nicht nur Lernende, sie sind vor allem Kinder und Jugendliche mit unterschiedlichen Bedürfnissen, welchen der soziale Raum Schule begegnen muss.
3. Nicht zuletzt sind Schulen komplexe soziale Organisationen, die sich kontinuierlich verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen und Ansprüchen einer wechselnden sozialen Zusammensetzung an der Schule stellen müssen.

In allen Bereichen gibt es Orientierungshilfen und Angebote, welche die Schulen in der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen:

- Die **Unterstützung im pädagogischen Bereich** fokussiert Angebote, um die bestmögliche individuelle pädagogische Förderung der Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten. Dazu gehören unter anderem Angebote im Bereich der sprachlichen Diagnose und Bildung, der digitalen Bildung, der Berufsorientierung oder des Diversitätsmanagements.
- Die **Unterstützung im psychosozialen Bereich** fokussiert Angebote, die das Schulleben als Gesamtes, sowie die Kinder und Jugendlichen in herausfordernden Lebensphasen abseits des Unterrichts betreffen. Dazu gehören beispielsweise Angebote zur Gewaltprävention, zur Partizipation und Demokratie oder zur Gesundheitsförderung.
- Die **Unterstützung im organisationalen Bereich** fokussiert Angebote, welche Aufgaben und Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität verändern bzw. unterstützen, mit dem Ziel, die angestrebten Bildungsergebnisse der Kinder und Jugendlichen zu erreichen. Dazu gehören Angebote zum Qualitätsmanagement, zur Selbst- und Fremdevaluation, zur Personalentwicklung oder zur Schwerpunktbildung.

Unterstützungsangebote können – neben der Beschreibung der normativen Grundlage (Gesetze, Verordnungen, Erlässe) – in schulstandortunabhängige und schulstandortspezifische Angebote unterteilt werden: Standortunabhängige Formate geben Unterstützung, ohne auf die spezifischen Probleme des jeweiligen Standorts im Detail einzugehen. Typische Formate sind etwa Leitfäden, Unterrichtsinstrumente oder Gestaltungshilfen, Fortbildungsveranstaltungen oder Netzwerke. Die Übersetzung in das eigene Umfeld obliegt der jeweiligen Nutzerin bzw. dem jeweiligen Nutzer selbst. Standortspezifische Angebote haben den jeweiligen spezifischen Unterstützungsbedarf der Schule als Ausgangspunkt und unterstützen die Schulen bei der Bewältigung ihrer Probleme durch individuell angepasste Leistungen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Unterstützungsangebote nach Bereich und Format.

	Normative Grundlagen	standortunabhängige Unterstützungsangebote	standortspezifische Unterstützungsangebote
Pädagogischer Bereich	Schulrecht Lehrpläne Erlässe	Unterrichtshilfen, Diagnoseinstrumente u. a. auf digitalen Plattformen, Angebote der Fort- und Weiterbildung, Schulische Netzwerke	(Mehrteilige) standortspezifische Fortbildungsangebote, Unterrichtshospitationen SEB mit Fokus UE
Psychosozialer Bereich	Schulrecht Kinder- und Jugendhilfegesetz Erlässe	Leitfäden z. B. zur Gewaltprävention auf digitalen Plattformen, Angebote der Fort- und Weiterbildung	Leistungen von Schulpsychologinnen und Schulpsychologen, Sozialarbeiter/innen, Beratungslehrer/innen, Schüler- und Bildungsberater/- innen, Time-Out-Klassen
Organisationaler Bereich	Schulrecht Erlässe	Führungs- und QM- Instrumente u. a. auf digitalen Plattformen, Angebote der Fort- und Weiterbildung, Schulische Netzwerke	SEB mit Fokus OE bzw. PE

Die Schulentwicklungsberatung kann daher nicht bei der Bewältigung aller Herausforderungen unterstützen, sondern ist jenes Angebot, das bei der Bewältigung von Herausforderungen im organisationalen bzw. pädagogischen Bereich zum Einsatz kommen kann und stellt eine standortspezifische Unterstützung dar. Im Rahmen von Schulentwicklungsberatungen mit dem Fokus Unterrichtsentwicklung wird in manchen Fällen auch die Einbindung von weiteren Expertinnen und Experten in Form einer Komplementärberatung erforderlich sein.

Abbildung 2: Exemplarische Unterstützungsangebote für Schulen

## 2.3 Qualitätsrahmen für Schulen und Schulleitungsprofil als Orientierungsgrundlage für Schulentwicklung

Als **Schulentwicklung** wird die bewusste, gezielte und systematische Weiterentwicklung des Unterrichts, des Personals und der Organisation von Einzelschulen verstanden (vgl. Dederich, 2013, S. 55). Es geht demnach nicht um Veränderungen, die sich ohnehin durch wandelnde Bedingungen ergeben, sondern um die aktive Gestaltung der Entwicklung, mit dem Ziel, dem Bildungsprozess von Schülerinnen und Schülern den bestmöglichen Rahmen zu bieten. Die Einzelschule wird im Rahmen der Schulentwicklung als maßgebliche Einheit und treibende Kraft gesehen, durch die steigende Schulqualität, Lernfortschritte und Kompetenzentwicklungen bei Schülerinnen und Schülern ermöglicht werden können.

Die Schulentwicklung setzt nach Rolff an drei Hauptwegen an, der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und der Unterrichtsentwicklung, wobei alle drei Wege in engem Zusammenhang stehen und sich gegenseitig stark beeinflussen (vgl. Rolff et al., 1999, S. 15ff).<sup>1</sup>

Unter **Organisationsentwicklung** werden alle Entwicklungen der Organisation verstanden, wie beispielsweise die Planung und Etablierung des Schulprogramms, die Etablierung von neuen bzw. vorhandenen Steuer- und Projektgruppen, die Verbesserung der Ablauforganisation oder die Optimierung des Schulmanagements (vgl. Adenstedt, 2016, S. 20). Im österreichischen Schulsystem ist hier vor allem auf den Schulentwicklungsplan als wertvolles Instrument der Organisationsentwicklung hinzuweisen.

**Personalentwicklung** wird als Gesamtkonzept aus Fortbildungsplanung, Nutzbarmachung von Fortbildungen, Personalführung, Personalbeurteilung und Personalauswahl gesehen, und ist demnach die Entwicklung der Organisation auf individueller Ebene. Pädagoginnen und Pädagogen müssen sich in der Schulentwicklung als Lernende verstehen und auch die Schulleitung muss sich als sich entwickelnder Bestandteil wahrnehmen (vgl. ebd., S. 20f).

Die **Unterrichtsentwicklung** zielt auf den Kernprozess der Schule ab. Im Zuge dessen wird unter anderem systematisch, teamorientiert und schulweit an der Entwicklung des Fachunterrichts und der Entwicklung allgemeiner Methoden und Arbeitsformen angesetzt. Unterrichtsentwicklung betrifft somit den unmittelbaren Arbeitsalltag von Pädagoginnen und Pädagogen, wobei nicht nur die individuelle Veränderung des Unterrichts einzelner Lehrkräfte Ziel ist, sondern die Entwicklung des Unterrichts als Teil des Prozesses der Schulentwicklung (vgl. ebd., S. 20).

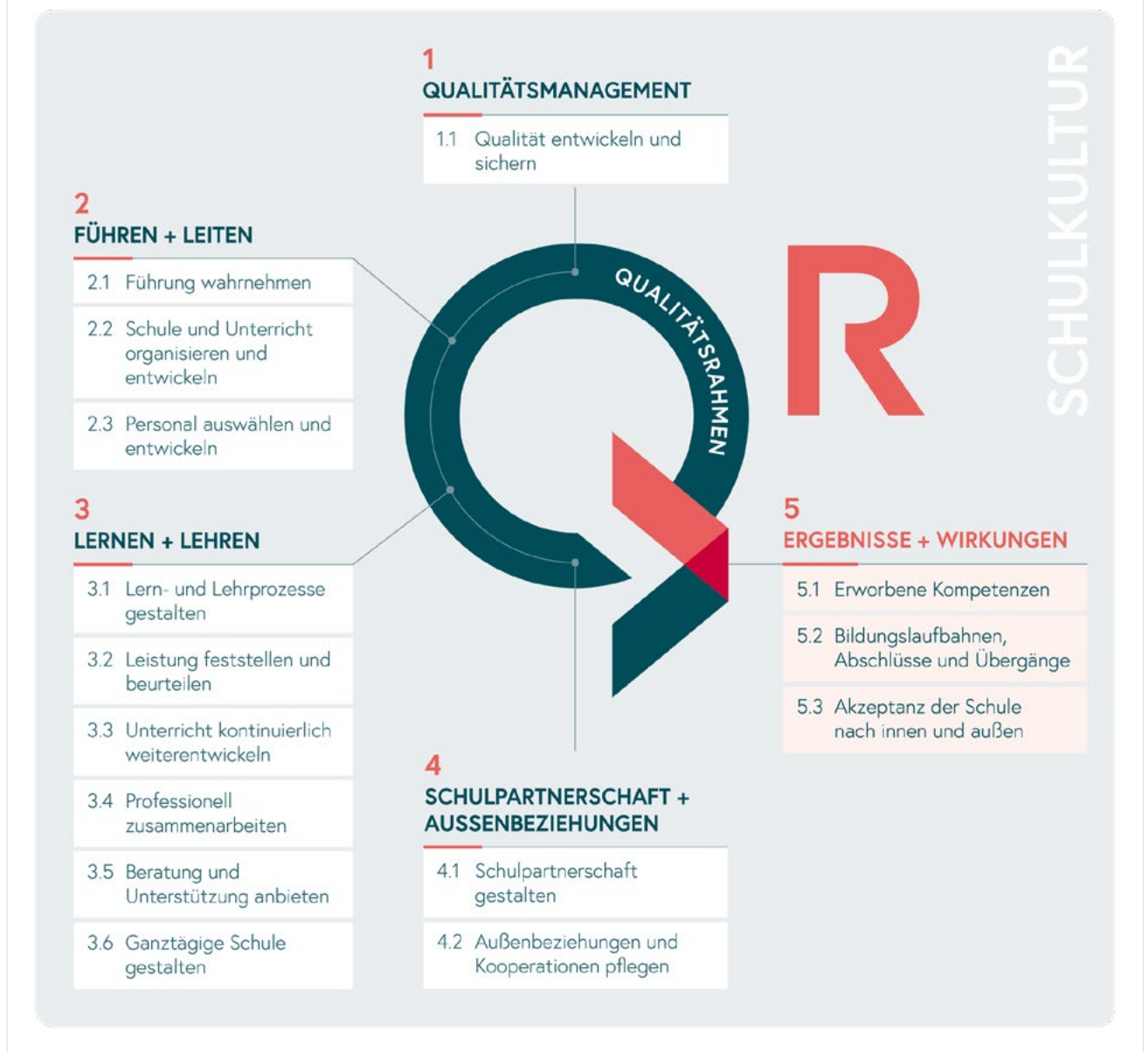
Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 wurden der schulautonome Gestaltungsraum sowie die Führungsverantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter erweitert und gestärkt. Vor diesem Hintergrund kommt der Frage, woran der Erfolg von schulautonomen Konzepten und Entwicklungen eigentlich beurteilt wird, besondere Bedeutung zu.

