PROFIL

Dokumentation

Rolle von Schulaufsicht in Schulentwicklungsprozessen VI

Workshop der Regionalbegleiter PROFIL-Q gemeinsam mit Schulleiterinnen und Schulleitern PROFIL-Q und Prozessmoderatoren

03./04. März 2004 in der SALF

Rolle von Schulaufsicht in Schulentwicklungsprozessen VI
Workshop der Regionalbegleiter im Modellversuch PROFIL-Q

Anliegen und Ziel

Die Veranstaltung am 3. und 4. März 2004 führt die Regionalbegleiter im Modellversuch Profil-Q, die Prozessmoderatoren im Modellversuch der Sächsischen Akademie für Lehrerfortbildung (SALF) und die "betroffenen" Schulleitungen von PROFIL-Q in einem Reflexionsworkshop zusammen. Die verschiedenen Beratungssysteme, Anforderungsprofile und differenzierten Zugänge werden analysiert und zusammengeführt. Dabei werden sowohl Phasen der Binnenreflexion als auch Elemente des Perspektivenwechsels zum Einsatz kommen. Ziel ist es, Vor- und Nachteile der verschiedenen Formen von Begleitung herauszuarbeiten und die Rahmenbedingungen zu skizzieren, die für die eine oder andere Beratungsform erforderlich sind. Damit wird ein Klärungsprozess über die Chancen der jeweiligen Beratungsform - insbesondere in ihrer Verknüpfung - und Wirkungsweise für die Schulen einsetzen.

Ablauf

Mittwoch, 3. März 2004

10.00 Begrüßung durch KB und DS
- Anlass und Ziele dieser zwei Tage

10.30 Anlass und Ziele der Teilnehmer

A Subsystem Regionalbegleiter
B Subsystem Schulleiter
C Subsystem Mentorenschulen
D Subsystem Prozessmoderatoren

11.00 bis 11.15 Rückmeldung der Subsysteme

11.15 Arbeit in den vier Gruppen

Fragen für A, C und D

Wie haben wir die Schulen in diesem MV in ihrer Entwicklung unterstützt?
- zu welchen Themen und Inhalten – zu welchen nicht
- mit welchen Instrumenten, in welcher Form
- in welchen Phasen
- was haben wir nicht gemacht, weil es die Verantwortung von anderen war
- welche Wirkungen haben wir erzielt?
- Was ist uns aus unserer Sicht mit unserer Unterstützung gelungen, was nicht?

Fragen für B:

Wie wurden wir als Schule in diesem MV in unserer Entwicklung unterstützt?

- Was haben die RBs getan, was die PMs, was die Mentorenschulen
- Was haben wir als unterstützend, was als hinderlich erlebt
- Wie sind RBs, PMs, und ggf. auch Mentorenschulen vorgegangen?
- Wann ist wer aktiv geworden?
- Was konnten wir gut alleine tun, wozu haben wir keine Unterstützung gebraucht?

Arbeitsform: jeweils 15 Minuten Einzelarbeit, denn Austausch und Sammeln, Dokumentieren in den Gruppen

12.30 Mittagspause

14.00 Rückmeldung der vier Arbeitsgruppen

Arbeitsform: Rückmeldung durch eine Gruppe; jeweils Nachfragen der anderen dazu (4 x)

15.00 **Pause**

16.00 Was haben wir gehört? Auswertung in zwei **heterogenen** Teilgruppen

- Was haben wir gelernt
- Was haben wir gehört
- Gemeinsame, geteilte Einschätzungen
- Widersprüche, Differenzen
- Qualität der Unterstützung der Schulentwicklung in der jeweiligen Funktion
- Was kann man gut tun – in der jeweiligen Funktion, was nicht

17.30 Austausch

18.30 Abendessen

Donnerstag, 4. März 2004

9.00 Konkrete Zusammenarbeit in der Region

- was ist in der Region gut gelungen, was waren Indikatoren für das Gelingen?
- Was waren Rahmenbedingungen für das Gelingen?
- Was ist schlecht bzw. gar nicht gelungen, gelaufen, warum?
- Vernetzung, Wirkung im Amt, Kooperation mit anderen Schulen, Kooperationen insgesamt
- Ggf. Best Practise (Mittelschulreferat Leipzig, Gymnasialreferat Dresden)

5 bzw. ggf. 4 Gruppen

bis 11.00 Darstellung der Kooperationen in der Region

11.30 bis 12.30 Austausch im Plenum, Vorstellen der Regionalergebnisse

12.30 Mittagspause

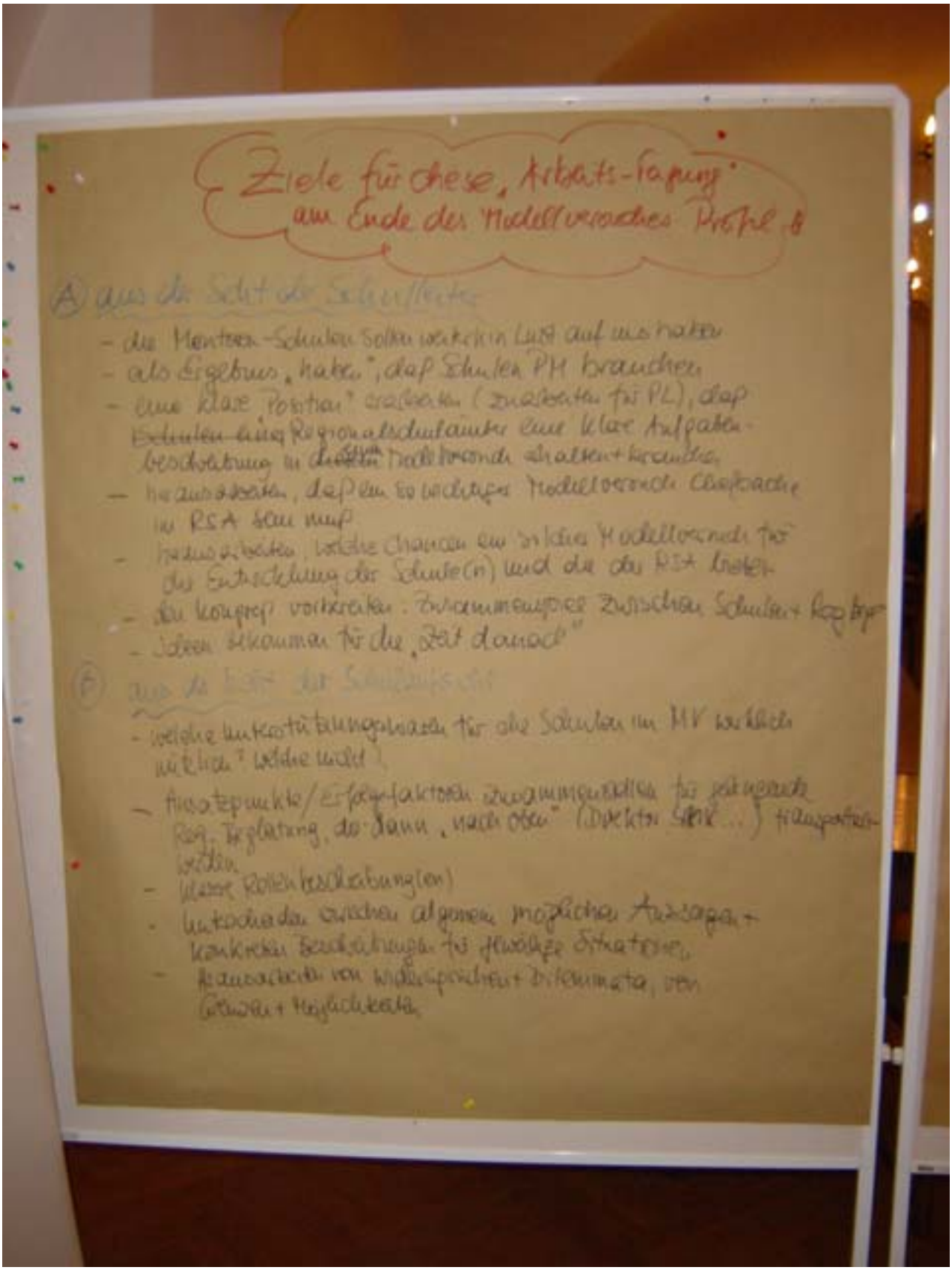
14.00 Weitere Arbeit in den Funktionsgruppen

