

Schulentwicklungsberatung (SEB)

Eigenverantwortliche Schulen stärken Schulentwicklung erfolgreich gestalten

Ein Unterstützungsangebot im Rahmen der Fortbildungsinitiative NRW

Rainer Grüne-Rosenbohm/ Dr. Sabine Müller

## Gliederung

- 1. Verankerung in der Fortbildungsinitiative NRW
- 2. Erlasslage: Ziel Inhalte Struktur des Fortbildungsangebots
- 3. Aktueller Entwicklungsstand der Maßnahme in NRW
- 4. SEB im Schulversuch Talentschulen *Erprobung* von Peer Reviews
- 5. Qualitätsstandards und Gelingensbedingungen
- 6. Chancen und Risiken



# Verankerung in der Fortbildungsinitiative NRW



## Fortbildungsinitiative NRW, Aufgaben der KTs

## Schul-Entwicklung

- 1. Schulentwicklungsberatung (SEB)
- 2. Fortbildungsplanung
- 3. Interkulturelle Schulentwicklung Demokratie gestalten

Unterrichtsentwicklung für eine neue Lehr- und Lernkultur

- 4. Standard-und kompetenzorientierter Unterrichtsentwicklung in den Fächern
- 5. Vielfalt fördern
- 6. Inklusion
- 7. Medien-und Lernmittelberatung
- 8. Zusammenarbeit der Schulen mit kommunalen und anderen Partnern



Erlasslage:
Ziel – Inhalte – Struktur
des Fortbildungsangebots



## **Erlass SEB**

04.11.2016

Fort- und Weiterbildung;

Strukturen und Inhalte der Fort- und Weiterbildung für das Schulpersonal (§§ 57-60 SchulG); Ergänzung Anlage 4 Teil 1 "Schulentwicklungsberatung"

RdErl. d. Ministeriums für Schule und Weiterbildung

v. XX.XX.XXXX - 412-6.07.01-121519

Bezug: RdErl. d. Ministeriums für Schule und Weiterbildung v. 6.4.2014 (BASS 20-22 Nr.8)

An die Anlage 4 des Bezugserlasses wird angefügt: "Schulentwicklungsberatung"



## Ziel SEB

Ziel des Angebots ist die Unterstützung systemischer Entwicklungsprozesse in eigenverantwortlichen Schulen in den bildungspolitischen Schwerpunkten des Landes NRW

Die Schulentwicklungsberaterinnen und – berater unterstützen und beraten die Schulen dabei, die Qualität ihrer Arbeit zu entwickeln und zu sichern. Sie nutzen dabei auch die Ergebnisse der Kooperation in regionalen Netzwerken für den Entwicklungsprozess.



# Systemorientierung

Schulentwicklungsberatung macht die Schule als System zum Gegenstand und ist ein ganzheitliches Unterstützungsangebot, insbesondere bei weitreichenden Veränderungsprozessen. Sie nutzt Verfahren systemischer Organisationsberatung und Organisationsentwicklung und stärkt eigenverantwortliche Schulen durch den Aufbau innerer Strukturen und eine Verzahnung von Organisations-,Personal- und Unterrichtsentwicklung.



# Unterstützungsprozess

Im Rahmen eines längerfristig angelegten Beratungsund Qualifizierungsprozesses einer Schule werden Verfahren vermittelt, Instrumente vorgestellt und erprobt, die geeignet sind, das Schulprogramm als zentrales Steuerungsinstrument für eine qualitätsorientierte Schulentwicklung weiterzuentwickeln.



# Kooperation im Prozess

Schulentwicklungsberaterinnen und –berater kooperieren in gemeinsamer Verantwortung und auf Basis definierter Zuständigkeiten in einem transparenten Prozess mit der jeweiligen schulfachlichen Aufsicht, der Qualitätsanalyse und anderen Fortbildungsakteuren in den Fortbildungsprogrammen der Kompetenzteams NRW.



## Modulstruktur

Die modulare, prozessorientierte Struktur des Angebots sichert einen passgenauen Zuschnitt der Unterstützung auf den Bedarf der einzelnen Schule.

