

# Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

## *Konzept und Bestandsaufnahme (2018 bis 2022)*

*Johanna E. Schwarz<sup>1</sup>, Franz Überlacker<sup>2</sup>*

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2023.i1.a1157>

Schulentwicklung stellt ein sehr sensibles Feld für Veränderung dar. Seit einigen Jahren wird Schulen Schulentwicklungsberatung (SEB) als begleitendes Unterstützungssystem für Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozesse angeboten. Im Entwicklungsplan für Pädagogische Hochschulen (PH) wird die Stärkung der Schulentwicklungsberatung als ein strategisches Ziel definiert. Dieser Artikel bringt neben der Darlegung der theoretischen Säulen von SEB einen Überblick in Zahlen zu den äußerst positiven Entwicklungen im Tätigkeitsfeld der systemisch orientierten SEB der PH Niederösterreich zwischen 2018 und 2022.

Schulentwicklungsberatung, Schulentwicklungsbegleitung, Prozessbegleitung

## 1 Schulentwicklung & Schulentwicklungsberatung

Die Erwartungen an Schule als Bildungs- und Erziehungseinrichtung werden durch die steigenden gesellschaftlichen Anforderungen komplexer und vielfältiger. Das BMBWF (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung) versucht, auf diese Entwicklungen mit diversen Initiativen und bildungspolitischen Vorgaben, wie z.B. durch Pädagogikpaket, Autonomiebestimmungen, neue Lehrplanverordnungen oder den neuen Qualitätsrahmen, mit seinen Instrumenten für die Qualitätsentwicklung an österreichischen Schulen, zu reagieren (BMBWF, 2019).

Schulentwicklung stellt aufgrund der vielfältigen externen und internen Veränderungsimpulse ein besonders sensibles Feld für Veränderungsprozesse dar, es beinhaltet oftmals weder rasche noch simple Lösungen (Rolff, 2018, S. 12). Diese rasante Zunahme der Aufgabenvielfalt konfrontiert Schulen mit der Notwendigkeit von Anpassungs- und Neugestaltungsprozessen, wofür bisher erfolgreiche Lösungsstrategien nicht immer ausreichen. Deshalb wird neuerdings bei bildungspolitischen Reformvorhaben Schulentwicklungsberatung (SEB) als begleitendes Unterstützungssystem mitkonzipiert. SEB wird ein hoher Stellenwert für die Qualitätsentwick-

---

<sup>1</sup> Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.  
[j.schwarz@ph-noe.ac.at](mailto:j.schwarz@ph-noe.ac.at)

<sup>2</sup> Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

lung und -sicherung im Schulwesen beigemessen (Altrichter et al., 2021, S. 375 f.). Das BMBWF hat im aktuellen Entwicklungsplan für die Pädagogischen Hochschulen (PH) (2021–2026) die Stärkung der Schulentwicklungsberatung als eines von mehreren strategischen Zielen definiert (BMBWF, 2019, S. 19).

Mit diesem Artikel sollen nach einer theoretischen Einführung Einblicke in das wachsende Tätigkeitsfeld der Schulentwicklungsberatung an der PH Niederösterreich gegeben werden. Es soll ein erster beschreibender Überblick geboten werden, welche Anlässe die Nachfrage für Schulentwicklungsberatung bisher ausgelöst haben und in welchen Schularten die NÖ Schulentwicklungsberater\*innen am häufigsten eingeladen wurden bzw. tätig sind. Im Ausblick wird auf zukünftige Herausforderungen im Feld der SEB der PH NÖ eingegangen und es werden daraus ableitbare Entwicklungs- und Handlungsoptionen aufgegriffen.

## 1.1 Schulentwicklung & Schulentwicklungsberatung

*Schulentwicklung* definiert sich aktuell als zielgerichtete Entwicklung von Einzelschulen bzw. Gruppen von Schulen zur qualitativen Verbesserung schulischer Leistungen und Prozesse, welche im Wesentlichen über eine längere Zeitphase im sozialen Miteinander schulischer Akteur\*innen getragen wird (Altrichter et al., 2021, S. 375 f.). Rolff (2018, S. 17) sieht eine nachhaltige Schulentwicklung im internen Systemzusammenhang als ein Ineinandergreifen von Aktivitäten in den Bereichen Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. Organisationsentwicklung kann dabei durchaus als Ausgangspunkt des Prozesses gesehen werden, um die Organisation von innen heraus durch die Mitglieder selbst prozessorientiert weiterzuentwickeln.

Auch für externe Schulentwicklungsberatung gibt es eine Bandbreite an Beschreibungen und Definitionen. Externe SEB wird von Dederling et al. als „Unterstützung von Schulen durch Personen, die nicht zum Kollegium gehören“ (2013, S. 18) beschrieben und als Instrument zur Schulentwicklungsbegleitung mit der Zielsetzung der Steigerung der pädagogischen Qualität der Schule gesehen. Der Beratungsbegriff wird allgemein als Sammelbegriff für Unterstützungsformen, wie Moderation, Coaching, Fortbildung, Supervision und Unterstützung bei der Entwicklung von Handlungsoptionen, verstanden (Kamarianakis, 2021, S. 15).