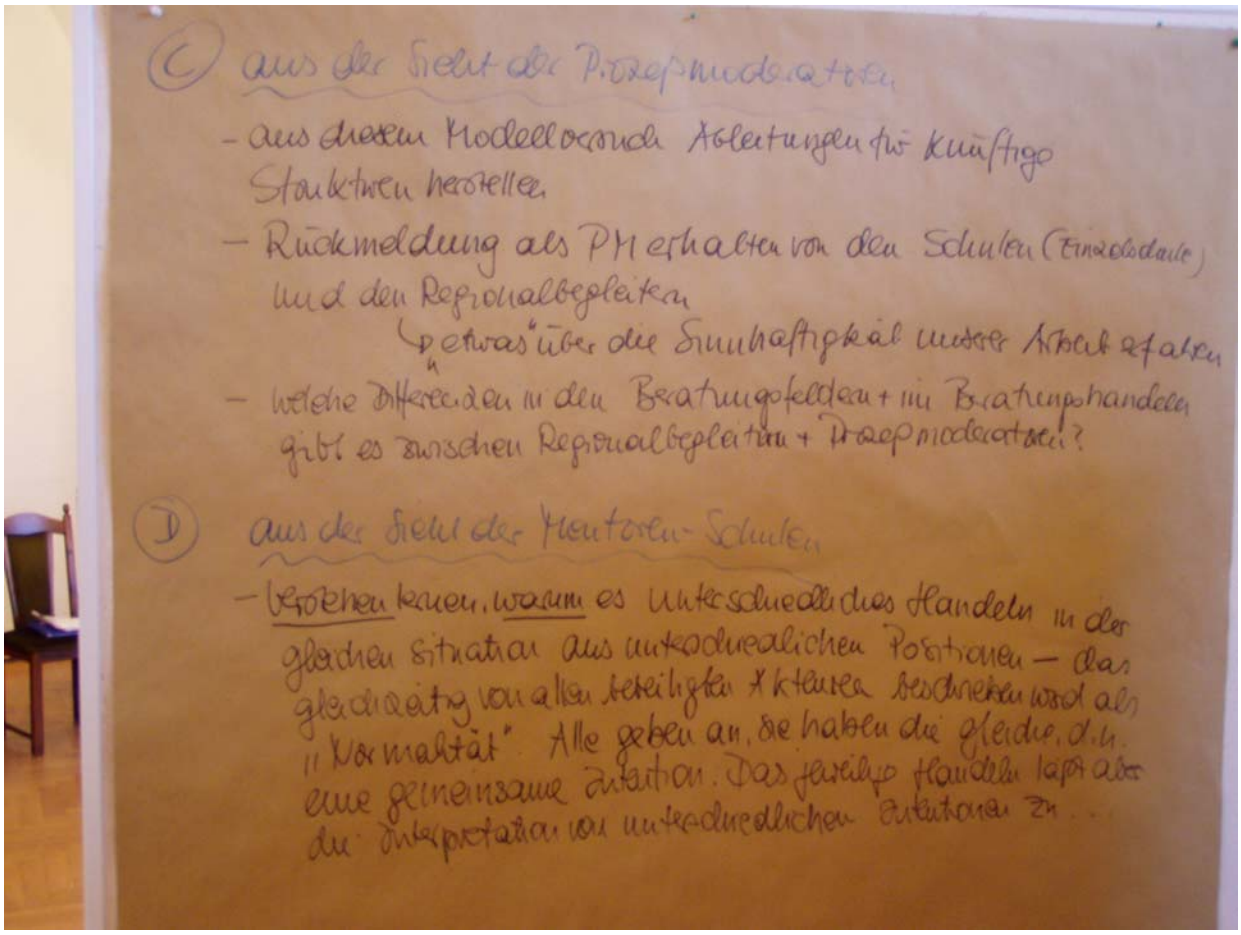
- was haben wir gelernt, können wir Erfolgsindikatoren benennen
- was ist das Neue durch diesen MV?
- Was bleibt davon, was wollen wir behalten, wovon können oder wollen wir uns verabschieden
- Wie machen wir weiter nach dem MV

15.30 Austausch im Plenum dazu?

16.30 Einschätzung, Abschluss durch K.B. und D.S

17.00 Ende des Workshops


Ziele für diese „Arbeits-Tagung"
am Ende des Modellversuches Profil 8
(A) aus der Sicht der Schulleiter
- die Mentoren-Schulen sollen weiterhin Lust auf uns haben
- als Ergebnis „haben", daß Schulen PM brauchen
- eine klare Position" erarbeiten (zuarbeiten für PL), daß
Schulen durch Regionalschulämter eine klare Aufgaben-
beschreibung in diesem Modellversuch erhalten + kennen
- herausarbeiten, daß ein so weitreichender Modellversuch Chefsache
im RSA sein muß
- herausarbeiten, welche Chancen ein solcher Modellversuch für
die Entwicklung der Schule(n) und die des RSA bieten
- den Kongreß vorbereiten. Zusammenführen zwischen Schulen + Kongreß
- Ideen sammeln für die „Zeit danach"
(B) aus der Sicht der Schulaufsicht
- welche Unterstützungsmaßnahmen für die Schulen im MV wirklich
nützlich? welche nicht?
- Anstoßpunkte/Erfolgsfaktoren zusammenstellen für gelungene
Reg. Begleitung, die dann „nach oben" (Dezernat Schule ...) transportiert
werden
- klare Rollenbeschreibung(en)
- Unterscheiden zwischen allgemein möglichen Aussagen +
konkreten Beschreibungen für gewählte Strategie
- Herausarbeiten von widersprüchen + Dilemmata, den
Grenzen + Möglichkeiten