Die Module bestehen aus Theoriebausteinen und praktischen Trainingseinheiten. Ziel der Beratung ist die Erarbeitung konkreter Handlungsschritte.



Erlasslage: Qualifizierungskonzept



# Die grundständige Qualifizierung der SEB Moderatorinnen und Moderatoren in NRW basiert auf zwei Säulen:

1. Fortbildungsfachliche **Basisqualifizierung** aller Moderatorinnen und Moderatoren im Fortbildungssystem NRW im Umfang von mindestens 80 Stunden auf der Grundlage eines landesweiten Qualifizierungskonzepts durch ausgebildete Trainerinnen und Trainer der Basisqualifizierung.



2. Spezifische **Grundlagen-Qualifizierung** für die in der **Schulentwicklungsberatung** tätigen Moderatorinnen und Moderatoren im Fortbildungssystem NRW im Umfang von 120 Stunden auf der Grundlage eines landesweiten Qualifizierungskonzepts durch ausgebildete Trainerinnen und Trainer der Schulentwicklungsberatung.



Qualifizierungskonzept für Moderatorinnen und Moderatoren für Schulentwicklungsberatung (SEB) in allen Schulformen

## Ziel der Qualifizierungsmaßnahme:

Die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater können systemische Entwicklungsprozesse in eigenverantwortlichen Schulen auf der Basis interner und externer Evaluationsergebnisse initiieren und unterstützen. Sie beraten Schulen und tragen somit zu einer wirksamen und nachhaltigen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung bei.



### Modulstruktur der Qualifizierung:

#### Modul 1: Grundlagen der Qualitätsentwicklung

#### Modul 2: Systemische Beratung in Schulen

. . . . .

2.5 Gesundheitsmanagement – Handlungsnotwendigkeiten z.B. aus COPSOQ

# Modul 3: Veränderungsmanagement - den Wandel begleiten (auch unter dem Aspekt Fusion/Transformation/Schulgründung)

# Modul 4: Beratende Prozessunterstützung bei der Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht

### Modul 5: Evaluation des Veränderungsprozesses

- 5.1 Grundlagen der Evaluation schulischer Entwicklungsprozesse
- 5.2 Nutzung der Ergebnisse der Qualitätsanalyse für den Schulentwicklungsprozess
- 5.3 Nutzung der Ergebnisse interner Evaluation im schulischen Qualitätsentwicklungsprozess



## Fortbildungsplanung als Teilelement des Angebots



# Fortbildungsplanung

Programm II der Fortbildungsinitiative NRW: Fortbildungsplanung

Ziel des Angebots ist, die Schulen dabei zu unterstützen, ihre Fort- und Weiterbildung wirksam und nachhaltig zu planen und dabei die aktuellen Ergebnisse der Bildungsforschung für ihre Qualitätsentwicklung nutzbar zu machen.



## Modulstruktur

#### Einführung

Grundlagen der Fortbildungsplanung

#### Modul 1:

Nutzung der Ergebnisse externer und interner Evaluation

#### Modul 2:

Erstellung einer schulischen Fortbildungsplanung

#### Modul 3:

Qualitätssicherung schulischer Fortbildung

Das Unterstützungsangebot kann als schulinterne oder schulexterne Variante realisiert werden.

٠.

Als externe Variante werden Fortbildungsbeauftragte qualifiziert ...



## Aktueller Entwicklungsstand der Maßnahme in NRW



## **Entwicklungsstand SEB in NRW:**

- Landesweit gleichsinniges Handeln auf der Basis der Erlasse
- Landesweite Trainerqualifizierung durch die Ausbildungstrainer der federführenden BR Arnsberg
- Moderatorenqualifizierung in den BRs auf Basis vereinbarter Qualifizierungskonzepte
- Regelmäßiger fachlicher Austausch auf Ebene der Trainerinnen und Trainer in NRW (Leitung: Fachleitungen der BR)
- Stabile/wachsende Moderatorengruppen in allen Bezirksregierungen
- Neuqualifizierung in allen Bezirken auf der Basis einer vereinbarten, einheitlichen Konzeption (AR 130 Stunden)