Neben dem Begriff Schulentwicklungsberatung wird auch der Begriff Schulentwicklungsbegleitung verwendet (Lindau-Bank, 2018, S. 41 f.). Rolff (2016, S. 225) sieht im letzteren einen „umfassenderen Ansatz externer Begleitung und Unterstützung von systematischen Bestrebungen zur Schulentwicklung“. Er zeichnet das Grundverständnis von Schulentwicklungsbegleitung – entgegen dem Verständnis der Wissensvermittlung – als ganzheitliche Unterstützung des Schulentwicklungsprozesses, in welcher neben Elementen der Prozessberatung auch Elemente der Fachberatung situativ Anwendung finden (Rolff, 2016, S. 226; Kamarianakis, 2021., S. 15).

## 1.2 Formen von Schulentwicklungsberatung

Für die systemische Organisationsberatung zeichnen sich Organisationen überwiegend durch Undurchschaubarkeit und Unvorhersehbarkeit aus. Externe Berater\*innen zielen darauf, Handlungslogiken in dem anfangs intransparent wirkenden System der Einzelschule zu ergründen und diese für die Begleitung des Veränderungsprozesses zu nützen. Eine Organisationsberatung folgt der Annahme, dass sich die Beratung stets an die gesamte Organisation, hier Schule, richtet, um die Ergebnisse des Beratungsprozesses auch wieder in die veränderten Gesamtstrukturen der Schule zu bringen (Kamarianakis, 2021, S. 38).

Die Schulentwicklungsberatung der PH NÖ verfolgt prozessorientierte und systemisch orientierte Beratungsmodelle sowie deren synergievoll Nutzung für die Entwicklungsvorhaben der Schulen:

*Prozessberatung* legt den Schwerpunkt auf die Gestaltung von Beratungsprozessen. Beratende unterstützen dabei schulische Akteur\*innen nicht durch eine Art Fremddiagnose, sondern begleiten diese bei der eigenständigen Situationsanalyse, ebenso wie bei der Definition und Durchführung des Entwicklungsvorhabens durch Einbringen von Perspektiven und Alternativen. Die inhaltlichen Entscheidungen und Umsetzungen liegen ausschließlich in der Verantwortung der Schule. Prozessberatung verfolgt die Zielsetzung, die Diagnose- und Problemlösekompetenz der Ratsuchenden an der Schule zu fördern. Entscheidend ist nach Schein (2000, S. 34) die Fähigkeit der Beratenden, die Klienten am Prozess zu beteiligen, um den Bedürfnissen entsprechende Lösungen zu finden. Im Rahmen der Prozessberatung werden durch Interventionen der Beratenden die Beratenen bei der Entwicklung und Erweiterung ihrer Problemlösefähigkeit begleitet.

Prozessberatung ist der Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern. (Schein, 2000, S. 39).

*Systemische Beratung* geht davon aus, dass Kommunikationsereignisse soziale Systeme – wie Schule eines ist – am Leben erhalten und dass es die Beteiligung und Mitverantwortung im ganzen System dafür benötigt, Anschlussfähigkeit innerhalb des Systems für nächste Entwicklungsschritte zu erwirken. Systemisch arbeitende Berater\*innen treffen keine Entscheidungen für das Klientensystem, nützen aber systematisch den Unterschied, etwas zu sehen, was dem Gegenüber verborgen bleibt, sie arbeiten mit ihnen an Handlungsalternativen aus unterschiedlichen Perspektiven, überlassen Entscheidungen stets den Ratsuchenden. Die Berater\*innen verantworten die Prozessgestaltung, das Klientensystem trägt die Verantwortung für die Gestaltung problemlösender Veränderungen (Lindau-Bank, 2018, S. 46).

*Fachberatung* meint, dass Lösungen von Fachleuten entwickelt und in der Umsetzung an der Schule betreut werden (Lindau-Bank, 2018, S. 46). Reine Prozessberatung und reine Fachberatung sind kaum in der Praxis zu finden, da in Schulentwicklungsberatungsprozessen oft bei-

de Elemente zum Tragen kommen (Goecke, 2018, S. 28; Atzesberger et al., 2020, S. 37; Schwarz, 2021). In diesem Fall wird von prozessorientierter Fachberatung (Lindau-Bank, 2018), *integrierter Fach- und Prozessberatung* (Königswieser et al., 2015) oder *Komplementärberatung* (Königswieser & Lang, 2008, S. 30) gesprochen, welche sowohl durch die systemische Haltung der Beratenden und ein situationsbedingtes Oszillieren zwischen Fach- und Prozess-Know-how geprägt sind.

### 1.3 Auslöser von Inanspruchnahme von SEB

Es gibt sowohl interne als auch externe Auslösefaktoren für eine Beanspruchung von Schulentwicklungsberatung. Schulleitungen kontaktieren Berater\*innen meist aus *entwicklungsorientierten* Gründen (Goecke, 2018), aus Eigeninteresse heraus, z.B. wenn ein Qualitätsbereich besser gestaltet werden soll. Es kommt auch vor, dass die Schulaufsicht die Inanspruchnahme von SEB empfiehlt, wenn, z.B., normative Qualitätsansprüche nicht ausreichend erfüllt sind (z.B. aufgrund ungenügender Leistungen bei standardmäßigen Überprüfungen bzw. externen Evaluationen), also aus *defizitorientierten* Gründen (ebd.).