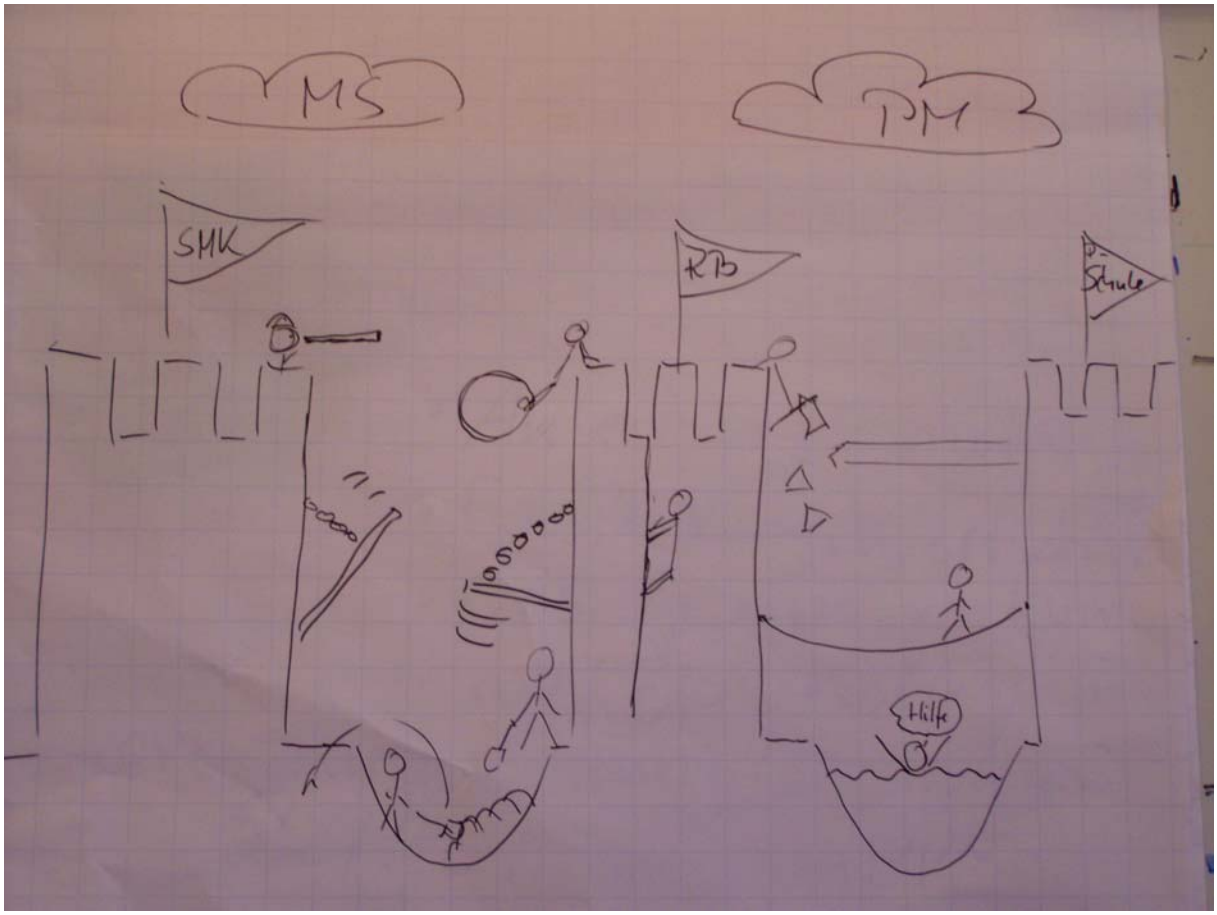
(C) aus der Sicht der Prozessmoderatoren

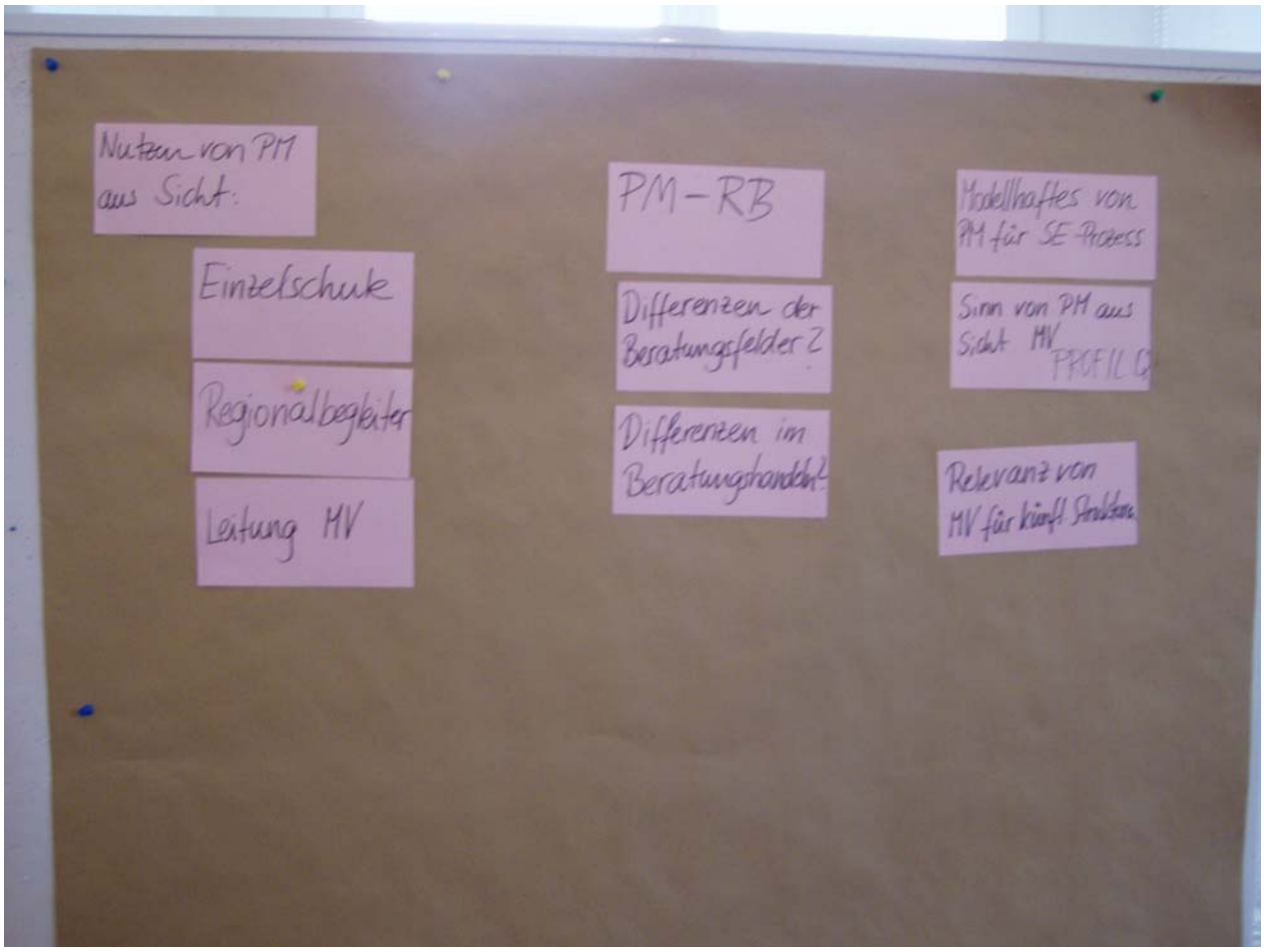
- aus diesem Modellversuch Ableitungen für künftige Strukturen herstellen
- Rückmeldung als PM erhalten von den Schulen (Einzelstunde) und den Regionalbegleitern
  ↳ „etwas" über die Sinnhaftigkeit unserer Arbeit erfahren
- welche Differenzen in den Beratungsfeldern + im Beratungshandeln gibt es zwischen Regionalbegleitern + Prozessmoderatoren?

(D) aus der Sicht der Mentoren-Schulen

- verstehen können, warum es unterschiedliches Handeln in der gleichen Situation aus unterschiedlichen Positionen – das gleichzeitig von allen beteiligten Akteuren beschrieben wird als „Normalität". Alle geben an, sie haben die gleiche, d.h. eine gemeinsame Intention. Das jeweilige Handeln lässt aber die Interpretation von unterschiedlichen Intentionen zu ...

RB
Erwartung
Welche Unterstützung ist nützlich?
Ansatz-punkte für Transfer von MV-ergebnissen
Rollen-verständnis?
Verallge-meinerung möglich?
Erkennen v. Problem-lagen im Schulaufsichts-system
Problemati-sierung von Erkenntnissen
Anerkennung, Wertschätzung im System


MS
PM
SMK
RB
Schule
Hilfe


Nutzen von PM aus Sicht:
Einzelschule
Regionalbegleiter
Leitung MV
PM-RB
Differenzen der Beratungsfelder?
Differenzen im Beratungshandbuch
Modellhaftes von PM für SE-Prozess
Sinn von PM aus Sicht MV
PROFIL
Relevanz von MV für Kickoff Strukturen

Wie wurden die Schulen im Modellversuch PROFIL-Q in ihrer Entwicklung unterstützt?