## **Nachfrage und Wirksamkeit**

Wachsende Nachfrage nach SEB Unterstützung in NRW

#### Zentrale Einsatzbereiche:

Gründungsprozesse und Fusionsprozesse Schulentwicklungsprozesse im Kontext der QA Schulen mit hohem Entwicklungsbedarf Tiefgreifende Veränderungsprozesse Professionalisierung von Steuergruppen und Fachkonferenzen

- Hohe Wirksamkeit an der Schnittstelle zu anderen Fortbildungsbereichen/ Projekten/Schulversuchen
  - Inklusion
  - Systemorientierte Unterrichtsentwicklung
  - Talentschulen
  - ...



# SEB im Schulversuch Talentschulen - Erprobung von Peer Reviews -



#### Schulversuch Talentschulen NRW

"An den Talentschulen soll exemplarisch erprobt werden, wie die Entkoppelung von sozialer Herkunft und Bildungserfolg an Schulstandorten mit besonderen Herausforderungen gelingen kann."

Der Schulversuch soll zeigen, ob die Leistungen und Erfolge von Schülerinnen und Schülern an Schulen in Stadtteilen mit großen sozialen Herausforderungen durch besondere unterrichtliche Konzepte, zusätzliche Ressourcen und Unterstützung bei der Schulentwicklung nachweisbar gesteigert werden können.

Alle Talentschulen in NRW werden während der gesamten Laufzeit des Schulversuch systematisch durch Schulentwicklungsberatung (SEB) begleitet und beraten.



## Auftrag der QUA-LiS für die spezifische **Zusatz**-Qualifizierung der SEB für die Begleitung von Schulen im Schulversuch Talentschulen

#### Zielprogramm 2019 und 2020, AB 7, lfd. Nr. 5, KAT A:

- •Konzeptionelle Weiterentwicklung des Fortbildungsprogramms "Schulentwicklungsberatung" mit Fokus auf die Begleitung von Schulen in schwierigen Lagen
- •Nutzbarmachung der Forschungsergebnisse aus dem Projekt "Potenziale entwickeln – Schulen stärken" sowie Entwicklungsarbeiten anderer Länder für eine effiziente und nachhaltige Begleitung der Schulen im Schulversuch "Talent-Schulen"
- •Förderung des überregionalen Austausches mit anderen Bundesländern



# Erweitertes SEB-Anforderungsprofil im Schulversuch / Ziel der Zusatz-Qualifizierung

SEB initiiert, begleitet und berät systemische Schulentwicklungsprozesse und unterstützt damit datengestützte Qualitätsentwicklung in den Talentschulen in der inhaltlichen und organisatorischen Rahmung des Schulversuchs.

SEB entwickelt, evaluiert und dokumentiert Unterstützungsprozesse unter den spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen des Schulversuchs, um diese Erfahrungen zur Professionalisierung des Unterstützungsangebots in der Fläche nutzbar zu machen.



## **Umsetzung der Zusatz-Qualifizierung**

Die Analyse, Festlegung, Planung und Umsetzung des Qualifizierungsbedarfs und der Qualifizierungsbausteine erfolgt auf drei Kaskadenebenen mit entsprechenden Rückkopplungsprozessen zur Nachsteuerung:

- 1. Entwicklungskommission unter Leitung der QUA-LiS
- 2. Train-the-Trainer durch Lehrtrainer/innen-SEB und Referent/innen unter Leitung der QUA-LiS
- 3. SEB-Zusatzqualifizierung durch SEB-Trainer/innen erfolgt jeweils zeitversetzt in gleicher Inhaltstruktur unter Leitung der Dezernate 46 der Bezirksregierungen



## Erprobung von Peer Reviews im Schulversuch Talentschulen NRW

- Angleich-Qualifizierung der Trainerinnen und Trainer im Rahmen des Schulversuchs
- Prozessbegleitung von Schulen bei der Erprobung von Peer Reviews
- Dokumentation der Erfahrungen
- Nutzung der Expertise in der Fläche



## Qualitätsstandards und Gelingensbedingungen



## Qualitätsstandards

Trainer und Moderatorenqualifizierung in NRW auf der Basis eines abgestimmten landesweiten Konzepts und einheitlicher Materialien.