Der Qualitätsrahmen für Schulen stellt durch die Strukturierung in Qualitätsdimensionen und Qualitätsbereiche und durch die Beschreibung von Qualitätskriterien in Österreich ein einheitliches Qualitätsverständnis her. Er legt Maßstäbe zur Beurteilung und Messung der Qualität fest. Der Qualitätsrahmen für Schulen definiert damit, was im österreichischen Bildungssystem unter einer guten Schule und gutem Unterricht verstanden wird und bildet dadurch ein normatives Zielbild für Schulentwicklung. Der Qualitätsrahmen als Teil des neuen Qualitätsmanagementsystems wurde mit 2021 an den österreichischen Schulen ausgerollt.

---

1 Zur Weiterentwicklung zum aktuellen 4-Wege-Modell vgl. Rolff, 2023, S. 19f

# QUALITÄTSRAHMEN für Schulen



Das Schulleitungsprofil wurde im Zuge der Umsetzung des Bildungsreformpakets erarbeitet und soll der Schulleitung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben Orientierung geben – abrufbar über den BMBWF-Publikationensop unter: [https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article\\_id=9&type=gesamtkatalog&pub=758](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article_id=9&type=gesamtkatalog&pub=758). In ihrer Funktion wirkt sie wesentlich auf die Schule („Organisation führen“) und auf die an der Schule tätigen Menschen („Menschen führen“). Damit Führung wirksam wird, bedarf es aber auch der Selbstführung der Schulleitung („sich selbst führen“). In diesem Schulleitungsprofil werden daher entlang dieser drei Dimensionen die wesentlichen Aufgaben von Schulleitungen

Abbildung 3: Qualitätsdimensionen und -bereiche des Qualitätsrahmens für Schulen

und Schulclusterleitungen beschrieben. Es leistet nicht nur einen Beitrag zu einem gemeinsamen Führungsverständnis an Österreichs Schulen und Schulclustern, sondern dient auch als verpflichtendes Fundament für Schulleitungsaus-/fort- und -weiterbildungen im österreichischen Bildungswesen.

## 2.4 Funktion und Ziel der Schulentwicklungsberatung

**Schulentwicklungsberatung** ist die Beratung und Unterstützung einer Schule in **Organisationsentwicklung, Personalentwicklung** und **Unterrichtsentwicklung** durch eine externe, qualifizierte Person, die zeitlich begrenzt und geplant, mithilfe verschiedener Unterstützungsformen, der Einzelschule zur Seite steht. Die Entwicklung der Organisation und des Personals zielt letztlich immer über die Unterrichtsentwicklung auf eine Steigerung der Unterrichtsqualität ab. Die Beratung orientiert sich an der Gesamtorganisation der Schule, wobei sich die Beratungstätigkeit auch auf einzelne Personen, Gruppen oder Teilsysteme der Organisation beziehen kann. Es ist jedoch stets das Ziel, die Schulqualität der gesamten Einzelschule zu steigern, indem die Entscheidungs- und Handlungssicherheit erweitert wird (vgl. Dederling, 2013, S. 16ff).

Wie für alle Schulen ist **der Qualitätsrahmen für Schulen** auch für die Schulentwicklungsberatung das inhaltliche Bezugssystem. Die Tätigkeit der Schulentwicklungsberatung – an welchem Handlungsfeld an der spezifischen Schule sie auch immer ansetzt – zielt darauf ab, zur Verbesserung der Ergebnisse und Wirkungen einer Schule beizutragen. Die Beratung und Begleitung haben dabei so zu erfolgen, dass innerhalb der Organisation **eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt** werden, die dauerhaft zu einer Verbesserung der Ergebnisse und Wirkungen beitragen.

Schulentwicklungsberatung ist ein **Unterstützungsinstrument** im Schulsystem und geht in der Beratung immer vom individuellen Bedarf und Entwicklungsstand der jeweiligen Schule aus. Die Inhalte erwarteter Wirkungen ihrer Tätigkeit werden dabei normativ durch den **Qualitätsrahmen für Schulen** definiert.

Die Aufgaben und Abläufe an Schulen ändern sich durch zentrale Reformprozesse. Schulentwicklungsberatung unterstützt Schulen – koordiniert mit der Bildungsdirektion im jeweiligen Bundesland – bei der **Umsetzung von Reformprozessen**, indem sie die Veränderung von Aufgaben und Abläufen an Schulen im Einklang mit Reformen begleitet. Schulentwicklungsberatung erfolgt daher immer im Kontext des aktuellen Steuerungsverständnisses der österreichischen Schulverwaltung. Das Steuerungsverständnis und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Verwaltungsebenen sind im Weißbuch „Steuerung des Schulsystems in Österreich“ beschrieben – siehe BMBWF-Publikationenshop: [https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article\\_id=9&type=gesamtkatalog&pub=759](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article_id=9&type=gesamtkatalog&pub=759).



## 2.5 Adressaten und Beitrag der Schulentwicklungsberatung

**Adressat/in** der Schulentwicklungsberatung ist im Regelfall die Einzelschule. Ausnahmen gibt es im Bereich der Leistungen zur regionalen Kooperation und Zusammenarbeit, wo der Adressatenkreis auf mehrere Schulen ausgeweitet wird, wie bei Schulclusterbildungsprozessen. **Auftraggeber/in** für die Schulentwicklungsberatung ist im Regelfall die einzelne Schule. Die Auftragsklärung ist von großer Bedeutung, um die Rollen im Beratungsprozess zu klären.

Die **Beiträge** der Schulentwicklungsberatung zur Problemlösung können dabei variieren. In der Literatur wird oftmals zwischen **Prozess- und Expertenberatung** unterschieden. Während die Expertenberatung Lösungen für Probleme anbietet, geht es in der Prozessberatung darum, die Problemlösekompetenz der Schule zu verbessern. In der Praxis der Schulentwicklungsberatung sind meist **beide Aspekte zugleich** gefragt. So werden Schulentwicklungsberaterinnen und -berater im Normalfall nicht nur einen Prozess anbieten, sondern – im Kontext der eigenen Expertise, im Qualitätsmanagement sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung – Impulse geben. Die Balance von Prozess- und Expertenberatung kann je nach Auftrag unterschiedlich sein.

Tajik (2008; zitiert in Dederling, 2013, S. 30ff) unterscheidet dabei drei Haupttypen schulischer Innovationsberater/innen: **Unterstützerinnen und Unterstützer, kritische Freunde und technische Expertinnen und Experten:**

**Unterstützerinnen und Unterstützer** (facilitators) werden auch als Prozesshelfer, Moderatoren oder Katalysatoren bezeichnet. In dieser Rolle geben Schulentwicklungsberaterinnen und -berater entlang des normativen Hintergrunds des Qualitätsrahmens Anregungen, um dann in den Hintergrund zu treten und auf das Engagement und die Problemlösungsfähigkeit der Lehrkräfte bzw. der Schulleitung zu setzen. Mithilfe gezielter Fragen werden die Adressaten ermächtigt eigene Lösungen zu suchen und zu finden, und im Zuge dessen nachhaltig zu lernen, sodass zukünftig Schulentwicklung ohne Beratungsunterstützung erfolgen kann. Tajik bezeichnet diese Rolle auch als „inhaltlich engagierte Prozessberatung“ (vgl. Tajik 2008, zitiert in Dederling, 2013, S. 31).

**Kritische fachliche Entwicklungspartnerinnen und -partner** (critical friends) übernehmen die Funktion eines „teilnehmenden Beobachters“, welcher beobachtete Routinen und Verhaltensweisen rückspiegelt, dadurch bestehende Praktiken fachlich hinterfragt und damit die Schule zum Nachdenken anregt. Im Gegensatz zur ersten Rolle bleibt die Schulentwicklungsberatung während des gesamten Prozesses ein inhaltlicher „Feedbackgeber“ über das Erlebte. Referenzpunkt für das Feedback der Schulentwicklungsberatung sind die eigene Kompetenz im Qualitätsmanagement sowie in der Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung, und die eigenen Erfahrungen im schulischen Kontext.

In der Schulentwicklungsberatung in Österreich wird diese Rolle der Regelfall sein, um sowohl die Selbstlösungskompetenz an der Schule zu aktivieren als auch von den Kompetenzen und Erfahrungen der Beratung zu profitieren. Der Qualitätsrahmen für Schulen bietet die inhaltliche Basis für die Beratung.

**Technische Expertinnen und Experten** (technical experts) sind Trainer, Lösungsgeber oder Rezeptgeber. Mit ihrer Kenntnis über Theorie und Praxis verwandeln sie ihr Wissen in konkrete Lösungen für die Probleme einer spezifischen Schule. Die Schule ist in diesem Fall eher anwendendes oder ausführendes Organ.

In der Schulentwicklungsberatung in Österreich wird diese Rolle dann zur Anwendung kommen, wenn die Selbstlösungskompetenzen an der Schule gering oder gar nicht vorhanden sind. Das kann etwa bei neuartigen Herausforderungen wie der Schulclusterbildung der Fall sein oder wenn die Schule mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert ist, die ihre eigenen Problemlösungskompetenzen übersteigen. Die Schulentwicklungsberatung hat daher die Möglichkeit, je nach Entwicklungsstand und Kompetenzen der Schule, unterschiedliche Beiträge zur Entwicklung der Schule zu erbringen, die sich von den **Beiträgen anderer Akteurinnen und Akteure** im Schulsystem klar abgrenzen lassen.