Als *angebotsorientierte* Ursachen (ebd.) für die SEB-Nutzung treten in den letzten Jahren zentrale Reformvorhaben bzw. regionale Projektangebote im Bildungsbereich (z.B. Qualitätsentwicklung, Schulautonomie, diverse Gütesiegel für Schulen) in den Vordergrund. An der PH NÖ löste beispielsweise die QMS-Initiative mit der terminierten Erstellung der Schulentwicklungspläne und der Pädagogischen Leitvorstellungen für das WS 2022/23 eine außerordentlich hohe Nachfrage zur Prozessbegleitung aus.

Der überwiegende Teil der Schulen (95 %), welche systemische Schulentwicklungsberatung der PH NÖ nützen, tun dies erstmalig. Anlässe für das Hinzuziehen externer Beratung oder Begleitung lassen sich nach Lindau-Bank (2018, S. 40) in sechs Kategorien gliedern: Es kann sein, dass die Schule zu wenig personelle Ressourcen hat, um ihr Entwicklungsvorhaben selbst rasch umzusetzen, oder es fehlt fachbezogenes Know-how bzw. jenes für die effiziente Prozesssteuerung. Ein weiterer Grund kann in der Suche nach einer externen Person gesehen werden, um die Entscheidungsprozesse möglichst wertfrei und neutral aus Distanz zum sozialen System dieser Schule zu begleiten. Das Hinzuziehen externer Beratung bietet Unterstützung für eine effiziente Prozessgestaltung und das Einbringen neuer Perspektiven. Auch das Anliegen, die Schulkultur auf dem neuesten Erkenntnisstand innovativ zu gestalten, motiviert Schulleitungen dazu, SEB zu suchen. Ein Auslöser dafür kann auch die Zielsetzung sein, durch eine Evaluationsphase eine Neubewertung der Arbeit und Leistungen zu erhalten.

## 2 Schulentwicklungsberatung an der PH NÖ

Die Schulentwicklungsberater\*innen der PH NÖ unterstützen Schulen maßgeschneidert bei der Planung, Umsetzung und Evaluierung eines Schulentwicklungsvorhabens und arbeiten aus

einem systemischen Beratungsverständnis heraus: Die Ressourcen der Schule werden dafür genutzt, eigene Ideen und Lösungsvorschläge zu einer wünschenswerten Veränderung zu entwickeln.

SEB soll auf verschiedenen schulischen Ebenen einen reflektierten Umgang mit den unmittelbar entstehenden Entscheidungs- und Veränderungsprozessen ermöglichen (Herrmann, 2022).

## 2.1 Zum Angebot der Schulentwicklungsberatung an der PH NÖ

Die Beratung beginnt immer mit einer Auftragsklärung. Neben den in Abbildung 1 genannten Punkten wird gemeinsam vereinbart, in welchen Prozessphasen die Unterstützung der Schulentwicklungsberater\*innen genutzt werden soll (PH NÖ, 2022).

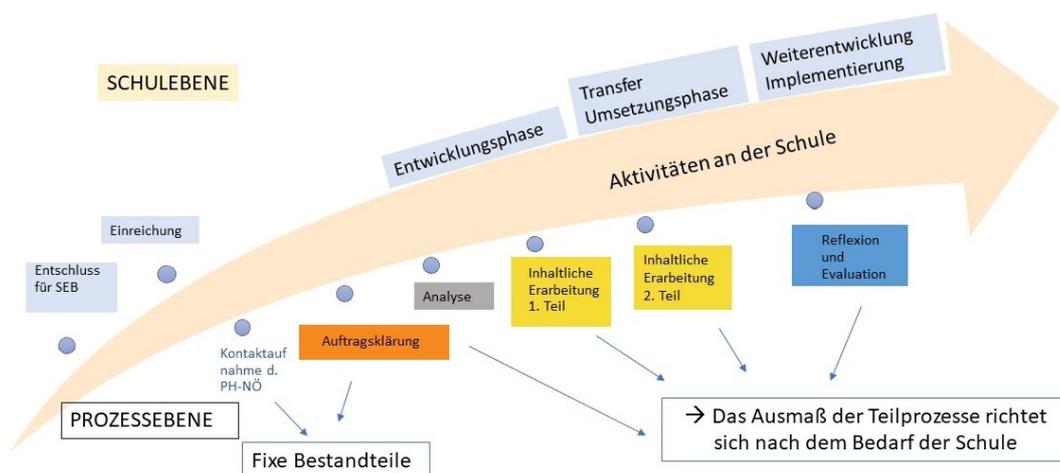


Abbildung 1: Möglicher Ablauf eines Schulentwicklungsprozesses unter Beachtung der Aktivitäten auf der Schulebene und der Prozessebene (PH NÖ, 2022)

Der Auftragsklärung wird dabei besonderes Augenmerk geschenkt, da diese aufgrund der Formulierungen der Zielsetzungen und Rahmenbedingungen wesentlich zur Richtung der Prozessgestaltung beiträgt und gewisse Verbindlichkeiten zwischen Berater\*innen- und Klient\*innensystem, dem Beratungssystem, festlegt (Lindau-Bank, 2018).

Der Begleitprozess besteht bei geringer Beratungstiefe in Entwicklungsprojekten zumindest aus drei Beratungsterminen bzw. persönlichen Kontakten. Komplexere Entwicklungsvorhaben (Schulclusterentwicklung, Projekte im Kontext von Schulkultur o.ä.) können unter Umständen auch zehn und mehr Beratungstermine erfordern. Die Projektdauer erstreckt sich demnach zwischen wenigen Monaten bis über zwei bis drei Jahre. Aus einem Beratungsauftrag kann sich im Beratungsprozess unter Umständen eine Veränderung der Zielperspektive ergeben und eine Veränderung der Zielvereinbarung auslösen (Dedering et al., 2022, S. 349).