- **Sicht der Regionalbegleiter**
- **Sicht der Prozessmoderatoren**
- **Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter**
- **Sicht der Mentorenschulen**

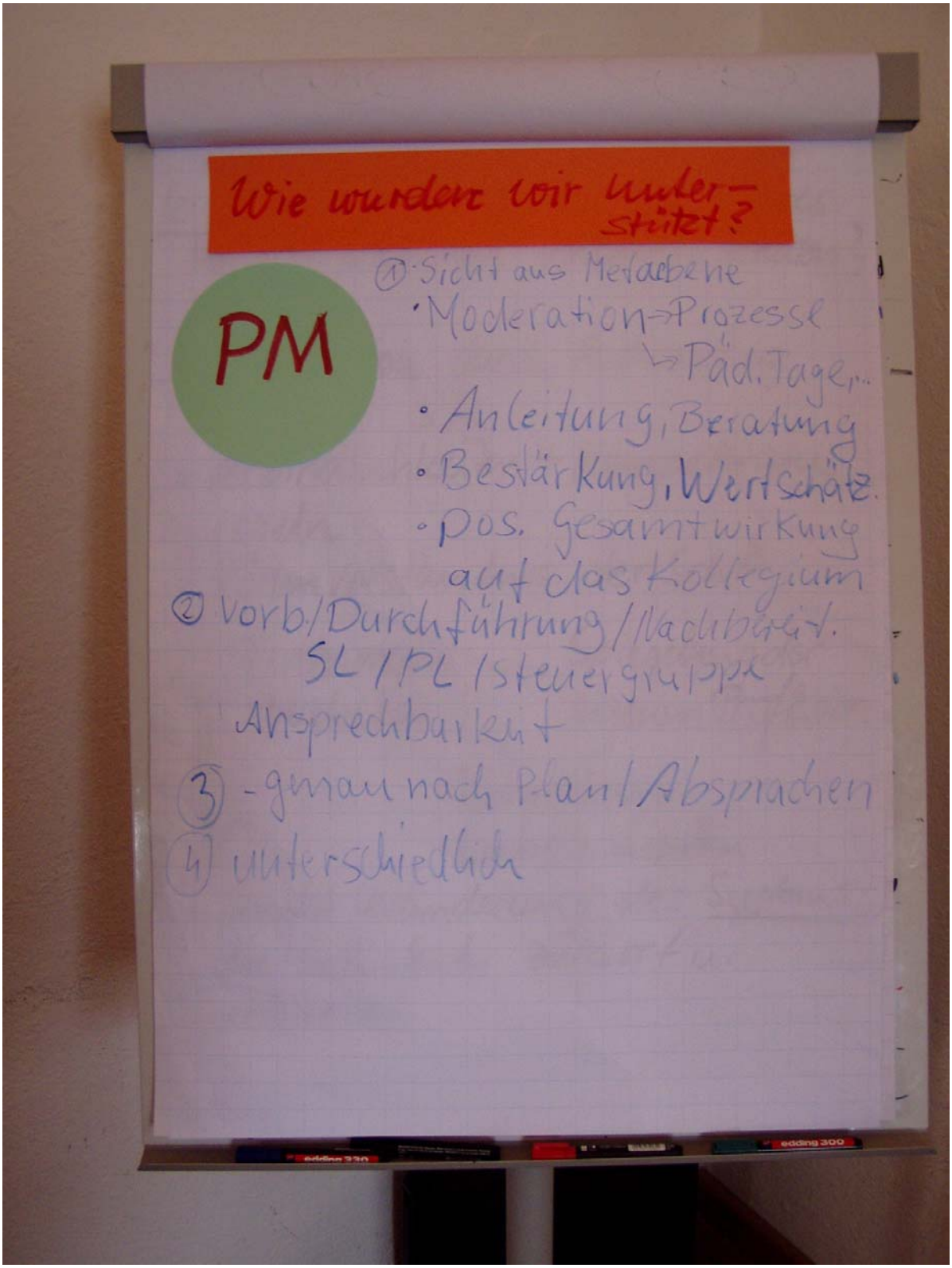
Wie wurden die Schulen im Modellversuch PROFIL-Q in ihrer Entwicklung unterstützt?

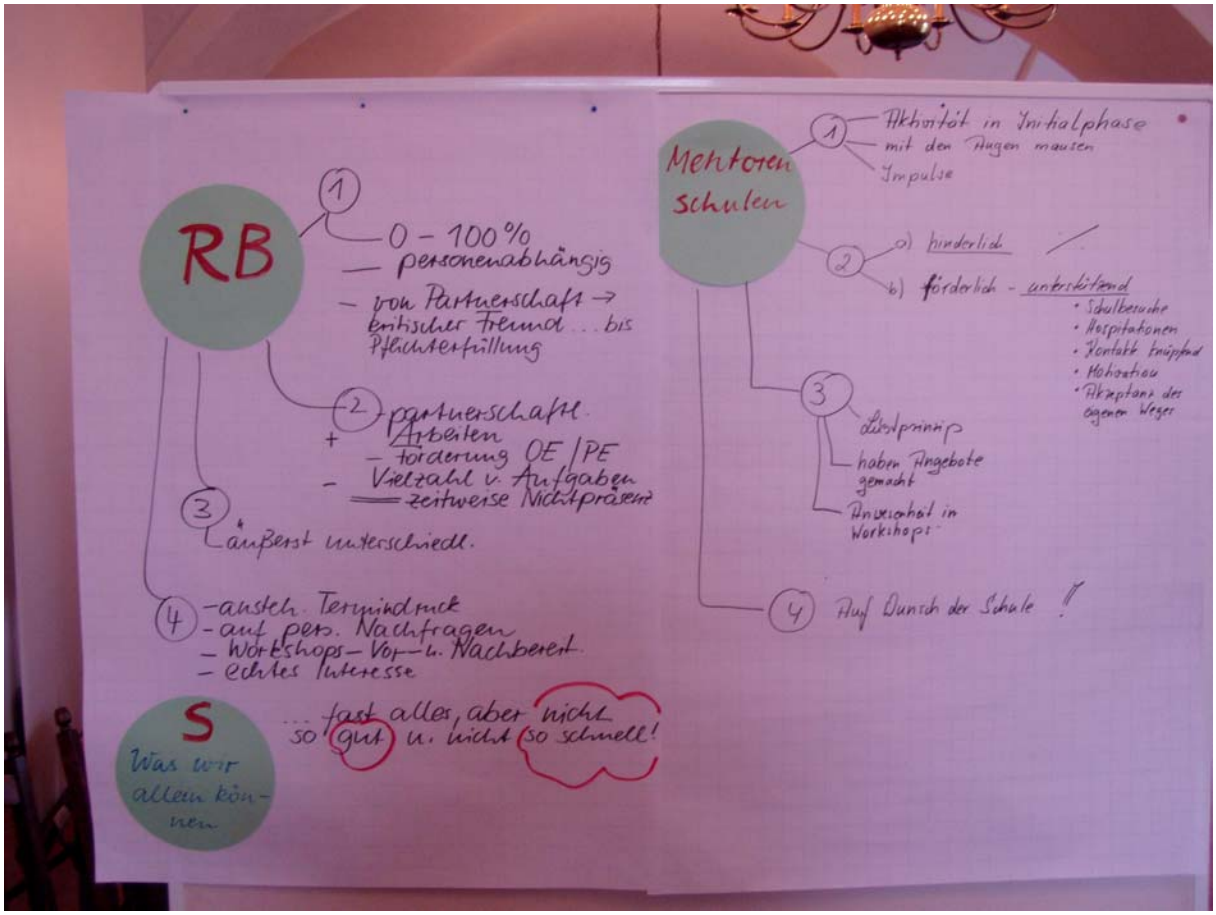
- **Sicht der Regionalbegleiter**
- **Sicht der Prozessmoderatoren**
- **Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter**
- **Sicht der Mentorenschulen**