Professionelles Auswahlverfahren zur Nachwuchsgewinnung

#### Qualifizierte, umfangreiche Ausbildung mit hohem Anteil:

- systemische Organisationsentwicklung und Haltung und Handeln als Berater
- Verzahnung von Theorie und Praxis in der Ausbildung

Eingehende Diagnose – genaue Auftragskontraktierung

**Einsatzsteuerung** über Koordinator – zeitnahe Unterstützung Couple-Einsatz - Schulformbezug



# Erfahrungen und Kompetenzen der Schulentwicklungsberaterinnen und-berater

- •mehrjährige Unterrichtserfahrung und Erfahrungen aus Schulentwicklungsprozessen in der eigen Schule
- eigene Leitungserfahrung (überwiegend)
- Moderatorengrundausbildung und mehrjährige Erfahrungen in der Lehrerfortbildung
- •Kenntnisse über das Schulsystem in NRW und die bildungspolitischen Schwerpunkte des Landes
- •ein umfangreiches Hintergrundwissen an wichtigen Schnittstellen des Angebots
- eine professionelle Beraterhaltung
- •Kommunikations-, Moderations- und Beraterfähigkeiten
- •Fähigkeiten zur Unterstützung systemischer Schulentwicklungsprozesse auf den Ebenen der Personal-Organisations- und Unterrichtsentwicklung
- •Fähigkeiten zur Planung und Durchführung von Trainings- und Qualifizierungen



# Qualitätsstandards

Bedarfsgerechte, stärkenorientierte, ressourcenbewusste, rollenklare systemische Beratung

Regelmäßige **Rückkopplung** in Regionalgruppen/in der Gesamtgruppe mit

- Weiterqualifizierungsanteil
- Austauschphasen
- Kollegialer Fallberatung
- Kollegiale Hospitation

Gute Kooperation mit der Schulaufsicht und der Qualitätsanalyse in geklärten und vereinbarten Prozessen.



## Qualitätsstandards

Systematische Evaluation der Maßnahme auf den verschiedenen Ebenen (z.B. Edkimo)

Weiterentwicklung der Maßnahme in landesweiter Kooperation:

- Fachleitertagungen
- •Trainertagung NRW (Konzept- und Materialentwicklung) Koordination durch federführende BR Arnsberg
- Landesweite Trainerqualifizierung durch Lehrtrainer BR Arnsberg
- Dokumentation über gemeinsame Plattform



Auftrag und Berichterstattung  Auftrag und Berichterstattung  Anzahl 5 STG  Ca. 15 TR  Ca. 15 Trainer NRW  Ca. 15 T									
Anzahl 5 STG QUALIS-SEB Steuergruppe Arnsberg Trainer NRW  Ca. 15 TR Trainer Arnsberg Trainer NRW  Ca. 15 TR Datenbank zur Erfassung der spezifischen Kompetenzen  Ca. 80 SEB Moderatoren Kompetenzen  Ca. 80 SEB Moderatoren (Profile erstellen, berufsbezogene Expertise)  Verbundgruppe EN/HA/MK Koordination Danni, Sabine  Verbundgruppe SI/OE/HSK Koordination Lothar, Lothar, Lothar, Separation Steuerung Trainer NRW  Trainer Arnsberg Trainer NRW  Einsatz-steuerung durch Koordinator Steuerung durch Koordinator Steuerung Steueru			MSW						
ca. 15 TR    Trainer Arnsberg   Ca. 15 TR   Trainer Arnsberg   Ca. 15 TR   Trainer Arnsberg   Ca. 15 TR   Ca. 15 TR   Ca. 15 Tage				Fachle	eitung				
Konzept- gruppen  Ca. 80 SEB  Verbundgruppe EN/HA/MK Koordination Danni, Sabine  Ca. 80 SEB  Ca. 80 SEB  Moderatoren (Profile erstellen, berufsbezogene Expertise)  Tage  Tage  Inach Bedarf  Tage  Nach Bedarf  Tage  1 x pro Jahr  Verbundgruppe EN/HA/MK Koordination Danni, Sabine  Tage  Tage  Nach Bedarf  Tage  1 x pro Jahr  Verbundgruppe UN/HAM/SO Koordination Lothar, Ludger, Claudia, Ute  Tage			·	Steuergrup	pe Arnsberg		<u>Treffen</u>		
ca. 80 SEB  SEB Moderatoren  (Profile erstellen, berufsbezogene Expertise)  Verbundgruppe EN/HA/MK Koordination Danni, Sabine  Ca. 80 SEB Moderatoren (Profile erstellen, berufsbezogene Expertise)  Verbundgruppe UN/HAM/SO Koordination Lothar, Lothar,  Loth		ca. 15 TR		Trainer Arnsberg			_		
Verbundgruppe EN/HA/MK Koordination Danni, Sabine  (Profile erstellen, berufsbezogene Expertise)  Verbundgruppe SI/OE/HSK Koordination Lothar, Verbundgruppe UN/HAM/SO Koordination Ludger, Verbundgruppe UN/HAM/SO Koordination Claudia, Ute  Jahr  2-3 x 1-1.5 (bei Bedarf) Tage			•	der spezifischen		steuerung durch			
EN/HA/MK SI/OE/HSK UN/HAM/SO BO/HER/DO (bei Koordination Danni, Sabine Lothar, Ludger, Claudia, Ute Tage							•		
Thomas Susanne M.			EN/HA/MK <u>Koordination</u>	SI/OE/HSK Koordination Lothar,	UN/HAM/SO <u>Koordination</u> Ludger ,	BO/HER/DO <u>Koordination</u>	(bei Bedarf)		
				Thomas	Susanne M.				