## 2.6 Bezugskonzepte und Interventionsformen

Die individuellen Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater können auf unterschiedliche Bezugstheorien und Konzepte zurückgreifen. Gemeinsame Grundlage bildet das Verständnis von Schule als Lernende Organisation (vgl. Kapitel 2.1). Darüber hinaus bilden gewonnene Daten bspw. aus dem Bildungsmonitoring und der externen oder internen Schulevaluation eine wesentliche Basis für die Arbeit der Schulentwicklungsberatung. Evidenzen über die Qualität von Schule und Unterricht werden genutzt, um die Weiterentwicklung der schulischen Prozesse voranzutreiben. Aufbauend auf diesem gemeinsamen Fundament wird eine Vielfalt von in der Organisationsentwicklung wissenschaftlich verankerten Bezugskonzepten und Interventionsformen begrüßt.

Die jeweilige Interventionsform hängt von der angefragten Leistung und der Kompetenz der zur Verfügung stehenden Beraterinnen und Berater ab. Oftmals wird ein Mix verschiedener Formate zu einem Gelingen des Beratungsprozesses beitragen.

## 2.7 Abgrenzung zu anderen Akteurinnen und Akteuren im Schulsystem

### 2.7.1 Schulleitungen

Die Schulleitungen haben letztlich die Verantwortung, die für die Schule verfügbaren Ressourcen – ob Lehrende, Unterstützungs- oder Verwaltungspersonal, Infrastruktur oder Sachaufwand – unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen bestmöglich für den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern nutzbar zu machen.

Tabelle 1: Aufgabe der Schulleitung und Schulentwicklungsberatung

Die Schulleitung	Die Schulentwicklungsberaterinnen & -berater
führt die Organisation, beauftragt die Schulentwicklungsberatung und formuliert den Bedarf an Beratungsleistung.	vereinbaren im Auftragsklärungsgespräch den Beitrag der Schulentwicklungsberatung zum Gelingen der gewünschten Veränderung.
steuert den gewünschten Veränderungsprozess an der Schule.	begleiten den gewünschten Veränderungsprozess durch die Bereitstellung eines Prozessdesigns, methodischer Unterstützung, Moderation und fachlicher Inputs zu Qualitätsmanagement und Organisations-, Personal sowie Unterrichtsentwicklungsthemen.
ist die fachlich und disziplinarisch Vorgesetzte aller Pädagoginnen und Pädagogen an der Schule und führt das Personal.	stehen in keiner hierarchischen Beziehung zu Pädagoginnen und Pädagogen und anderen Personen an der Schule, regen an aber weisen nicht an.
bleibt während der Beratungszeit Entscheidungsträger und trägt damit am Schulstandort die Verantwortung.	übernehmen in der Beratungszeit nicht die Schulleitungsfunktion, bleiben in der Rolle als Beraterin/Berater der Schule bzw. der Schulleitung.
strukturiert sich selbst und organisiert alle an der Schulleitung beteiligten.	geben Feedback im Beratungsprozess über die Wahrnehmung von Schulleitungsaufgaben und unterstützen damit die Schulleitung, ihr eigenes Handeln zu reflektieren.

## 2.7.2 Qualitäts-Schulkoordinatorinnen & -koordinatoren (Q-SK)

Der Q-Schulkoordinator bzw. die Q-Schulkoordinatorin (Q-SK) übernimmt im Rahmen des Qualitätsmanagements (QM) der Schule unterstützende, operative Aufgaben in Teilverantwortung. Er oder sie wird von der Schulleitung mit dieser Funktion betraut. Der oder die Q-SK hat Kenntnisse im Bereich QM und weiß über das QM der Schule gut Bescheid. Er bzw. sie ist kommunikativ und verfügt über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Organisationsfähigkeit, eine lösungsorientierte Grundhaltung und die Bereitschaft, aktiv an der Pflege einer qualitäts- und entwicklungsorientierten Schulkultur mitzuwirken – vgl. auch das QMS-Aufgabenprofil Q-SK, abrufbar auf der Seite des Qualitätsmanagementsystems für Schulen: [https://www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil\\_Q-SK.pdf](https://www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil_Q-SK.pdf).

Tabelle 2: Aufgaben der Qualitäts-Schulkoordination und Schulentwicklungsberatung

Der Q-Schulkoordinator bzw. die Q-Schulkoordinatorin	Die Schulentwicklungsberaterinnen & -berater
unterstützt die Schulleitung dauerhaft und systematisch beim Aufbau und der Verankerung von Arbeitsstrukturen für die Umsetzung des QM und bei der Dokumentation des QM.	unterstützen die Schulleitung punktuell nach Beauftragung beim Aufbau und der Verankerung von Arbeitsstrukturen für die Umsetzung des QM und bei der Dokumentation des QM.
unterstützt die Schulleitung bei der Gestaltung kooperativer Prozesse zur Entwicklung von strategischen Zielen und Maßnahmen für die Schule, die schriftlich festgehalten, regelmäßig überprüft und schulintern kommuniziert werden.	unterstützen die Schulleitung und den bzw. die Q-SK, die kooperativen Prozesse, zur Entwicklung von strategischen Zielen und Maßnahmen für die Schule, systematisch selbständig zu gestalten.
trägt dazu bei, dass Schulentwicklungsprojekte systematisch geplant, umgesetzt, evaluiert und auf Basis der Evaluationsergebnisse weiterentwickelt werden.	unterstützen nach Beauftragung durch die Schulleitung bei der systematischen Planung von Schulentwicklungsprojekten sowie bei deren Umsetzung und Evaluierung.
unterstützt bei der Entwicklung, Implementierung und Dokumentation von standardisierten Abläufen für Kern- und Unterstützungsprozesse der Schule.	unterstützen nach Beauftragung durch die Schulleitung den oder die Q-SK und andere Personen an der Schule, standardisierte Abläufe für Kern- und Unterstützungsprozesse an der Schule zu dokumentieren und implementieren.
unterstützt bei der Organisation von Evaluationen, bei der Aufbereitung der Evaluationsergebnisse und bei der Ableitung von Maßnahmen für die Qualitätsentwicklung der Schule.	unterstützen nach Beauftragung durch die Schulleitung den oder die Q-SK und andere Personen an der Schule, den Prozess einer Evaluation an der Schule zu organisieren und Evaluationsergebnisse aufzubereiten.

### 2.7.3 Schulqualitätsmanagerinnen und -manager in den Bildungsdirektionen

Die Schulqualitätsmanagerinnen und -manager in den Bildungsdirektionen sind die fachlich Vorgesetzten der Schulleitungen. Sie haben daher fachlich steuernde und kontrollierende Aufgaben hin zu den Schulen – vgl. Schulaufsicht – Schulqualitätsmanagerinnen und -manager auf der BMBWF-Homepage unter: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/bef/qum/schulaufsicht.html>.

Tabelle 3: Aufgaben des Schulqualitätsmanagements und der Schulentwicklungsberatung

Die Schulqualitätsmanagerinnen & -manager	Die Schulentwicklungsberaterinnen & -berater
beurteilen die Schulqualität und die von der Schule im Schulentwicklungsplan gewählten Schwerpunkte, um die Schulqualität zu verbessern, und beauftragen Schulen mit Maßnahmen zur Verbesserung der Schulqualität, gegebenenfalls der Beiziehung von Schulentwicklungsberatung.	beraten Schulen im schulischen Qualitätsmanagement auf Basis des Qualitätsrahmens für Schulen und unterstützen die Schule bei Aktivitäten zur Verbesserung der Schulqualität.
haben Fachaufsicht über die Schulen/Schulleitungen.	stehen in keiner hierarchischen Beziehung zur Schule sondern sind kraft individueller Beauftragung der Schule befugt, diese zu beraten.
steuern die Umsetzung von zentralen Reformen.	unterstützen die Schulen gegebenenfalls bei der Umsetzung schulischer Prozesse im Zuge von Reformen.
beurteilen die Führungskompetenz von Schulleitungen und stimmen Entwicklungsmaßnahmen ab.	unterstützen und coachen Schulleitungen bei der Wahrnehmung von Schulmanagementaufgaben im Zuge konkreter Beratungsprozesse, ohne die Aufgabe der Schulleitung zu übernehmen.

## 2.7.4 Externe Schulevaluatorinnen und -evaluatore des BMBWF

Externe Schulevaluation liefert als Instrument der Qualitätssicherung & -entwicklung eine Bewertung der Qualität einzelner Schulen oder Cluster anhand objektiver und transparenter Kriterien (definiert im Qualitätsrahmen für Schulen), wobei die spezifischen Bedingungen am jeweiligen Schulstandort berücksichtigt werden. Sie bedient sich empirischer, datengestützter Verfahren und liefert – komplementär zur internen Evaluation in Schulen – einen fundierten Außenblick auf jene schulischen Prozesse, die für die Qualitätsentwicklung bedeutsam sind.

Primäre Wirkungserwartung ist daher, dass durch die Einführung externer Schulevaluation in Österreich wichtige Impulse für die Qualitätsentwicklung der pädagogischen Arbeit und des Schulmanagements geleistet werden. Die verantwortlichen Akteurinnen und Akteure (Schulleitungen, Schulaufsicht, usw.) haben wirksame Maßnahmen zu setzen, wenn eine externe Evaluation nahelegt, dass Mindesterwartungen an Qualität nicht erfüllt werden.

Die externen Schulevaluator/innen haben keine Weisungsbefugnis gegenüber der Schule und sind organisatorisch und funktional klar getrennt von der Schulaufsicht, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Die jeweiligen Funktionen ergänzen einander, aber überschneiden sich nicht (vgl. Externe Schulevaluation auf der BMBWF-Seite <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/bef/schulevaluation.html>).

Tabelle 4: Aufgabe der externen Schulevaluation und der Schulentwicklungsberatung

Die externen Schulevaluatorinnen & -evaluatore	Die Schulentwicklungsberaterinnen & -berater
evaluieren entlang der Dimensionen des Qualitätsrahmens für Schulen die Qualität von Schulstandorten und zeigen Stärken und Entwicklungsfelder auf. Beraten nicht.	beraten entlang der Dimensionen des Qualitätsrahmens für Schulen und zeigen Handlungsräume auf bzw. helfen Lösungsprozesse zu gestalten.