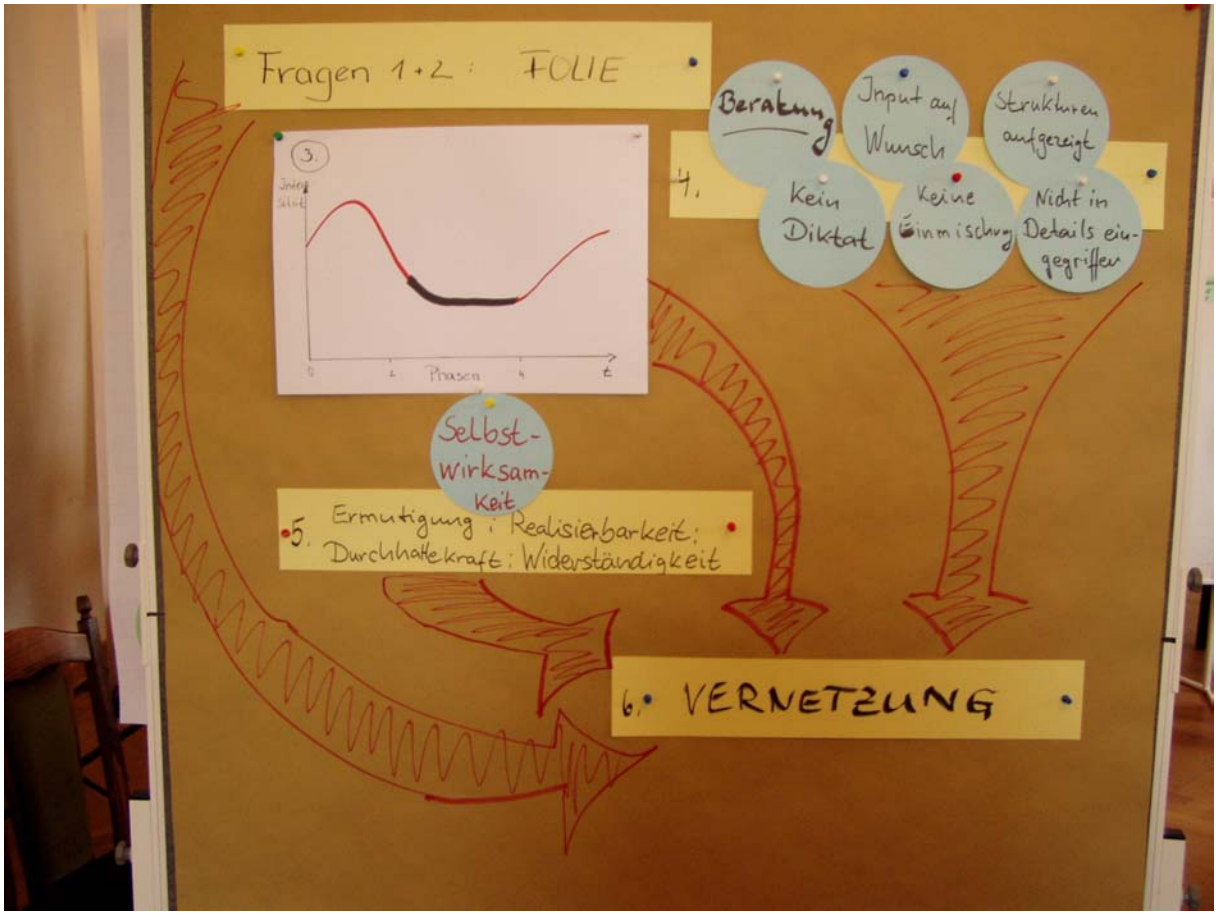
Unterstützung durch RB

Phasen	Themen	Instrumente	Wirkung	Ergebnis
1999 ↓	Erwartungen Ziele, Visionen, Arbeitsstruktur Bereitstellen von Ressourcen Konzeptdiskussion Softanalyse	• päd. Tag • SL-Gespräche • Diskussion m. Steuergr. als: • Teilnehmer • Referenten • Partner • Manager FOBI Regionale Netzwerke	• Rollenverständnis • Wertschätzung • Motivation	Arbeitsfähigkeit Herstellen, zusätzliche Spielräume, Vertrauen schaffen Transfer in die Fläche, Professionalisierung der eigenen Arbeit als SR
2004				
☹	• Ausstrahlung ins System? • Kontinuität ?			

Was
Leitbildarbeit
Reflexion
Einführung einer Feedback-Kultur mit dem Ziel der Unterrichtsverbesserung (Einbez. LIS)
Evaluation
Dokumentation
Qualitätssicherung der Arbeit
Beschreibung der Qualität von Unterrichtsinnovationen (Projekte ...)
Ziele / Abrechenbarkeit
Aktionsplanung
Wie
päd. Tage mit Lehrern u. Schülern
regelmäßiger Zielabgleich
Interpretation von Daten
Erstellung von Fragebögen
Feedbackinstr.
Protokolle / Fotoprotokolle aller Veranstaltungen
„Know-how" Schulprogramm
Qualitätsdebatte (mit K.I.S.)
Prozessreflexion mit SL u. STG
Intervention
Prozessstrukturierung
Was ist uns aus unserer Sicht mit unserer Unterstützung gelungen
mit welcher Wirkung
größere Sicherheit bei der Steuerung von SE-Aufgaben
Stärkung des Selbstvertrauens
Erweiterung des Methodenrepertoire zur Gestalt. d. SE
vorläufige Vereinbarungen zu konkreten Entwicklungsvorhaben
Klarheit der STG über eigene Funktion im SE-Prozess
Freisetzen von Energien
Eigene Anschauung zu Evaluation entwickelt
Position der Einzelschule im MV gestärkt
Irritation
Was haben wir nicht gemacht?
Ressourcen und Steuerung des MV
PM zu Beginn von Agil Q nicht verfügbar
Was ist nicht gelungen
K.I.S. als Instrument der Qualitätssicherung in die Schulen zu implementieren
regionale Vernetzung
Motivation erzeugen, wo keine vorhanden war


Wie wurden wir unterstützt?
PM
① Sicht aus Metaebene
· Moderation → Prozesse
↳ Päd. Tage,...
· Anleitung, Beratung
· Bestärkung, Wertschätz.
· pos. Gesamtwirkung auf das Kollegium
② Vorb./Durchführung/Nachbereit.
SL / PL / Steuergruppe
Ansprechbarkeit
③ - genau nach Plan / Absprachen
④ unterschiedlich


RB
1
0 – 100 %
– personenabhängig
– von Partnerschaft → kritischer Fremd ... bis Pflichterfüllung
2
partnerschaftl. Arbeiten
+ – fördernd OE / PE
– Vielzahl v. Aufgaben
zeitweise Nichtpräsenz
3
äußerst unterschiedl.
4
– ausreichend Termindruck
– auf pers. Nachfragen
– Workshops – Vor- u. Nachbereit.
– echtes Interesse
S
Was wir allein können
... fast alles, aber nicht so gut u. nicht so schnell!
Mentoren Schulen
1
Aktivität in Initialphase
mit den Augen mauen
Impulse
2
a) hinderlich
b) förderlich – unterstützend
• Schulbesuche
• Hospitationen
• Kontakt knüpfend
• Motivation
• Akzeptanz der eigenen Wege
3
Lustprinzip
haben Angebote gemacht
Anwesenheit in Workshops
4
Auf Wunsch der Schule !