Bei Bedarf werden in die Prozessgestaltung weitere externe Expert\*innen einbezogen, welche von der Schule benötigtes fachliches Know-how einbringen können. Die Beratungspersonen behalten während des gesamten Prozesses die gemeinsam mit der Schulleitung festgelegten Rahmenbedingungen und das situationsbedingte Dranbleiben und Adaptieren der Entwicklungsaktivitäten im Fokus. Sie unterstützen die Schule beim Schaffen von Strukturen und bringen Know-how zur Prozessgestaltung ein, während Akteur\*innen an den Schulen die Entwicklungs- und Umsetzungsschritte am Standort vornehmen und evaluieren. Ziel ist es, dass Schulen durch diese Beratungserfahrungen befähigt werden, Strukturen und Know-how zu schaffen, um Qualitätsprozesse selbst zu gestalten und durchzuführen. (Lindau-Bank, 2018; Schwarz, 2021; Atzesberger et al. 2020)

## 2.2 Datengewinnung & Datenauswertung

Die Analyse der Datenbestände zur Schulentwicklungsberatung, aus den Studienjahren 2018/19 bis zum Wintersemester 2022/23, steht im Fokus der vorliegenden Arbeit. Einerseits soll hier die Steigerung der Zahl der Beratungsprojekte dargelegt werden. Andererseits erfolgte die inhaltsanalytische Erfassung von Forschungsdaten anhand der zu Beginn des SEB-Prozesses verbindlich erstellten Beratungsvereinbarungen (Contractings), daraus ließen sich inhaltliche Kategorien bzw. Themengruppen von Entwicklungsvorhaben festmachen.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang darauf, dass es sich bei den Zahlen ausschließlich um jene Begleitprozesse handelt, die über längere Zeitphasen (mehrere Monate bis zwei Jahren) stattgefunden haben und mit Analyse-, Transfer- und Reflexionsphasen verbunden waren und dabei durch systemische Berater\*innen der PH NÖ begleitet wurden.

Nicht enthalten sind in den folgenden Darstellungen bzw. Zahlenangaben die ebenfalls durch die PH NÖ geleisteten Coachings von Führungskräften sowie standortbezogene Fortbildungsreihen (SCHILF-Reihen) zu verschiedenen Entwicklungsanlässen (z.B. Digitalisierung, IKM<sup>plus</sup> oder QMS), welche Schulen im Rahmen ihrer selbst gestalteten Schulentwicklungsprozesse in Form von Fachberatung in Anspruch genommen haben.

Somit werden in dieser Arbeit die Schulentwicklungsprojekte in Zahlen und auch entlang der zu Beginn formulierten Entwicklungsthemen in das Zentrum der Recherchen gestellt.

## 3 Zu den Zahlen

### 3.1 Schulentwicklungsberater\*innen an der PH NÖ

Von den 30 bis 35 für die PH NÖ tätigen Schulentwicklungsberater\*innen sind sechs Berater\*innen auch planend und koordinierend an der PH NÖ verortet. In dem flächengroßen Bundesland sind die meisten Berater\*innen selbst als Lehrende tätig und stehen auf Honorarbasis bzw. freiberuflich in unterschiedlichem Ausmaß regional und themenspezifisch für Prozessbe-

gleitung zur Verfügung. Die Schulentwicklungsberater\*innen sind in ihrer Tätigkeit überwiegend als Tandem unterwegs. Neben dem kollegialen Austausch in den Tandems stehen der Berater\*innen-Community jedes Semester Vernetzungs-, Weiterqualifizierungs- bzw. Professionalisierungsangebote zur Verfügung.

Die steigende Nachfrage an SEB löst ebenso die Qualifizierungsnotwendigkeit von Berater\*innen aus. Deshalb bildet die PH NÖ seit dem Studienjahr 2017/18 Schulentwicklungsberater\*innen in viersemestrigen Hochschullehrgängen (20 ECTS) aus, die bei Bedarf unterschiedlichste Schulentwicklungsprojekte an den Schulen begleiten. Voraussetzung für den Einsatz als SEB an der PH NÖ sind neben einschlägiger Erstqualifikation ein Arbeitsübereinkommensgespräch sowie ein Onboarding-Projekt, wobei Neueinsteiger\*innen gemeinsam im Tandem mit erfahrenen Berater\*innen ein Schulentwicklungsprojekt begleiten.

Die Forschungspraxis im deutschsprachigen Raum bringt aktuell sehr unterschiedliche Forschungsergebnisse zur Beratungspraxis, wie z.B. die methodische Vorgehensweise der Berater\*innen oder die Dauer (Dedering et al., 2013; Goecke, 2018; Kamarianakis, 2021). Es fehlt an empirischen Erkenntnissen zur Prozessgestaltung von SEB und an Systemwissen, mit dem Schulentwicklungsprozesse rascher ausgelöst und beratend begleitet werden können (Dedering et al., 2021; Dedering et al., 2022). Zur Effizienz dieser Maßnahmen ist aktuell eine Studie an der PH NÖ in Durchführung, ebenso wird die Kompetenzentwicklung der angehenden Schulentwicklungsberater\*innen im HLG-SEB in einer Langzeitstudie verfolgt und bewertet.