# 3 Leistungen der Schulentwicklungsberatung

## 3.1 Beratungsleistungen

In Österreich soll künftig jedes Bundesland über ein vergleichbares Angebot an Leistungen in der Schulentwicklungsberatung verfügen, das jeweils auf den Webseiten der Pädagogischen Hochschulen sichtbar ist. Zentral ist darüber hinaus, dass die Leistungen, in Abstimmung mit der Bildungsdirektion, proaktiv beworben werden, damit jene Schulen erreicht werden, die insbesondere von der Beratung profitieren. Mit dem Studienjahr 2022/23 wurden die Leistungen der Schulentwicklungsberatung festgelegt und sind bei der Abbildung in PH Online verpflichtend als Kategorieinträge anzugeben (vgl. Kapitel 5.7).

### 3.1.1 Unterstützungsleistungen der SEB

#### Übersicht der Leistungen der Schulentwicklungsberatung

- Bestandsaufnahme anhand Qualitätsrahmen
- Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements
- Beschreibung & Verankerung schulischer Prozesse
- Umsetzung standort-spezifischer Projekte
- Umsetzung zentraler Schulreformen
- Durchführung der Fort- und Weiterbildungsplanungsgespräche
- Verankerung systematischer Personalentwicklung
- Einführung von Teamstrukturen
- Clusterbildung/Schulzusammenlegungen
- Schulen mit besonderen Herausforderungen
- Bestandsaufnahme anhand eEducation Qualitätsmatrix
- Implementierung der digitalen Schule
- Implementierung der inklusiven Schule
- Implementierung von fachlichen Schwerpunkten sowie Lehr- & Lernkonzepten
- Etablierung regionaler Zusammenarbeit
- Umsetzung systematischer Elternarbeit
- Imagearbeit und Außenwirkung der Schule

Die angeführten Leistungen decken das Spektrum ab, in dem Beraterinnen und Berater Schulen unterstützen. Da Schulleitungen, Pädagoginnen und Pädagogen jedoch kontinuierlich mit neuen Entwicklungsfeldern konfrontiert sind, gilt es auch die angebotenen Leistungen der Schulentwicklungsberatung stetig weiterzuentwickeln. Die Leistungen der Schulentwicklungsberatung orientieren sich jedoch immer an den Qualitätsdimensionen des Qualitätsrahmens für Schulen (vgl. Kapitel 2.3, Abb. 3), um die intendierten Ergebnisse und Wirkungen zu erzielen. Dabei kann im Rahmen der Beratungsleistung in einer oder auch in mehreren Qualitätsdimensionen Unterstützung erfolgen.

Bei der Erbringung mancher Leistungen wird auch die Kombination von Prozessberatung und Fachberatung sinnvoll sein, um die Schulstandorte bestmöglich bei ihrem Entwicklungsprozess begleiten zu können. Beispielsweise bei der Implementierung von Lehrkonzepten in einem bestimmten Unterrichtsfach oder der Implementierung der digitalen Schule wird es zum Teil notwendig sein, Expertinnen und Experten im Sinne einer Komplementärberatung hinzuzuziehen, um spezifische fachliche Impulse für den Schulentwicklungsprozess zu erhalten. Die Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater sind dabei für die methodische Ausgestaltung des Veränderungsprozesses verantwortlich.



# 4 Schulentwicklungs- beraterinnen & Schulentwicklungsberater

## 4.1 Kompetenzprofil

Bereits heute gibt es ein professionelles Kompetenzprofil für Schulentwicklungsberatung in Österreich. Das EBIS Kompetenzprofil ist umfassend ausgestaltet und gliedert sich in die Kompetenzbereiche personenbezogene Kompetenz, Sozialkompetenz, Systemkompetenz und Feldkompetenz. Das vorhandene Kompetenzprofil stellt eine gute Basis dar. Das Profil soll auf die in diesem Weißbuch enthaltene Neuausrichtung kritisch geprüft und weiterentwickelt werden, damit die erforderlichen Kompetenzen der Beratenden den Anforderungen der Leistungen der Schulentwicklungsberatung entsprechen. Ausgehend von Kompetenzprofil und Weißbuch soll auch ein Professionsverständnis der Schulentwicklungsberatung definiert werden, das als Leitbild für alle Schulentwicklungsberaterinnen und -berater dienen soll.

## 4.2 Professionalisierung

### 4.2.1 Kongress und Fortbildungsreihe zur Schulentwicklungsberatung

Entwicklungen im Schulsystem erreichen die Schulen laufend. Die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater haben Kraft ihrer Funktion eine besondere Verpflichtung, Neuerungen zu kennen, zu verstehen und Schulen bei der Umsetzung von Veränderungen unterstützen zu können. Personen in der Schulentwicklungsberatung müssen deshalb laufend hinsichtlich neuer Entwicklungen im Bildungsbereich informiert sein. Dazu soll zukünftig verstärkt in die Fortbildung der Schulentwicklungsberatung investiert werden und ein eigener bundesweiter, zentraler Fortbildungskongress für alle Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater geschaffen werden. Dieser soll der Information, der bundesweiten Vernetzung und der Kompetenzentwicklung dienen. Darüber hinaus wird in zentral organisierten Fortbildungsreihen, die sowohl Online als auch in Präsenz stattfinden werden, mit Expertinnen und Experten des BMBWF Informationsvermittlung und Austausch zu bildungspolitischen Schwerpunkten erfolgen.

### **4.2.2 Spezialisierung**

Die Bandbreite an Leistungen in der Schulentwicklungsberatung ist sehr groß, und reicht von Unterstützungsleistungen im Bereich Qualitätsmanagement, über Beratung in Personalentwicklungsfragen bis hin zur Begleitung von Schulclusterbildungsprozessen oder Schulen mit besonderen Herausforderung. Die Schwerpunkte in der Schulentwicklungsberatung sind umfangreich und erfordern in der Beratung hohe fachliche Expertise, weshalb mittelfristig Expert Groups zu den einzelnen Schwerpunkten geschaffen werden sollen. Dadurch wird ein bundesweiter und internationaler Austausch zwischen Expertinnen und Experten geschaffen, wodurch die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater voneinander profitieren können. Außerdem wird die Verbindung zur Forschung in den Spezialisierungsbereichen gestärkt und neue Beraterinnen und Berater können sich durch die Vernetzung mit erfahrenen Expertinnen und Experten der einzelnen Leistungsschwerpunkte weiterentwickeln.

### **4.2.3 Vernetzung mit der Fort- und Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule**

Neben der Qualifikation der Schulentwicklungsberaterinnen und -berater ist auch ein erweiterter Blick innerhalb der Pädagogischen Hochschule und deren Beitrag zur Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung an Schulstandorten von großer Bedeutung. Insbesondere zwischen den Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung braucht es eine gute Vernetzung zur Abstimmung von einzelnen Beratungen, die eine Zusammenarbeit zwischen Schulentwicklungsberatung und Komplementärberatung aus dem Kompetenzbereich der Fort- und Weiterbildung bedarf.

# 5 Governance

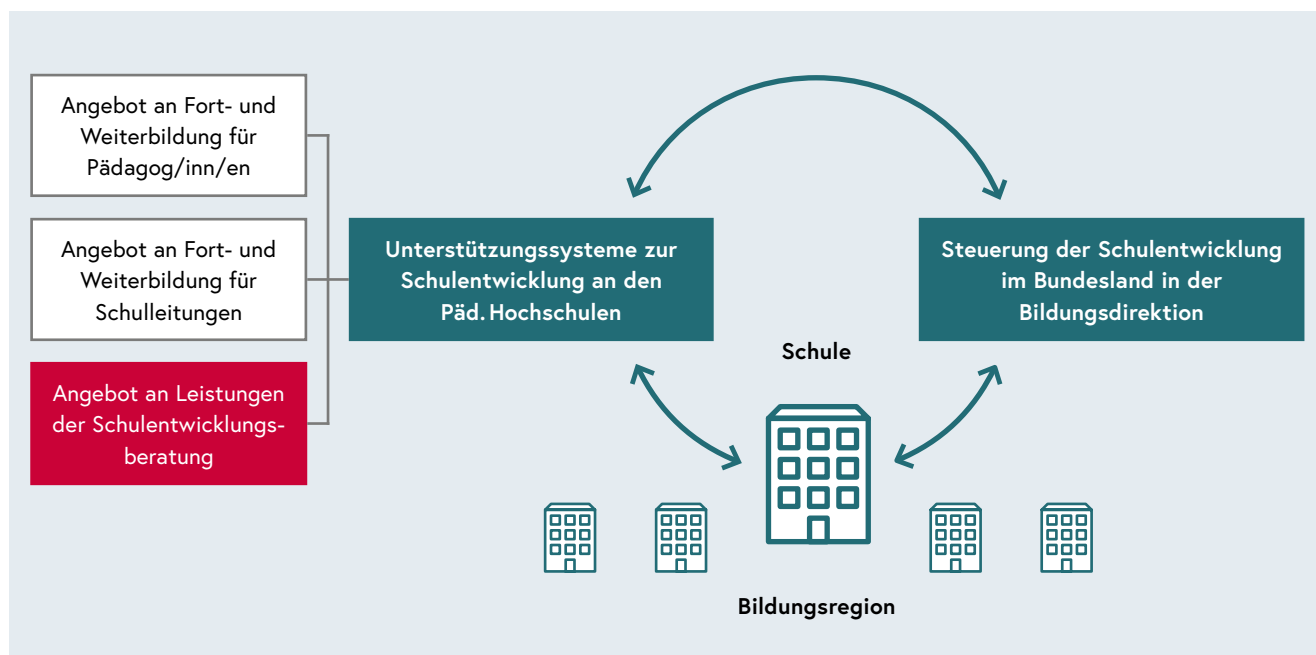
## 5.1 Verortung der Schulentwicklungsberatung im Bildungssystem

Im Bildungssystem sind Schulen jene Organisationen, welche die operativen Lehr- und Lernprozesse gestalten und damit den Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen direkt beeinflussen.

Das Bildungsreformgesetz 2017 hat die Autonomie von Schulen, insbesondere im Personalmanagement und in der Unterrichtsorganisation, weiter verstärkt. Mit dem erweiterten Gestaltungsspielraum geht eine vergrößerte Verantwortung der Schulen für die Schulentwicklung einher, die sich u. a. in den neu formulierten Aufgaben der Schulleitung im Schulleitungsprofil zeigt.