## Gelingensbedingungen + Qualitätsstandards

- ✓ Verzahnung von Theorie und Praxis in einer qualifizierten Ausbildung
- ✓ Regelmäßige Rückkopplung im Verbund
- ✓ Coupleeinsatz Schulformbezug
- ✓ Auftragskontraktierung
- ✓ Rollenklarheit
- ✓ Evaluation
- ✓ Kooperation mit der Schulaufsicht und QA

## Chancen und Risiken



Schulentwicklungsberatung ist ein starkes Unterstützungsangebot im Rahmen der Fortbildungsinitiative NRW.
Es entfaltet seine Wirkung besonders auch an den Schnittstellen zu anderen Fortbildungsangeboten.





#### Schulentwicklungsberaterinnen und -berater verfügen über

- eine professionelle Beraterhaltung
- Kenntnisse der Organisationsentwicklung
- •Kenntnisse der aktuellen Schulentwicklungsforschung
- •Kenntnisse über das Schulsystem in NRW und die bildungspolitischen Schwerpunkte
- •mehrjährige Unterrichtserfahrung und Erfahrungen aus Schulentwicklungsprozessen in der eigen Schule
- •eigene Leitungserfahrung (überwiegend)
- •ein breites Repertoire an Lehr- und Trainingsmethoden
- •ein umfangreiches Hintergrundwissen an wichtigen Schnittstellen
- •Fähigkeiten zur Unterstützung der Personal- Organisations- und Unterrichtsentwicklung
- •Fähigkeiten zum Projekt- und Changemanagement
- •Kommunikations-, Moderations- und Beraterfähigkeiten
- •Fähigkeiten zur Implementierung und Begleitung schulischer Netzwerke
- •Fähigkeiten zur Planung und Durchführung von Trainings- und Qualifizierungen



## Mögliche Risiken

Das Fortbildungsangebot ist noch nicht in allen Bezirken mit einer ausreichenden Anzahl von Moderatorinnen und Moderatoren ausgestattet.

Dauerhafter und hoher Qualifizierungsbedarf auch angesichts der starken Abwanderung von erfahrenen Personen in Leitungsfunktionen.

Hohe, steigende Nachfrage auf der Basis guter Erfolge – besonders auch an den Schnittstellen zu anderen Fortbildungsangeboten. Personelle Überforderung.

Der Schulversuch Talentschulen belastet das Fortbildungsangebot stark.

In einzelnen Bezirken ist es schwierig, ein Angebot in der Fläche aufrecht zu erhalten.