### **3.2 Begleitete Schulentwicklungsprojekte und Standorte absolut (2018–2022)**

Schulentwicklungsprojekte beziehen sich in der Regel auf einen Schulstandort. Es gibt aber auch Ausnahmen, vor allem bei Projekten, wo eine Schulleitung mehrere Schulen führt bzw. bei Clusterbildungsprojekten oder Schulzentren, die sich durch Zusammenführung auf einen gemeinsamen Entwicklungsweg begeben wollen.

Daher ist in den Ausführungen zu beachten, dass die Anzahl der begleiteten Schulentwicklungsprojekte nicht mit der Anzahl der begleiteten Schulen (siehe Abbildung 2) gleichzusetzen ist. Aufgrund der Dauer der Projekte zwischen 6 und 26 Monaten scheinen manche Einzelschulen bzw. Schulgruppen mit ihren Entwicklungsvorhaben in der Statistik auch über mehrere Jahre hinweg auf. Die Anzahl der begleiteten Projekte unterscheidet sich daher von der Anzahl der Schulen, die Beratung in Anspruch genommen haben.

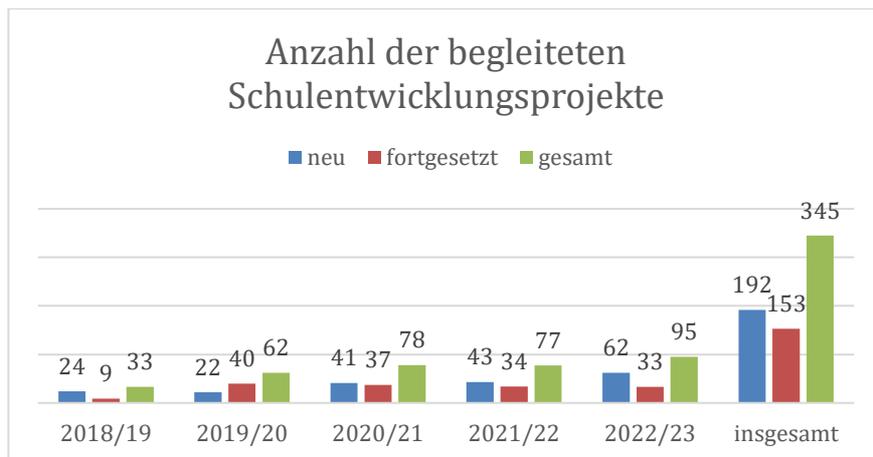


Abbildung 2: Anzahl der begleiteten Schulentwicklungsprojekte 2018–2022

Die Anzahl der Schulentwicklungsprojekte wird in dieser Übersicht nach Anzahl/Jahr definiert. Das bedeutet, dass Projekte, welche über ein Jahr Begleitung in Anspruch genommen haben, auch für jedes Jahr als Projekt aufscheinen. Insgesamt wurden im Zeitraum September 2018 bis Dezember 2022 an über 200 Standorten 345 Projekte von Schulentwicklungsberater\*innen der PH NÖ begleitet. Es bedeutet beinahe eine Verdreifachung der jährlichen Beratungen von 2018 bis 2022.

Anmerkung: Im Studienjahr 2019/20 wurden aufgrund von Umstrukturierungen schon von einer anderen Organisation begleitete Projekte in die Verantwortung der PH NÖ übergeben, weshalb sich hier die Anzahl der fortgesetzten Projekte nicht aus der Statistik 2018/19 ohne Erklärung ableiten lässt.

### 3.3 Schularten relativ (2018–2022)

Wie Abbildung 3 zeigt, finden Schulentwicklungsberatungen in allen Schultypen in NÖ statt. Mehr als die Hälfte aller Schulentwicklungsprojekte wurden an Volksschulen begleitet, über ein Viertel (91 Projekte) wurde an Mittelschulen durchgeführt. Weitere acht Prozent (27 Projekte) fanden an Gymnasien statt. Die verbleibenden 11 % teilen sich Sonderschulen (5 %), Landesberufsschulen (3 %), BMHS (2 %) und PTS (1 %).

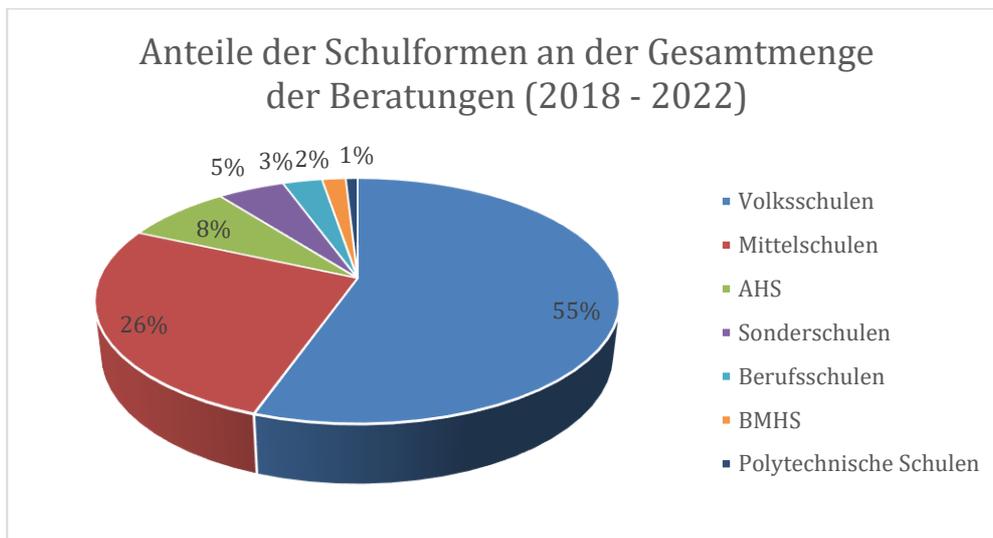


Abbildung 3: Anteile der Schulformen an der Gesamtmenge der Beratungen zwischen 2018 und 2022