Mit der gesteigerten Verantwortung ändert sich auch das Profil der unterstützenden und vorsteuernden Organisationen, der Bildungsdirektionen und der Pädagogischen Hochschulen. Die Bildungsdirektionen übernehmen vermehrt strategische Funktionen in der Vorsteuerung der Qualität der Schulen, indem sie Reformen steuern, Bildungskarrieren und -ergebnisse einer Bildungsregion analysieren und Maßnahmen ableiten.

Abbildung 4: Schulentwicklungsberatung im Kontext



Die Pädagogischen Hochschulen sind mit ihren Kompetenzen in Fachwissenschaft, Fachdidaktik, Pädagogik und Schulmanagement jene Organisationen, welche Schulen zu einer zeitgemäßen, wirksamen Unterrichtsgestaltung und zu einer eigenverantwortlichen Organisations- und Personalentwicklung befähigen und damit die Schulentwicklung anstoßen und unterstützen. Das Angebot richtet sich dabei auf den Bedarf der Schulen in den Bildungsregionen.

## 5.2 Die Steuerung der Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule

Als Kernaufgabe der Pädagogischen Hochschule ist die Steuerung und Entwicklung der Schulentwicklungsberatung in der Struktur jener Pädagogischen Hochschulen sorgfältig zu verankern, die diese Kernaufgabe anbieten.

Folgende steuernden Aufgaben sind dabei insbesondere wahrzunehmen:

- sämtlichen Steuerungs- und Planungsangelegenheiten der Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule
- Personalführung, Personaleinsatzplanung und Personalentwicklung (insbesondere im Bereich der Schulentwicklung und des schulischen Qualitätsmanagements) der Schulentwicklungsberaterinnen und -berater
- Verantwortung zur Evaluation der Beratungsleistungen sowie die laufende Qualitätssicherung der Schulentwicklungsberatung
- Abstimmung des Angebots und der Projekte mit jenen Personen, die sich für die Angebotsentwicklung in der Fort- und Weiterbildung verantwortlich zeichnen
- Bereitstellung der Expertise in der Schulentwicklungsberatung an Schnittstellen innerhalb der Pädagogischen Hochschule sowie zu Stakeholdern und externen Partnerinnen und Partnern

Die Schulentwicklungsberatung richtet sich an Schulen jeder Schulart. Die Steuerung der Schulentwicklungsberatung hat dafür Sorge zu tragen, dass die Personaleinsatzplanung für eine konkrete Anfrage stärkenorientiert schulartenübergreifend erfolgt. Die Vorsteuerung der Schulentwicklungsberatung liegt in der Verantwortung des BMBWF (siehe Kapitel 5.8 Vorsteuerung durch das BMBWF).

## 5.3 Organisatorische Verankerung an der Pädagogischen Hochschule

Die Schulentwicklungsberatung ist in einer Organisationseinheit innerhalb der Pädagogischen Hochschule verankert und der Vizerektorin bzw. dem Vizerektor für Fort- und Weiterbildung sowie Schulentwicklungsberatung gemäß §14 HG 2005 unterstellt. Dies ist bereits in den Ziel- und Leistungsplänen 2022-24 festgelegt. Im Organisationsplan der Pädagogischen Hochschule ist die Verortung der Schulentwicklungsberatung sichtbar auszuweisen.

## 5.4 Abruf einer Leistung der Schulentwicklungsberatung

Durch das Bildungsreformgesetz 2017 wurden zum einen die Freiräume der Schulen erweitert und zum anderen die Kernaufgaben der Schulaufsicht neu definiert. Schulen haben die Aufgabe, orientiert am Qualitätsrahmen für Schulen, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für den Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen zu schaffen. Die Schulaufsicht ist für die evidenzbasierte Steuerung der standortbezogenen Schulentwicklung im Rahmen des Qualitätsmanagements verantwortlich. Sie überprüft regelmäßig (z. B. im Rahmen von Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen – BZG), ob die Schule über ein funktionierendes QM-System verfügt und interveniert bei Qualitätsdefiziten. Externe Schulevaluation liefert als Instrument des Monitorings eine Bewertung der Qualität einzelner Schulen oder Cluster anhand objektiver und transparenter Kriterien (definiert im Qualitätsrahmen). Die verantwortlichen Akteurinnen und Akteure (Schulleitungen, Schulaufsicht usw.) haben daraufhin wirksame Maßnahmen zu setzen, wenn die Ergebnisse eines BZG oder einer externen Schulevaluation nahelegen, dass Mindesterwartungen an Qualität nicht erfüllt werden (vgl. Steuerung des Schulsystems in Österreich, 2019, S. 18ff).

Daraus abgeleitet gibt es für die Identifikation des Bedarfs einer Schulentwicklungsberatung zukünftig zwei verschiedene Möglichkeiten:

**Möglichkeit 1:** Die Schulqualitätsmanagerin bzw. der Schulqualitätsmanager identifiziert auf Basis der Datengrundlage und aller vorliegenden Informationen Entwicklungsbedarf eines Schulstandorts im Rahmen seiner/ihrer Aufgabe der Qualitätssteuerung. Z. B. kann im Rahmen eines BZG oder einer externen Schulevaluation Entwicklungsbedarf eines Schulstandortes identifiziert werden und im Zuge des einzuleitenden Folgeprozesses Schulentwicklungsberatung eine Option sein. Die Schulqualitätsmanagerin bzw. der Schulqualitätsmanager gibt, nach einem BD-internen Abstimmungsprozess, den Auftrag an die Schulleitung, an der jeweiligen Pädagogischen Hochschule Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen.

**Möglichkeit 2:** Die Schulleitung identifiziert Entwicklungsbedarf am Standort, bei dem professionelle Beratung erforderlich ist, und meldet diesen an die zuständige Schulaufsicht. Nach erfolgtem Abspracheprozess in der Bildungsdirektion gibt die Schulqualitätsmanagerin bzw. der Schulqualitätsmanager den Auftrag an die Schulleitung, an der jeweiligen Pädagogischen Hochschule Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen. Die Information an die Schulaufsicht muss in jedem Fall vor der Kontaktaufnahme der Schulleitung mit der jeweiligen Pädagogischen Hochschule erfolgt sein.

In beiden Fällen kann die jeweilige Pädagogische Hochschule bei einer Anfrage durch die Schulleitung von einer erfolgten Abstimmung mit der Schulaufsicht und einer dementsprechenden Priorisierung (vgl. Kapitel 5.5) ausgehen.

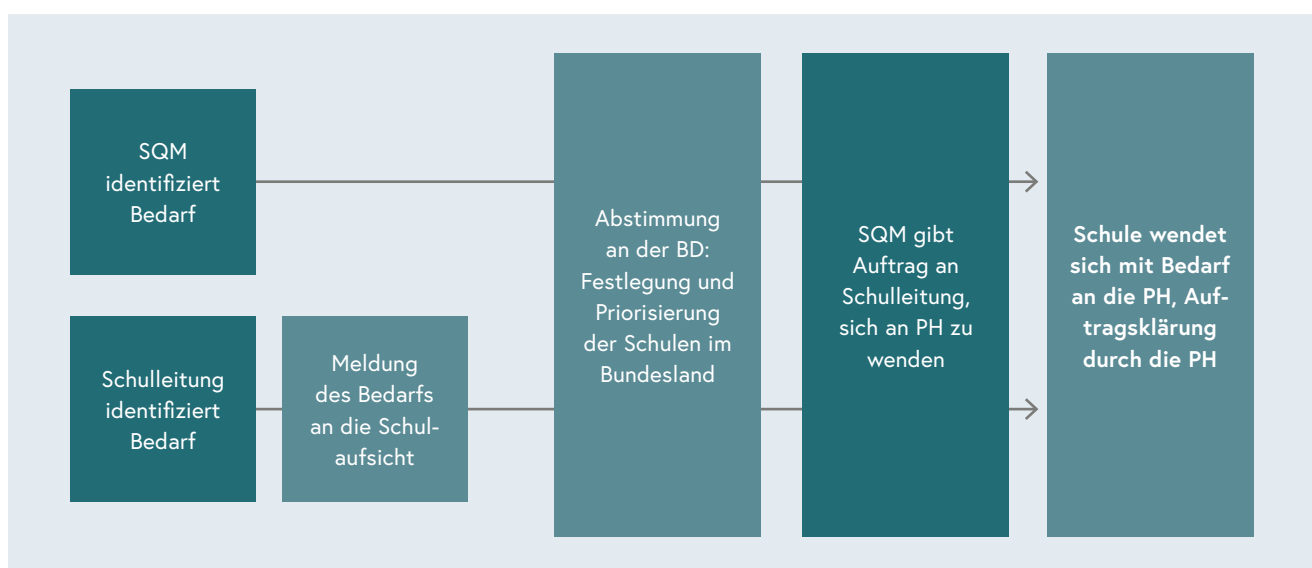


Abbildung 5: Operativer Abruf der Schulentwicklungsberatung

## 5.5 Abklärungsprozesse zwischen Pädagogischen Hochschulen und Bildungsdirektionen

Grundsätzlich haben die Pädagogischen Hochschulen dafür Sorge zu tragen, dass der Bedarf an Schulentwicklungsberatungen in ihrem Bundesland abgedeckt werden kann. Gibt es in einem Bundesland Standorte verschiedener Pädagogischer Hochschulen, so ist eine optimale Bedarfsdeckung und -verteilung zwischen diesen abzustimmen.

Die Priorisierung der Schulstandorte erfolgt im Rahmen eines Abstimmungsprozesses im Pädagogischen Dienst der jeweiligen Bildungsdirektion, bei dem die durch die Schulqualitätsmanagerinnen bzw. Schulqualitätsmanager identifizierten Standorte gesamthaft gebündelt werden und eine Entscheidung, welche Schulen eine Schulentwicklungsberatung erhalten, getroffen wird, in finaler Instanz durch die Leitung Pädagogischer Dienst, nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien. Darüber hinaus hat ein jährlicher Abstimmungs-

prozess zwischen Leitung Pädagogischer Dienst der jeweiligen Bildungsdirektion und dem zuständigen Vizerektorat stattzufinden, bei dem Bedarf, Angebot und Nutzung von Schulentwicklungsberatung im Bundesland festzulegen sind (vgl. auch Ziel- und Leistungsplan 2025-27). Diese Abstimmung ist im ersten Quartal des Kalenderjahres durchzuführen, um die notwendigen personellen Planungen sowie die konkreten Schulstandorte für das nächste Schuljahr zu fixieren. Schulen, deren Entwicklungsbedarf im Rahmen einer externen Schulevaluation identifiziert worden ist, haben in jedem Fall vorrangig Unterstützung durch Schulentwicklungsberatung zu erhalten.