Fragen 1+2: FOLIE
3.
Phasen
Selbst-
Wirksam-
keit
4.
Beratung
Input auf Wunsch
Strukturen aufgezeigt
Kein Diktat
Keine Einmischung
Nicht in Details eingegriffen
5. Ermutigung; Realisierbarkeit; Durchhaltekraft; Widerständigkeit
6. VERNETZUNG

Welches schulaufsichtliche Handeln brauchen innovative Schulen?

Leitfrage: Welches schulaufsichtliches Handeln brauchen innovative Schulen?

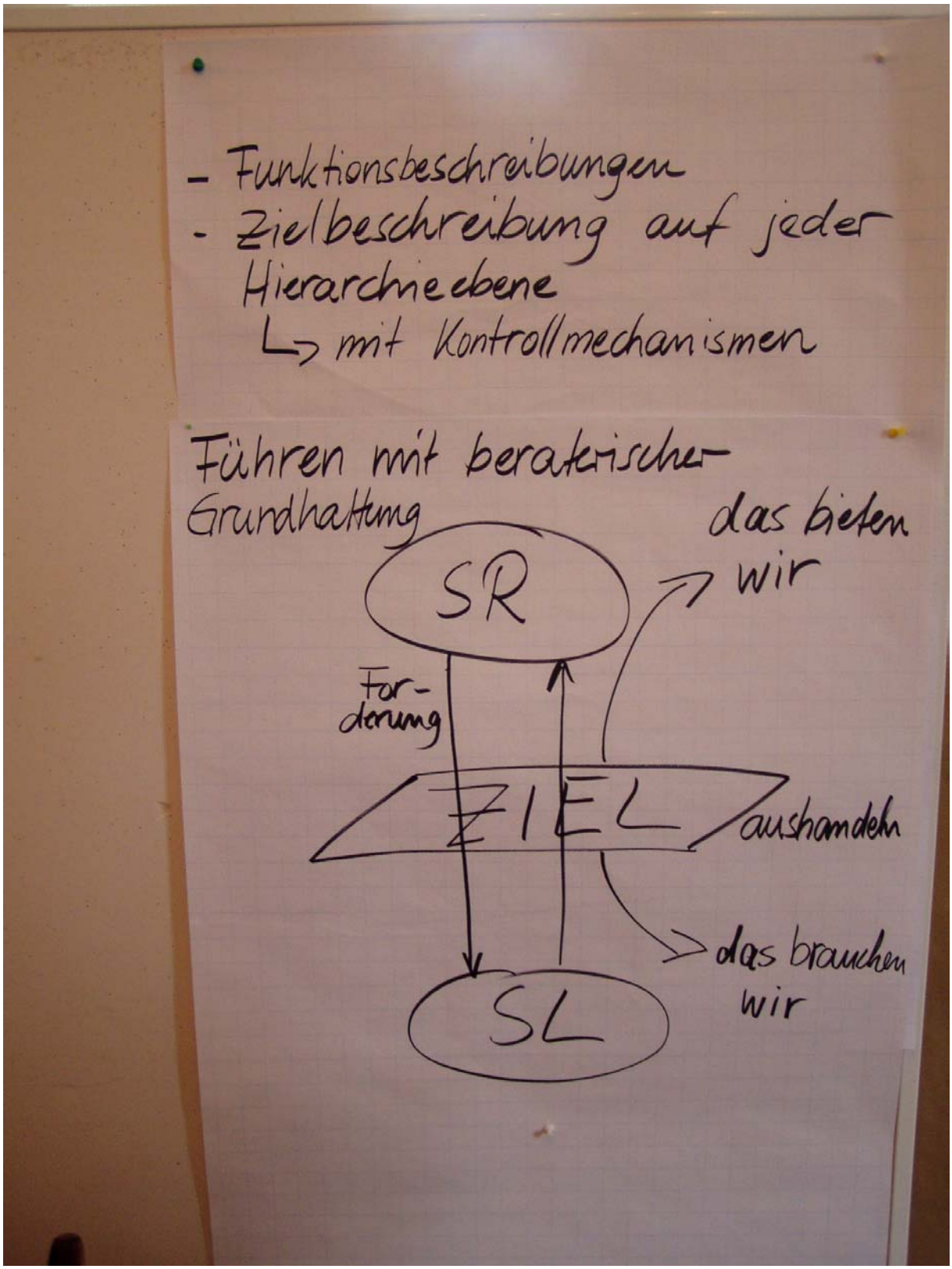
- Legitimation durch Aushandlung SL – SR
- Verbindlichkeiten + Kompetenzen regeln
- Rollenverständnis der SchA:

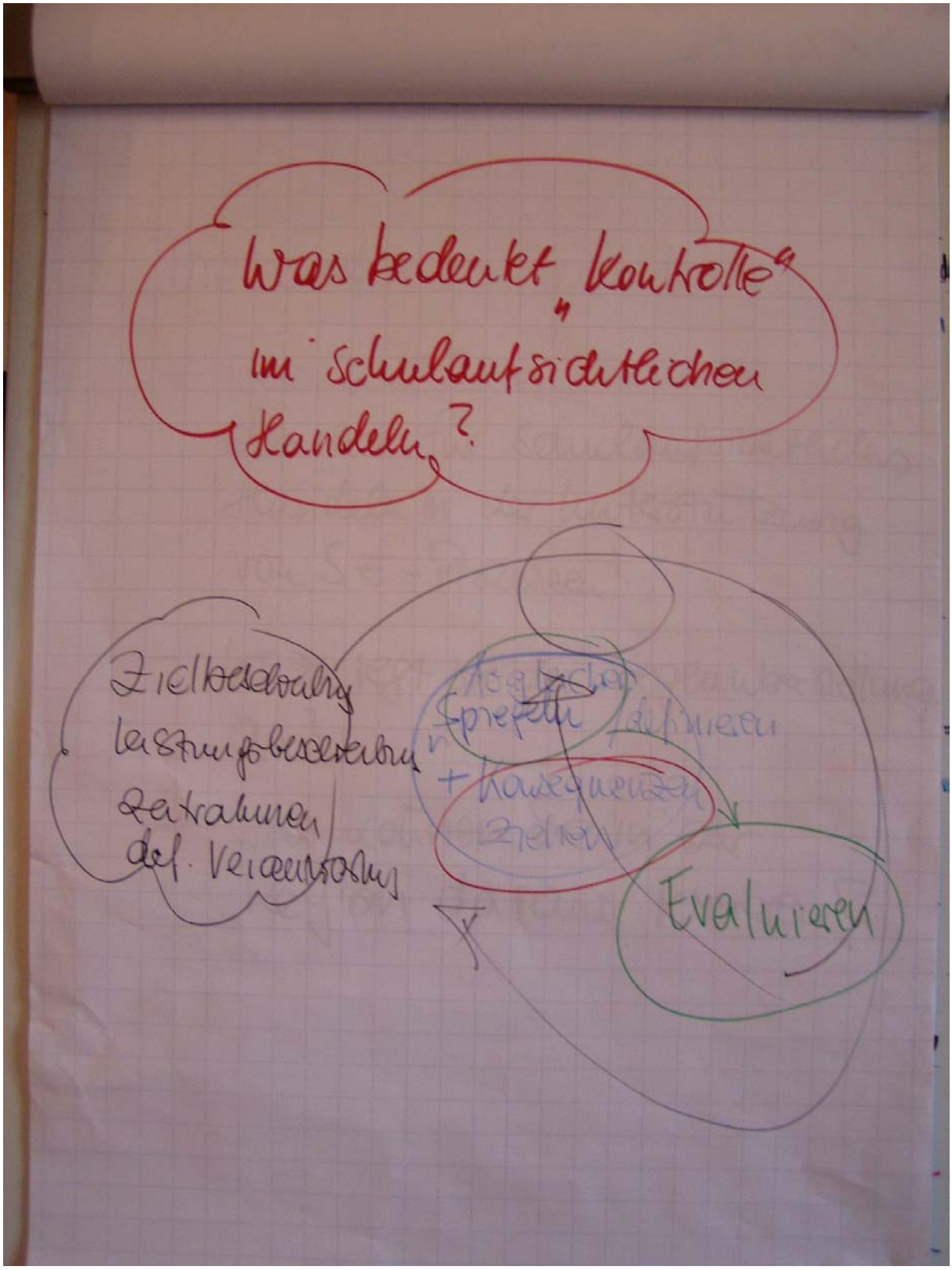
Forderungen beschreiben – Spieglung der eignen Profession