### 3.4 Entwicklungsthemen (2018–2022)

Die Entscheidung über konkrete Themen und Ziele einer Schulentwicklungsberatung bzw. -begleitung wird immer von den Beteiligten am Standort selbst getroffen. Beeinflusst wird die Themenfindung, wie im Kap. 1.3 ausgeführt, von verschiedensten entwicklungs-, defizit- oder angebotsorientierten Gründen und Faktoren (Goecke, 2018), wie z. B. vorausschauende Planung, der gemeinsame Wunsch nach Weiterentwicklung, Veränderungsnotwendigkeiten am Standort oder als Folge externer Ereignisse, wie Corona oder Vorgaben des Ministeriums.

Abbildung 4 gibt einen Überblick über das Gros der Entwicklungsthemen. Beispielsweise stehen als Folge der Verbindlichkeit des QMS-Projektes zurzeit die Erarbeitung des Schulentwicklungsplans sowie der pädagogischen Leitvorstellungen ganz oben auf der Themenliste. Die Zielsetzungen und Umsetzungsstrategien der Schulentwicklungspläne lassen ohne Zweifel Schlüsse auf Vorhaben im Bereich der Unterrichts- bzw. Personalentwicklung zu. Diese sind jedoch aktuell oft nicht Bestandteil dieser Begleitprozesse, da der Fokus der Anfragen in der Prozessbegleitung bei der gemeinschaftlich an den Schulen stattfindenden Erstellung und Formulierung der Entwicklungspläne und pädagogischen Leitvorstellungen lag.

Der Versuch, die Vielfalt der Themen in Themencluster zu gliedern, gestaltet sich wie folgt: 26 % (48 Projekte) der Projektthemen betreffen das *Qualitätsmanagement* (z. B. Schulentwicklungsplan, pädagogische Leitvorstellungen und Leitbildarbeit) bzw. die *Organisationsentwicklung* an Schulen (z. B. Konzeptentwicklungen, Evaluierung bzw. Schärfung von Schulprofil oder Schwerpunkten bzw. Öffentlichkeitsarbeit).

Aus der Vielzahl von Anlässen für Schulentwicklung resultiert auch eine große Vielfalt an Themen, die von den Schulentwicklungsberater\*innen begleitet werden.



Abbildung 4: Ausgewählte Themen der SEB zwischen 2018 und 2022

44 % der Projektthemen (83 Entwicklungsvorhaben) beziehen sich auf den Bereich der *Unterrichtsentwicklung*, mit Themenbereichen wie z. B. Individualisierung und Differenzierung, Lesekompetenz steigern, datengestützte Unterrichtsentwicklung, sprachsensibler Unterricht, Kompetenzorientierung, Methodenvielfalt und Lernformen, Soziales Lernen und Klassenklima, Begabten- und Begabungsförderung. Diese Themenbereiche kamen mit einem sehr hohen Anteil durch das BMBWF-Projekt „Grundkompetenzen absichern (GRUKO)“ (BMBWF, 2022) zustande. Bei den GRUKO-Schulen hatten Zielsetzungen auf Unterrichts- (siehe oben) sowie Personalentwicklung (z. B. durch fachliche Inputs und Transfergestaltung oder Gestaltung von Lehrerkooperation) hohe Priorität. Hierzu wurden komplementär angelegte Beratungssettings – unter Einbeziehung von Fachexpert\*innen (integrierte Fach- & Prozessberatung) – entwickelt und umgesetzt (siehe Kap. 2.1). Für den Entwicklungsbereich der *Digitalisierung* (z.B. digitale Medien, Digitalisierungskonzepte etc.) haben sich seit 2021/22 zwölf Schulen, das sind 6 %, für mittel- und längerfristige Begleitphasen, wie sie in diesem Kontext der Schulentwicklungsberatung angeboten werden, entschieden. Die Pandemiezeit hat zu verstärkten Anfragen zur Unterstützung der Schulen im Bereich von *Lehrer\*innenkooperation*

und -gesundheit geführt. 13 % der Projekte (25 Standorte) stellten Themen wie Teambuilding, Zusammenarbeit im Kollegium und Gesundheit in den Fokus ihrer Entwicklungen. *Feedback und Reflexion* bzw. die Entwicklung der Kommunikationskultur als Entwicklungsstrategie aufzunehmen, dafür entschieden sich bisher 13 Projekte (7 %). Die Entwicklung von *Schulclustern* ist bisher nur von zwei Projektverbänden angefragt worden (1 %).

### 3.5 Begleitete Schulstandorte in NÖ

Abbildung 5 setzt die Anzahl der begleiteten Schulen in Bezug zu der Anzahl aller Schulen dieses Schultyps in NÖ. Neben der im Kap. 3.3 erwähnten Tatsache, dass bereits alle Schultypen auf das Angebot der PH NÖ zurückgegriffen haben, zeigt diese Abbildung auch, dass die Schulentwicklungsberatungen eine zunehmende Verbreitung in der niederösterreichischen Schullandschaft erreicht haben.