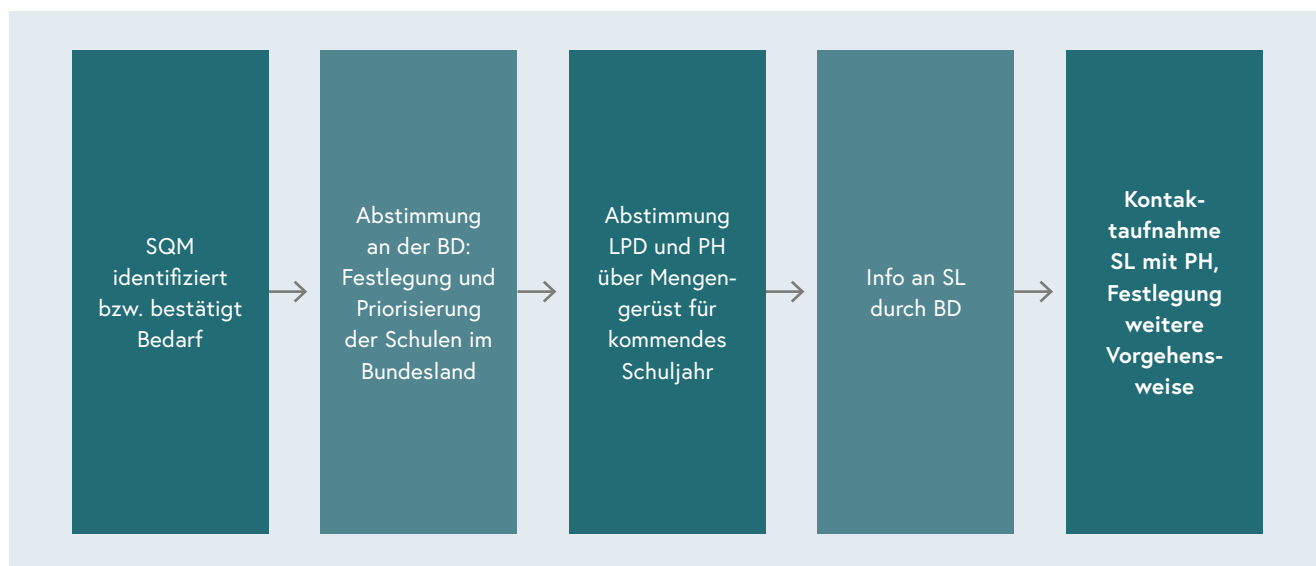


Abbildung 6: Abklärungsprozess Bildungsdirektion – Pädagogische Hochschule

## 5.6 Evaluierung von Schulentwicklungsberatungsprozessen

Die Regelung des Qualitätsmanagements für den operativen Prozess obliegt in Übereinstimmung mit § 33 HG der Pädagogischen Hochschule selbst. Die Pädagogischen Hochschulen haben zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, das die Aufgaben und das gesamte Leistungsspektrum der Pädagogischen Hochschule umfasst. Das Qualitätsmanagementsystem soll regelmäßige Evaluierungen des Leistungsspektrums, insbesondere auch hinsichtlich der Schulentwicklungsberatung, vorsehen.

Im Rahmen der Umsetzung des Bundesqualitätsrahmens für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung wurden in Anlehnung an das Phasenmodell der Schulentwicklungsberatung drei Fragebögen zur Evaluierung von Schulentwicklungsberatungen entwickelt, um diese bundesweit einheitlich durchführen zu können. Darüber hinaus wurde eine Checkliste zur Planung der Auftragsklärung, ein Leitfaden zur Überprüfung

und Bewertung bisher durchgeführter Auftragsklärungen und Leitfragen zur Reflexion in unterschiedlichen Phasen von Schulentwicklungsprozessen erarbeitet.

Im Ziel- und Leistungsplan 2025–27 ist festgelegt, dass alle Schulentwicklungsberatungen ab dem Wintersemester 2024/25 zu evaluieren sind und jährlich ein Evaluationsbericht inklusive aus der Evaluation abgeleitete Maßnahmen an das BMBWF zu übermitteln sind.

## **5.7 Erfassung der Schulentwicklungsberatung in PH Online**

Für aussagekräftige Auswertungen der Leistungen der Pädagogischen Hochschulen in der Kernaufgabe Schulentwicklungsberatung ist eine österreichweit einheitliche Abbildung in PH Online notwendig. Die Eingabe von Schulentwicklungsberatungen im LV-Typ 3 „Beratung“ ab dem Sommersemester 2024 bietet durch die Abgrenzung zu Fortbildungsveranstaltungen eine bessere Übersicht und es sind sowohl Auswertungen mittels Export für die Pädagogischen Hochschulen als auch für das BMBWF möglich.

Details zur Abbildung von Schulentwicklungsberatungsprozessen in PH Online werden in der jeweils gültigen Handreichung an die Pädagogischen Hochschulen übermittelt.

## **5.8 Vorsteuerung durch das BMBWF**

Für die Vorsteuerung der Schulentwicklungsberatung ist die entsprechende Abteilung im BMBWF zuständig. Die Abteilung stimmt im Ziel- und Leistungsplan Ziele und Indikatoren für die Kernaufgabe mit den Pädagogischen Hochschulen ab und überprüft die Erreichung dieser im Rahmen des Berichtswesens. Die Abteilung ist darüber hinaus für die bundesweit einheitliche Weiterentwicklung der Leistungen der Schulentwicklungsberatung und für die Qualitätssicherung der Schulentwicklungsberatung verantwortlich. Regelmäßig organisiert die Abteilung Kongresse und Fortbildungsreihen für alle Schulentwicklungsberaterinnen und -berater, um diese über Neuerungen im Schulsystem zu informieren, die für das Beratungsspektrum in der Schulentwicklung von Relevanz sind.

Neben der Sektion II setzt die Sektion III mit der Definition, Rahmensetzung und Evaluierung des schulischen Qualitätsmanagements die Basis für das Verständnis von guten Schulen und damit die Grundlage für die Leistungen der Schulentwicklungsberatung.



Tabelle 5: Aufgaben des BMBWF und der Schulentwicklungsberatung

Das BMBWF	Die Schulentwicklungsberaterinnen & -berater
definiert den Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung.	erbringen ihre Leistungen im Rahmen der definierten Qualitätsfelder.
definiert den Qualitätsrahmen für Schulen.	bauen alle Handlungsschritte auf den Qualitätsrahmen für Schulen auf.
definiert Qualitätsmanagementprozesse und -instrumente.	orientieren sich in der Beratung an den definierten Qualitätsmanagementprozessen und -instrumenten.
definiert Leistungsbereiche und Leistungen der Schulentwicklungsberatung.	beraten Schulen in den definierten Leistungsbereichen.
definiert Qualifikationserfordernisse für Schulentwicklungsberaterinnen und -berater, und erstellt Qualifizierungsprogramme.	erfüllen die Qualifikationsanforderungen und bilden sich proaktiv fort.
informiert das Schulsystem und die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater regelmäßig über Neuerungen im Schulsystem.	informieren sich proaktiv über Neuerungen im Schulsystem und nehmen an Informationsveranstaltungen teil.

# 6 Phasenmodell der Schulentwicklungsberatung

Der Prozess einer Schulentwicklungsberatung ist durch wesentliche Phasen gekennzeichnet, die sich in jeder Beratung wiederfinden und zentral für das Gelingen der Schulentwicklung sind. Abbildung 7 zeigt diese vier idealtypischen Phasen eines Schulentwicklungsprozesses. Je nach Beratungsprojekt unterscheidet sich die Dauer und Ausprägung der Phasen und wird an den gegebenen Kontext, d. h. an die entsprechende Einzelschule und deren Bedürfnisse, angepasst. Jede Phase baut auf die vorherige auf und schafft die Basis für die darauffolgende. Zur bedarfsorientierten Strukturierung können zwischen den Phasen sogenannte »Systemische Schleifen« gezogen werden, um situativ auf veränderte Gegebenheiten nach jeder Phase reagieren zu können.



Abbildung 7: Phasen des Schulentwicklungsberatungsprozesses

Im Anschluss wird auf die einzelnen Phasen im Detail eingegangen. Jede Phase wird kurz beschrieben, die Ziele der Phase werden festgelegt und wesentliche Inhalte der Phase herausgearbeitet. Darüber hinaus werden Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Akteurinnen und Akteure erläutert, Erfolgsfaktoren definiert und unterstützende Werkzeuge für die jeweilige Phase im Beratungsprozess zur Verfügung gestellt.

## 6.1 Phase 1: Auftragsklärung

Die Auftragsklärung ist zentral für einen gelingenden Schulentwicklungsberatungsprozess. Sie ist die grundlegende Phase, um dem Thema der Beratung einen klaren Rahmen zu geben, Verantwortungen zu definieren, smarte Ziele zu setzen und die wesentlichen Punkte in einem Kontrakt festzuhalten. Die Offenlegung von Erwartungen, Thematisierung von Prozessfragen und Planung einer prozessleitenden Struktur bereits zu Beginn, wirkt sich positiv auf den gesamten Beratungsprozess aus. Die ersten Schritte eines wertschätzenden und zielorientierten Arbeitens zwischen der Einzelschule bzw. dem Schulcluster und der Schulentwicklungsberaterin bzw. dem Schulentwicklungsberater werden in dieser Phase gesetzt.

### 6.1.1 Kurzbeschreibung der Phase

Um die Grundlage für einen erfolgreichen Schulentwicklungsprozess zu schaffen, ist in der Phase der Auftragsklärung eine sorgfältige Zielfindung und Klärung des Entwicklungsvorhabens erforderlich. Dadurch werden die zentralen Informationen für den Auftrag der Schulleitung an die Schulentwicklungsberaterin bzw. den Schulentwicklungsberater herausgearbeitet. Die Phase der Auftragsklärung dient außerdem dazu, sich gegenseitig kennen zu lernen und ein Gefühl darüber zu erlangen, ob eine Zusammenarbeit vorstellbar ist. Wesentlich ist, dass bereits in dieser Phase ein hohes Maß an Transparenz angestrebt wird. Dabei ist der Beziehungsaufbau zwischen der Schulleitung und der Schulentwicklungsberaterin bzw. dem Schulentwicklungsberater ein wesentlicher Aspekt, um vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Das Auftragsklärungsgespräch dient daher nicht nur der Generierung von Wissen über das Anliegen bzw. über den konkreten Bedarf, sondern es findet auch eine Rollen- und Verantwortungsklä rung statt. Außerdem wird ein vertrauensvoller Rahmen geschaffen, der dem Beziehungsaufbau förderlich ist.