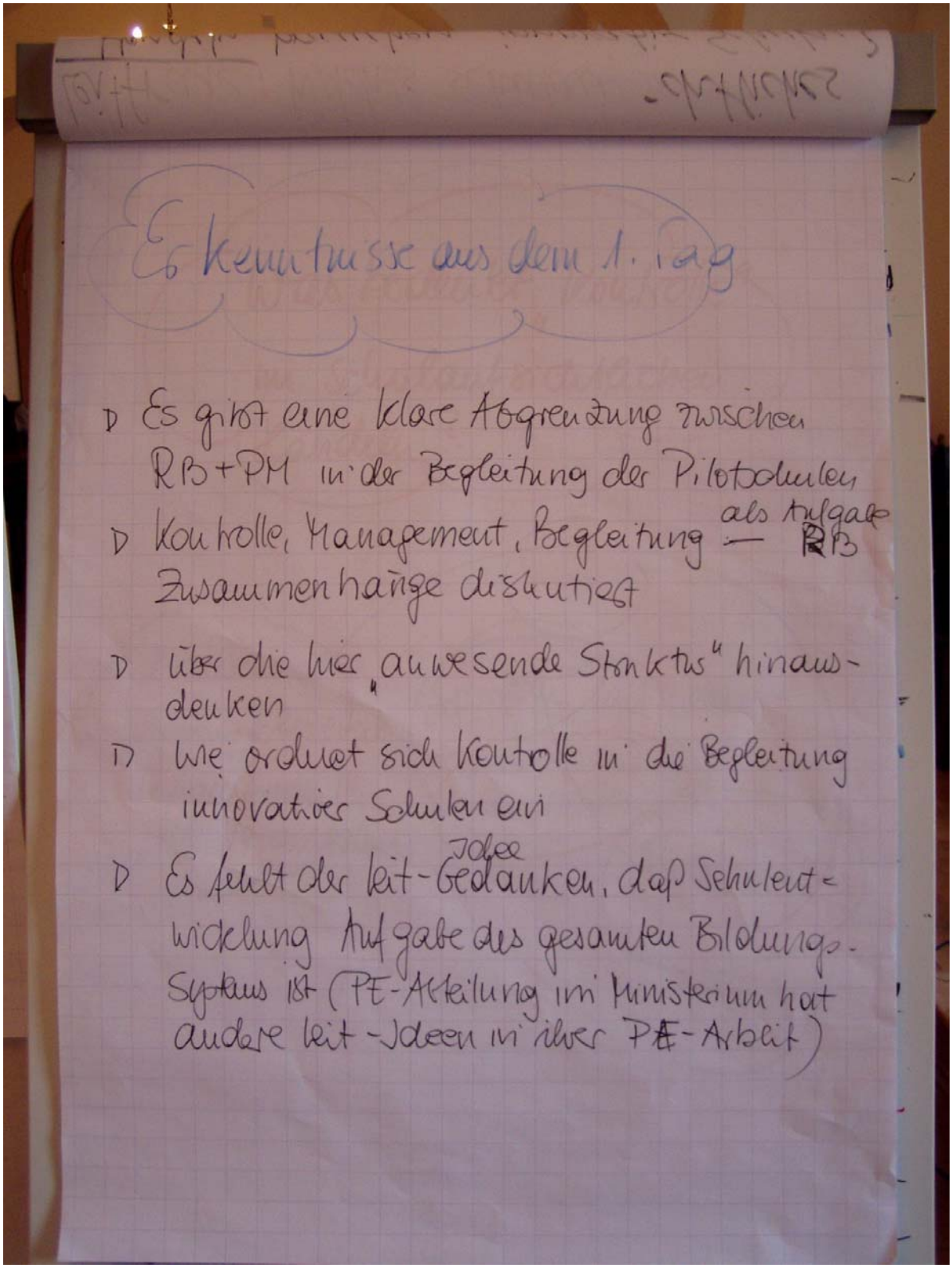
↓ ↓

Rückmeldung und Kontrolle aushalten

- Struktur. Veränderungen des Systems , die Schulentwicklung zulässt und unterstützt


- Funktionsbeschreibungen
- Zielbeschreibung auf jeder Hierarchieebene
↳ mit Kontrollmechanismen
Führen mit beraterischer Grundhaltung
SR
das bieten wir
Forderung
ZIEL
aushandeln
das brauchen wir
SL


Was bedeutet „Kontrolle"
im schulaufsichtlichen
Handeln?
Zielbeschreibung
Leistungsbeschreibung
Rahmen
def. Veranstaltung
Sprechen
+ Konsequenzen
Evaluieren