So hat beispielsweise ein Drittel aller Landesberufsschulen das Angebot von Schulentwicklungsberatung in Anspruch genommen, rund 28 % aller AHS und rund 22 % aller Mittelschulen nutzten Schulentwicklungsberatung.

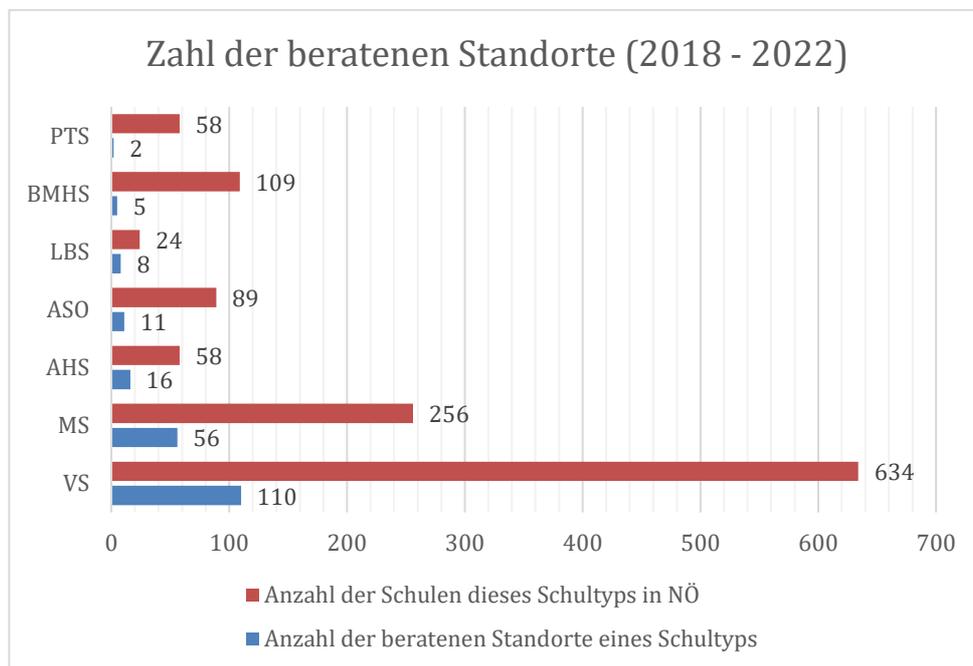


Abbildung 5: SEB nach Schularten zwischen 2018 und 2022

Von den 634 Volksschulen in NÖ erhielten 110 Standorte Schulentwicklungsberatung, was einem Prozentsatz von über 17 % entspricht. Insgesamt konnten so in den letzten 4,5 Jahren über 200 niederösterreichische Schulstandorte bei ihren Schulentwicklungsvorhaben unterstützt werden.

## 4 Zusammenfassung & Ausblick

Dieser Beitrag bildet anschaulich anhand von Zahlen die positive Entwicklung der Inanspruchnahme der Schulentwicklungsberatung und -begleitung der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich ab. Insgesamt wurden im Zeitraum September 2018 bis Dezember 2022 an niederösterreichischen Standorten 345 Projekte von Schulentwicklungsberater\*innen der PH NÖ begleitet. Es bedeutet beinahe eine Verdreifachung der jährlichen Beratungen von 2018 bis 2022. Die Steigerung der Bedarfe lässt sich auch im Zusammenhang mit bildungspolitischen Entwicklungsnotwendigkeiten sehen.

Die Beratungsanlässe verweisen überwiegend auf innerschulische, entwicklungsorientierte Ursachen im Kontext des Qualitätsmanagements an Schulen. Es ist zukünftig auch damit zu rechnen, dass Anfragen aus defizitorientierten Anlässen, wie z.B. externe Schulevaluationen, getätigt werden.

Um der Nachfrage zur Prozessberatung bzw. -begleitung in ausreichender Menge nachkommen zu können, ist es ein wesentliches Ziel der PH NÖ, den Kernbereich der Schulentwicklungsberatung durch qualifiziertes Stammpersonal sicherzustellen (Ziel- & Leistungsplan). Zur Ausweitung der Qualität der Beratung dient eine strategische Planung für die Weiterqualifizierung der Berater\*innen auch mit Fokus auf angesagte bildungspolitische Themen, wie QMS oder datenbasierte Schulentwicklung. Sowohl die gegenwärtigen Beratungs- und Begleitangebote für die Bildungseinrichtungen als auch die Qualität der Fort- und Weiterbildung der Beratenden (z.B. Hochschullehrgang SEB und themenspezifische Professionalisierungsangebote in Form von Inservice-Trainings) werden regelmäßig evaluiert und überarbeitet. Beispielsweise widmet sich die Berater\*innen-Community zeitgemäß dem Diskurs zur Schulentwicklungsberatung im Kontext der datenbasierten Schulentwicklung.