Bereits vor dem Auftragsklärungsgespräch wird festgelegt, ob die Teilnahme weiterer Personen am Gespräch, und wenn ja welcher, relevant ist. Um sich bereits zu Beginn einen möglichst umfassenden Überblick über bestehende Ablauf- und Arbeitsstrukturen der Schule zu verschaffen, ist abzuklären, ob es sinnvoll ist, neben der Schulleitung bereits Steuergruppen oder Pädagoginnen bzw. Pädagogen miteinzubeziehen. Ein weiterer wichtiger Schritt in der Phase der Auftragsklärung sind die Vereinbarungen in Form eines Kontrakts, in dem wesentliche Aspekte der Schulentwicklungsberatung festgehalten werden.

### 6.1.2 Ziele der Phase

Im Rahmen der Auftragsklärung stehen folgende Ziele im Mittelpunkt, um diese Phase erfolgreich zu absolvieren:

- Zwischen Schulleitung und Schulentwicklungsberaterin bzw. Schulentwicklungsberater ist eine positive Arbeitsbeziehung hergestellt, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und Transparenz auszeichnet.
- In einem Kontrakt sind alle zu diesem Zeitpunkt relevanten Punkte für den Beratungsprozess festgehalten.
- Für den Prozess wesentliche Akteurinnen und Akteure (Schulqualitätsmanagerin/Schulqualitätsmanager, Schulleitung, Schulentwicklungsberaterin/Schulentwicklungsberater) sind identifiziert und eingebunden. Es herrscht Rollenklarheit.

### 6.1.3 Inhalte der Phase

- **Kontaktaufnahme mit der Pädagogischen Hochschule**

Nach erfolgreichem Abspracheprozess in der Bildungsdirektion gibt die Schulqualitätsmanagerin bzw. der Schulqualitätsmanager den Auftrag an die Schulleitung, an der jeweiligen Pädagogischen Hochschule Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen. Die Schulleitung tritt mit ihrem Anliegen an die Pädagogische Hochschule heran. Diese sondiert die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen der Schule; gemeinsam wird herausgearbeitet, welche relevanten Personen bei einem Erstgespräch eingebunden werden sollen und ein Termin wird vereinbart.

- **Auftragsklärungsgespräch**

Im Auftragsklärungsgespräch wird die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt. Der Auftrag und die Rollen der einzelnen Akteurinnen und Akteure sowie das Beratungsverständnis beider Seiten werden geklärt.

- **Abschließen eines Kontrakts**

Der Kontrakt stellt die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulentwicklungsberaterin bzw. Schulentwicklungsberater dar und ist ein wesentliches Dokument der Auftragsklärung. In einem Kontrakt werden die wichtigsten Zielsetzungen der Beratung schriftlich festgehalten und von der Schulleitung sowie der Schulentwicklungsberaterin bzw. dem Schulentwicklungsberater und der zuständigen Schulaufsicht unterzeichnet. Die Einbeziehung der Schulaufsicht obliegt der Verantwortung der Schulleitung, sie hat die zuständige Schulaufsicht nachweislich über den geplanten Schulentwicklungsberatungsprozess zu informieren und den Kontrakt zu übermitteln.

Der Kontrakt beinhaltet:

- Die Institutionen, zwischen denen der Kontrakt abgeschlossen wird;
- das gemeinsame Beratungsverständnis;
- die grobe Planung des Schulentwicklungsberatungsprozesses (Ziele, Beteiligte, Verantwortlichkeiten);
- organisatorische, räumliche und zeitliche Rahmenbedingungen.

## 6.2 Phase 2: Analyse & Planung

In der Phase der Analyse und Planung entsteht für die Schulentwicklungsberaterin bzw. den Schulentwicklungsberater, aufbauend auf der erfolgten Auftragsklärung und dem abgeschlossenen Kontrakt, ein Bild zum Status quo des Schulstandorts. Die erweiterten Informationen führen zu einer Konkretisierung der Planung des Schulentwicklungsberatungsprozesses. Es ist sinnvoll, den Prozess bereits in der Analyse und Planung partizipativ zu gestalten und Pädagoginnen bzw. Pädagogen, Steuergruppen oder Schulteams einzubinden. Am Ende der Phase 2 liegt eine Feinplanung des Beratungsprozesses vor, die allen Beteiligten bekannt ist und zu der eine Übereinkunft besteht.

### 6.2.1 Kurzbeschreibung der Phase

In der Phase der Analyse & Planung werden relevante Daten für den Schulentwicklungsprozess erhoben bzw. aus bereits erfolgten Datenerhebungen zusammengetragen. Das Ziel ist der Abgleich der subjektiven Realität der schulischen Akteurinnen und Akteure mit einer objektiveren, durch Evidenzen belegbaren Realität (vgl. Dederling, 2012, S. 19). Die Daten werden analysiert und interpretiert, um die Ausgangssituation der Schule hinsichtlich ihrer Ressourcen und Potenziale noch klarer zu definieren und Entwicklungsfelder festzulegen. Im Hinblick auf die Analyseergebnisse werden die Ziele und Verantwortlichkeiten, die im Kontrakt beschrieben sind, weiterführend konkretisiert und eine Feinplanung des Prozesses erstellt.

### 6.2.2 Ziele der Phase

Im Rahmen der Analyse & Planung stehen folgende Ziele im Mittelpunkt, um diese Phase erfolgreich zu absolvieren:

- Für das Schulentwicklungsprojekt relevante Daten des Schulstandorts sind erhoben bzw. zusammengetragen und analysiert.
- Die Ergebnisse der Analyse sind interpretiert und in Bezug zu den Zielen gesetzt.
- Aufbauend auf den Kontrakt aus dem Auftragsklärungsgespräch sind die Ziele, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten geschärft und die Feinplanung des Prozesses ist definiert.

### 6.2.3 Inhalte der Phase

- **Systematische Analyse des Schulstandorts**

Die Analyseaspekte im Rahmen der Schulentwicklungsberatung variieren je nach Beratungsprojekt. Wesentlich ist, dass die Analyse evidenzbasiert erfolgt, wofür sich sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eignen. Die Wahl der Methode ist von den Bedingungen und Bedürfnissen der Einzelschule abhängig (vgl. Rolff & Buhren, 1999, S. 92). In der Analysephase gilt es zu erarbeiten, welche Daten bereits am Schulstandort vorliegen, welche Daten für den Schulentwicklungsberatungsprozess relevant sind und wie diese zu interpretieren sind. Darauf aufbauend kann festgelegt werden, ob noch weitere quantitative Erhebungen erforderlich sind und mit welchen Instrumenten gearbeitet wird.

- **Feinplanung des Schulentwicklungsberatungsprozesses**

Auf Basis der Analyseergebnisse erfolgt die Weiterentwicklung der im Kontrakt festgehaltenen groben Planung des Schulentwicklungsberatungsprozesses. Dazu werden die Ziele geschärft, Maßnahmen festgelegt, der Zeitplan konkretisiert und Verantwortlichkeiten sowie Aufgaben einzelner Personen, Arbeitsgruppen und Steuergruppen definiert. In der Feinplanung ist demnach klargelegt, welche Person bzw. welche Personengruppe welche Aufgabe bis wann zu erledigen hat. Die Information der Schulaufsicht über die Feinplanung des Schulentwicklungsprozesses obliegt der Schulleitung.

## **6.3 Phase 3: Realisierung & Umsetzung**

Die Phase 3 intendiert die Realisierung der geplanten Entwicklungsmaßnahmen entlang der in Phase 2 vereinbarten Feinplanung. Neben fokuserorientierter Qualitätsentwicklungsarbeit am Standort ist ein zentraler Gelingensfaktor dieser Phase die Berücksichtigung partizipativer Entwicklungsarbeit im Sinne der Stärkung von Teamarbeit auf Systemebene, wie Steuer-, Arbeits- und Fachgruppen sowie des Gesamtkollegiums, zur Sicherung und Verankerung von Veränderungsprozessen. Dies bedarf der Planung von systematischer Zusammenführung der Arbeitsergebnisse zur Abstimmung der Entwicklungslinien und der Gewährleistung von Transparenz für alle Beteiligten.

### **6.3.1 Kurzbeschreibung der Phase**

Die Phase Realisierung & Umsetzung dient dazu, dass die einzelnen Personen bzw. Personengruppen, die in der Feinplanung festgelegten Aufgaben zur Zielerreichung wahrnehmen. Grundlage dafür sind die Ergebnisse der Phase Analyse & Planung. Da der Umsetzungsprozess stets neue Erkenntnisse und erweiterte Sichtweisen mit sich bringt, können durch kontinuierliche Reflexionsschleifen die Ziele bzw. Arbeitsweisen abgeglichen und adaptiert werden.

### **6.3.2 Ziele der Phase**

Im Rahmen der Realisierung & Umsetzung stehen folgende Ziele im Mittelpunkt, um diese Phase erfolgreich zu absolvieren:

- Die in der Feinplanung festgelegten Entwicklungsmaßnahmen werden von den verantwortlichen Personen und Personengruppen umgesetzt.
- Die Arbeitsergebnisse sind protokolliert und werden transparent kommuniziert.
- Reflexionsschleifen sind nachvollziehbar dokumentiert und geplante Maßnahmen werden darauf aufbauend situativ adaptiert und umgesetzt.

### 6.3.3 Inhalte der Phase

- **Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen**

Im Rahmen der Phase Analyse & Planung wird eine klare Feinplanung des Schulentwicklungsberatungsprozesses festgelegt, wodurch die Konkretisierung und Definition von Zielen, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen erfolgt. In der Phase 3 erfolgt die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen durch die verantwortlichen Personen und Personengruppen entlang der formulierten Ziele. Die Arbeitsstrukturen und -prozesse, die für die Realisierung und Umsetzung erforderlich sind, werden den Schulentwicklungsprozess hindurch transparent dargestellt, Arbeitsergebnisse werden protokolliert und allen Beteiligten kommuniziert. Die Schulaufsicht wird durch die Schulleitung laufend über den Stand des Prozesses informiert.

- **Durchführung von Reflexionsschleifen zur Zielüberprüfung**

Insbesondere in der Umsetzungs- und Realisierungsphase von längerfristigen Schulentwicklungsberatungen ist es wichtig, regelmäßige Schleifen einzuziehen, um:

- die Ziele des Schulentwicklungsprozesses in den Fokus zu rücken und zu eruieren, ob sich diese beispielsweise verändert oder erweitert haben,
- die Wirksamkeit und Effizienz der Arbeitsprozesse und -strategien sowie
- die Kommunikation und Partizipation der Beteiligten im Schulentwicklungsprozess zu reflektieren.

Anhand der Reflexionsschleifen werden Rückschlüsse für den weiteren Prozess gezogen und mögliche Adaptierungen an der Feinplanung vorgenommen. Für die Durchführung der Reflexionsschleifen können ebenfalls sowohl qualitative Methoden (bspw. Fokusgruppe, Beobachtung) als auch quantitative Methoden (bspw. Fragebogen) genutzt werden.

- **Transfer in die Handlungspraxis**

Es ist wesentlich, dass in dieser Phase erarbeitete Entwicklungsmaßnahmen auf allen Ebenen in die Handlungspraxis transferiert werden und sich die neuen Handlungsoptionen bei den Personen im System etablieren. Durch das Nutzen neu angeeigneter Kompetenzen in der Praxis wird der Beratungsprozess wirksam und organisationales Lernen initiiert. Zur nachhaltigen Gestaltung des Transfers ist es darüber hinaus zentral, dass die Wissenserweiterung im Rahmen der Phase 3 sichergestellt wird.

## 6.4 Phase 4: Reflexion & Abschluss

Die Phase des Reflektierens und Abschließens rundet den Schulentwicklungsberatungsprozess ab und bedeutet zugleich einen Neuanfang im Sinne nächster Entwicklungsvorhaben des Schulstandorts, da Schulentwicklung ein kontinuierlicher und dauerhafter Prozess ist. Bedeutend ist in diesem Zusammenhang die Beachtung des Umstands, dass mit dem Ende des gemeinsamen Weges von Schulentwicklungsberaterinnen bzw. -beratern und Schule nicht gleichzeitig der Abschluss des Entwicklungsprozesses der Schule erfolgt (vgl. Buhren & Rolff, 2012, S. 61). Es erfolgt eine Überprüfung der Realisierung der formulierten Zielsetzung, durch qualitative oder quantitative Instrumente. Erst durch die systematische und stetige Weiterentwicklung einer Schule zu einer Lernenden Organisation werden die bestmöglichen Rahmenbedingungen für den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler geschaffen.

### 6.4.1 Kurzbeschreibung der Phase

In der Phase 4 wird der durchgeführte Schulentwicklungsberatungsprozess reflektiert und Prozessergebnisse sowie Wirkungen sichtbar gemacht. Durch den gemeinsamen Rückblick auf die Ausgangslage wird klar, welche Ziele erreicht wurden und welche möglichen weiteren Entwicklungsfelder bestehen. Der Abschluss eines Beratungsprozesses bietet darüber hinaus die Möglichkeit für Beraterinnen und Berater durch die Evaluierung der Beratungsleistung neue Erkenntnisse für zukünftige Beratungsprojekte zu gewinnen und sich weiterzuentwickeln.

### 6.4.2 Ziele der Phase

Im Rahmen der Phase Reflexion & Abschluss stehen folgende Ziele im Mittelpunkt, um diese erfolgreich zu absolvieren:

- Der gesamte Schulentwicklungsprozess ist evidenzbasiert reflektiert und evaluiert. Die Ergebnisse daraus liefern Erkenntnisse für künftige Entwicklungsschritte der Schule.
- Die Ergebnisse und die Beiträge einzelner Akteurinnen und Akteure sind festgehalten, kommuniziert und sichtbar gemacht.

### 6.4.3 Inhalte der Phase

- **Reflexion und Evaluation des Schulentwicklungsprozesses**

Gemeinsam wird auf den Schulentwicklungsprozess zurückgeblickt und reflektiert, welche Ziele in der Feinplanung festgelegt und welche erreicht wurden. Die Erreichung der Ziele kann dabei durch qualitative oder quantitative Methoden erhoben werden. Es werden Soll-Ist-Diskrepanzen und dadurch mögliche weitere Entwicklungspotenziale identifiziert.

- **Ergebnissicherung und Abschluss**

Die Ergebnisse, die im Rahmen des Schulentwicklungsprozesses erarbeitet wurden, werden festgehalten, allen Beteiligten kommuniziert und sichtbar gemacht. Die



Information der Schulaufsicht obliegt hier wieder der Schulleitung. Die Entwicklungsschritte, die gemeinsam gesetzt worden sind, werden wertgeschätzt. Der Abschluss des Beratungsprozesses ist der Beginn der selbstständigen Weiterarbeit an der Schulentwicklung des Standorts. Durch die identifizierten Entwicklungspotenziale kann auf die Phase 4 auch eine erneute Auftragsklärung und ein neuer Beratungsprozess folgen.

## 6.5 Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten

### Die Schulentwicklungsberaterin/Der Schulentwicklungsberater

- klärt den Auftrag für den Beratungsprozess.
- setzt den Kontrakt zur Schulentwicklungsberatung auf.
- unterstützt die Schulleitung, übernimmt während der Beratung aber keine Aufgaben der Schulleitung.
- trägt die Prozessverantwortung und behält die Erreichung der Ziele im Auge.
- zieht Reflexionsschleifen und passt, wenn erforderlich, nach Rücksprache mit der Schulleitung und unter Transparenz aller Beteiligten, das Prozessdesign an.
- sorgt dafür, dass Erfahrungswerte aus dem Beratungsprozess (Evaluierungsergebnisse der Beratungsleistung) in die Qualitätsentwicklung der Schulentwicklungsberatung und ihre Leistungen einfließen.

### Die Schulleitung

- initiiert den Schulentwicklungsberatungsprozess unter Einbindung der Schulaufsicht und gibt die Beratung in Auftrag.
- entscheidet, in Abstimmung mit der Schulentwicklungsberaterin bzw. dem Schulentwicklungsberater, welche Personen im Erstgespräch bzw. im Schulentwicklungsprozess eingebunden werden.
- bleibt während der Beratungszeit Entscheidungsträger und verantwortet die Umsetzung der Schulentwicklung am Standort.
- hält Kontakt zur Schulentwicklungsberaterin bzw. zum Schulentwicklungsberater.

### Die Schulqualitätsmanagerin/Der Schulqualitätsmanager

- hat die Fachaufsicht über die Schulen bzw. Schulleitungen und verantwortet das laufende Qualitätscontrolling.
- stellt die Verbindlichkeit hinsichtlich der Qualitätsentwicklung am Schulstandort her und kann die Inanspruchnahme einer Schulentwicklungsberatung empfehlen bzw. auch anordnen.
- wird laufend über den Stand des Schulentwicklungsprozesses informiert, hält in regelmäßigen Abständen Kontakt mit der Schulleitung und übernimmt die Verantwortung für die Einhaltung des Zeitplans.

## 6.6 Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Schulentwicklungsberatungsprozess

- Die Relevanz der Auftragsklärung ist allen Beteiligten bewusst.
- Die Schulentwicklungsberaterin bzw. der Schulentwicklungsberater hat die eigene Rolle hinsichtlich der Erwartungen der Schule klargelegt.
- Allen Beteiligten (Beratungspersonen, Schulleitungen, Schulaufsicht, Beteiligte am Beratungsprozess) sind ihre Rollen, die Ziele und Prozessschritte bekannt, sie sehen sich verantwortlich für den Schulentwicklungsprozess und bekennen sich zu den Entwicklungsvorhaben.
- Die Beteiligten gehen wertschätzend miteinander um und der Prozess wird partizipativ durchgeführt, wodurch eine Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit entsteht.
- Die Lehrpersonen sind bestmöglich informiert und eingebunden.
- Entwicklungsschritte werden dokumentiert, kommuniziert, evaluiert und wertgeschätzt.

## Literaturverzeichnis

**Adenstedt, K.** (2016). Schulentwicklungsberatung. Zwischen staatlicher Steuerung und einzelschulischer Entwicklung: Untersuchungen zu Bedarf und Gestalt eines Unterstützungsinstrumentes. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

**Dedering, K., Tillmann, K.-J., Goecke, M., & Rauh, M.** (2013). Wenn Experten in die Schule kommen. Schulentwicklungsberatung – empirisch betrachtet. Wiesbaden: Springer VS.

**Holtappels H.G.** (2010). Schule als Lernende Organisation. In: Bohls T., Helsper W., Holtappels H.G., Schelle C. (Hrsg.). Handbuch Schulentwicklung. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

**Rolff, H.-G., Buhren, C. G., Lindau-Bank, D., & Müller, S.** (1999). Manual Schulentwicklung. Handlungskonzepte zur pädagogischen Schulentwicklung. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

**Rolff, H.-G.** (2023). Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. 4. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

## **Fachliche Begleitung**

Das **Grünbuch** wurde erarbeitet unter fachlicher Begleitung von:

Simone Atzesberger, BEd, MEd, Pädagogische Hochschule Wien  
Michael Kahlhammer, BEd, MA, Pädagogische Hochschule Salzburg  
Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Ulrike Lichtinger, Pädagogische Hochschule Vorarlberg  
Josef Oberneder, MAS, MBA, MSc., Pädagogische Hochschule Oberösterreich  
Dr.<sup>in</sup> Johanna Schwarz, BEd, MA, Pädagogische Hochschule Niederösterreich

## **Das Phasenmodell der Schulentwicklungsberatung**

wurde erarbeitet unter fachlicher Begleitung von:

Dipl.-Päd. Andreas Egger, Bildungsdirektion Salzburg  
Mag.<sup>a</sup> Ulrike Koglbauer, Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
Mag.<sup>a</sup> Rosemarie Lehner, Bakk. phil., BEd, Pädagogische Hochschule Burgenland  
Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Christina Nigg, Pädagogische Hochschule Tirol  
MMag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Elisabeth Oberreiter, MAS, Private Pädagogische Hochschule Linz  
Mag.<sup>a</sup> Brigitte Pelzmann, Pädagogische Hochschule Steiermark