Für die nächsten beiden Studienjahre wird erwartet, dass sich Beratungsvereinbarungen in einem hohen Ausmaß auf die Begleitung der Umsetzung der in den Schulentwicklungsplänen gesetzten Entwicklungsvorhaben beziehen werden. Die Annahme ist, dass dafür verstärkend integrierte Fach- und Prozessberatung (Komplementärberatung) erforderlich sein wird, da sich viele Themen der Unterrichts- und Personalentwicklung widmen. Zur Deckung dieses Bedarfs bzw. auch für die Arbeit in interdisziplinären Teams wurde und wird beständig an der Sicherstellung eines Pools an qualifiziertem Hochschulpersonal (fach- und allgemeindidaktisch geschult) gearbeitet. Besondere Beachtung sollte dabei der Gedanke finden, dass eine unmittelbare Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams in der Schulentwicklungsbegleitung der Logik der Übergabe von einer Person an die andere vorzuziehen ist (Herrmann, 2022, S. 409). Für Herrmann (2022) zeigt sich Schulentwicklung – abseits der getrennt betrachteten Bereiche der Trias von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung – im kontinuierlichen Arbeiten am gelingenden Lernen der Schüler\*innen, welches durch Maßnahmen zur Gestaltung der Organisation, des Personals und der Kultur erfolgen (2022, S. 413). Diese Sichtweise kann passenderweise anregen, darüber nachzudenken, in welcher Form Schulentwicklungsberatung Schulen bei Entwicklungsvorhaben im Kontext von Lehren, Lernen und Unterrichts-

gestaltung Unterstützung und Begleitung anbieten kann. In diesen Settings werden Beratung und Reflexion auch die Folgen innerschulischer Entscheidungen für das Lernen der Schüler\*innen beleuchten.

Schulentwicklungsberatung als Profession folgt dem Grundgedanken, dass jede beratende Intervention zugleich eine sachliche (Fach-), eine soziale (Kommunikations-) und eine zeitliche (Prozess-)Dimension beinhaltet. Somit lässt sich eine Beratung zu organisatorischen Fragen nicht mehr von der Frage nach gelingendem Lernen und dessen Verbesserung trennen. (Herrmann, 2022, S 413)

## Literatur

- Altrichter H. et al. (2021). Schulentwicklungsberatung und Schulentwicklungsberatungsforschung. In BMBWF (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht 2021. Teil 3 Ausgewählte Entwicklungsfelder*, S. 375–423. [https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:afa55f5e-650d-41a8-8df0-35a657950645/nbb2021\\_03.pdf](https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:afa55f5e-650d-41a8-8df0-35a657950645/nbb2021_03.pdf)
- Atzesberger, S., Steiner, M., Fischer, O. Himpl-Gutermann, K., Sankofi, M. & Szusich, P. (2020). Digitale Grundbildung als Herausforderung für Schulentwicklung. *Journal für Schulentwicklung*, 24 (2), S. 33–38. Studienverlag.
- BMBWF (2019). *PH-EP – Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021–26*. [https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904\\_Brosch%C3%BCre\\_PH\\_Entwicklungsplan\\_A4\\_BF%20ew.pdf](https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904_Brosch%C3%BCre_PH_Entwicklungsplan_A4_BF%20ew.pdf)
- BMBWF (2022). *Projekt Grundkompetenzen absichern*. <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/zrp/grundk.html>
- Dedering, K. (2017). Externe Schulentwicklungsberatung als Unterstützungsansatz. In V. Manitijs & P. Döbelstein (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen*, S. 159–175. Waxmann.
- Dedering, K., Tillmann, K.-J., Goecke, M., & Rauh, M. (Hrsg.). (2013). *Wenn Experten in die Schule kommen: Schulentwicklungsberatung - empirisch betrachtet*. Springer.
- Dedering, K., Kamarianakis, E. & Racherbäumer, K. (2022). Schulentwicklungsberatung. Begrifflich-konzeptionelle Grundlegung, empirische Betrachtung und kritische Perspektivierung. In *DDS – die Deutsche Schule*. 114. Jahrgang, Heft 4, S. 345–362. Waxmann.
- Dewe, B. (2011). Beratungsforschung. In H.-U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch soziale Arbeit*, S.120–130. Reinhardt.
- Goecke, M. (2018). *Schulentwicklung durch Beratung. Eine Studie an nordrhein-westfälischen Schulen*. Springer.
- Herrmann, J. (2022). Schulentwicklungsbegleitung als Profession – Entwurf einer ausstehenden Weiterentwicklung. In *DDS – die Deutsche Schule*. 114. Jahrgang, Heft 4, S. 345–362. Waxmann.
- Kamarianakis, E. (2021). *Schulentwicklungsberatung in schulischen Innovationsprozessen*. Dissertation. Technische Universität Dortmund. [https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/40376/1/Dissertation\\_Kamarianakis\\_2021\\_07\\_09.pdf](https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/40376/1/Dissertation_Kamarianakis_2021_07_09.pdf)

- Lindau-Bank, D. (2018). Schulentwicklungsprozesse und externe Beratung/Begleitung. In C. G. Buhren & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung*, S. 40–70. Beltz.
- PH NÖ (2022). *Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung*. <https://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueber-uns/departments/schulentwicklung/angebot/schulentwicklung-und-schulentwicklungsberatung>
- Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Beltz.
- Rolff, H.-G. (2018). Grundlagen der Schulentwicklung. In C. G. Buhren & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung*, S. 12–39. Beltz.
- Schein, E.H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. EHP.
- Schwarz, J.E. (2021). Zur Qualifizierung von Schulentwicklungsberatenden an der Pädagogischen Hochschule in Niederösterreich. *Journal für Schulentwicklung*, 25 (3), S. 43–46.