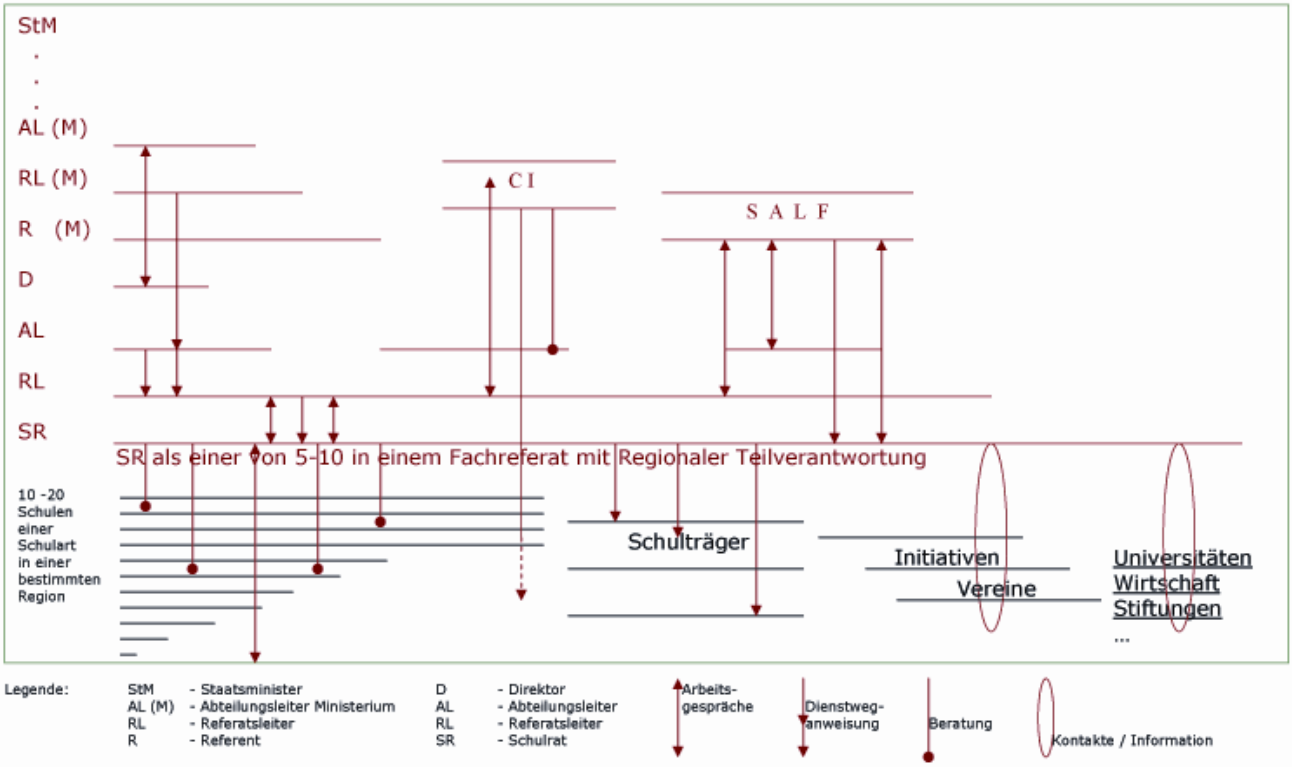
Erkenntnisse aus dem 1. Tag

- Es gibt eine klare Abgrenzung zwischen RB + PM in der Begleitung der Pilotschulen
- Kontrolle, Management, Begleitung als Aufgabe — RB Zusammenhänge diskutiert
- über die hier „anwesende Struktur" hinausdenken
- Wie ordnet sich Kontrolle in die Begleitung innovativer Schulen ein
- Es fehlt der leit-Idee-Gedanken, daß Schulentwicklung Aufgabe des gesamten Bildungssystems ist (PE-Abteilung im Ministerium hat andere leit-Ideen in ihrer PE-Arbeit)

Die Grafik von Frau Wiesing

- Was wird ihnen dadurch deutlich für Schulaufsichtsdas Handeln in der Unterstützung von SE-Prozessen?
- Wozu regt sie die Gegenüberstellung an?
- Was können Sie in der Region daraus kreieren?

Schulreferent in der Hierarchie der Schulaufsicht



Quiss / Freistaat Sachsen / Profre Q / Modell „Regionalbegleiter" Bild 1

Der Schulreferent als Regionalbegleiter

Schulreferent in der Hierarchie der Schulaufsicht

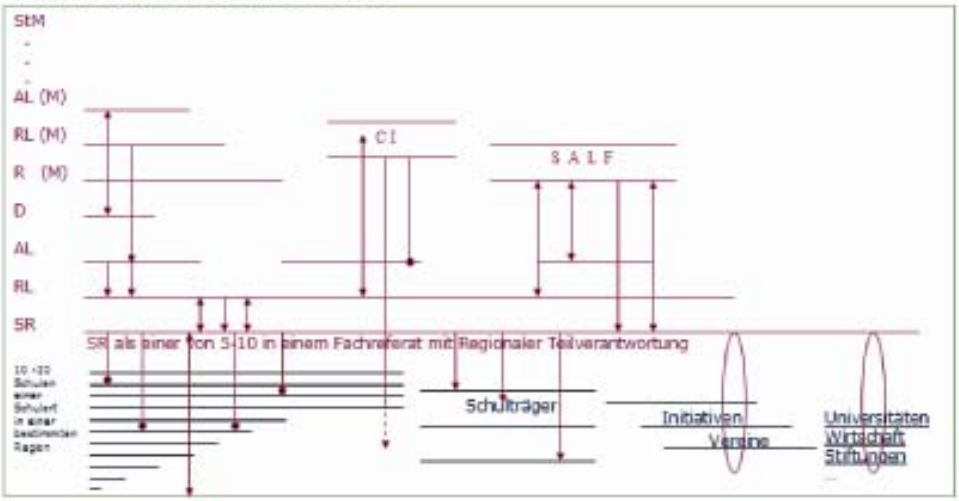


Bild 1

Aufgaben eines Schulreferenten

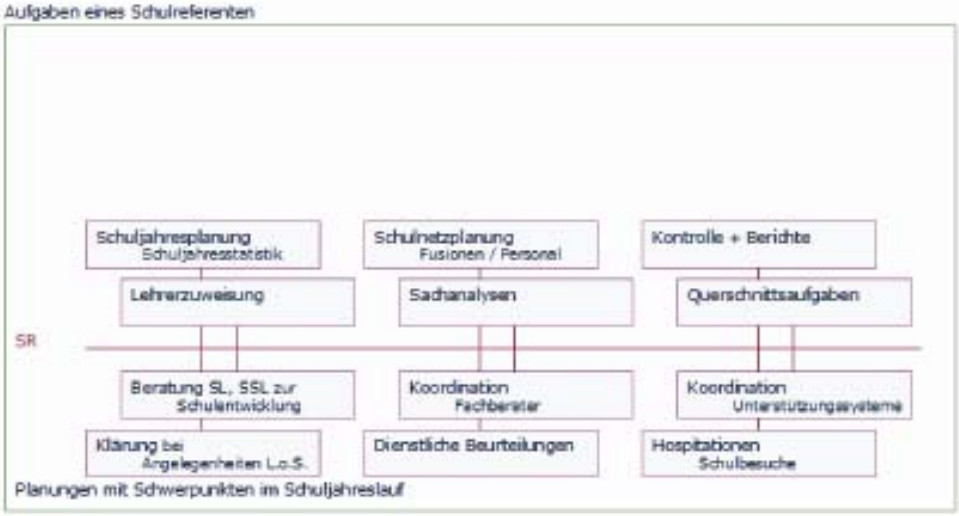


Bild 2

Schulreferent als Regionalbegleiter für eine Modell- / Pilotschule

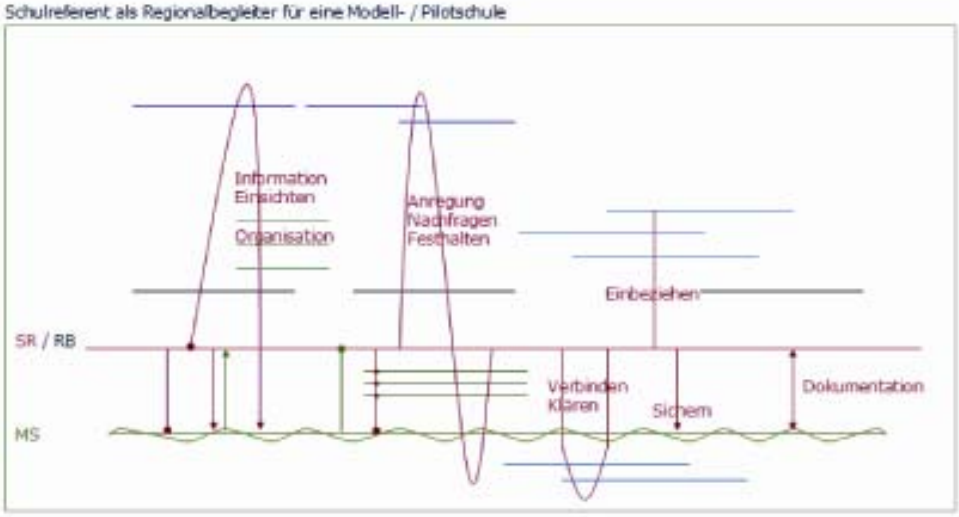
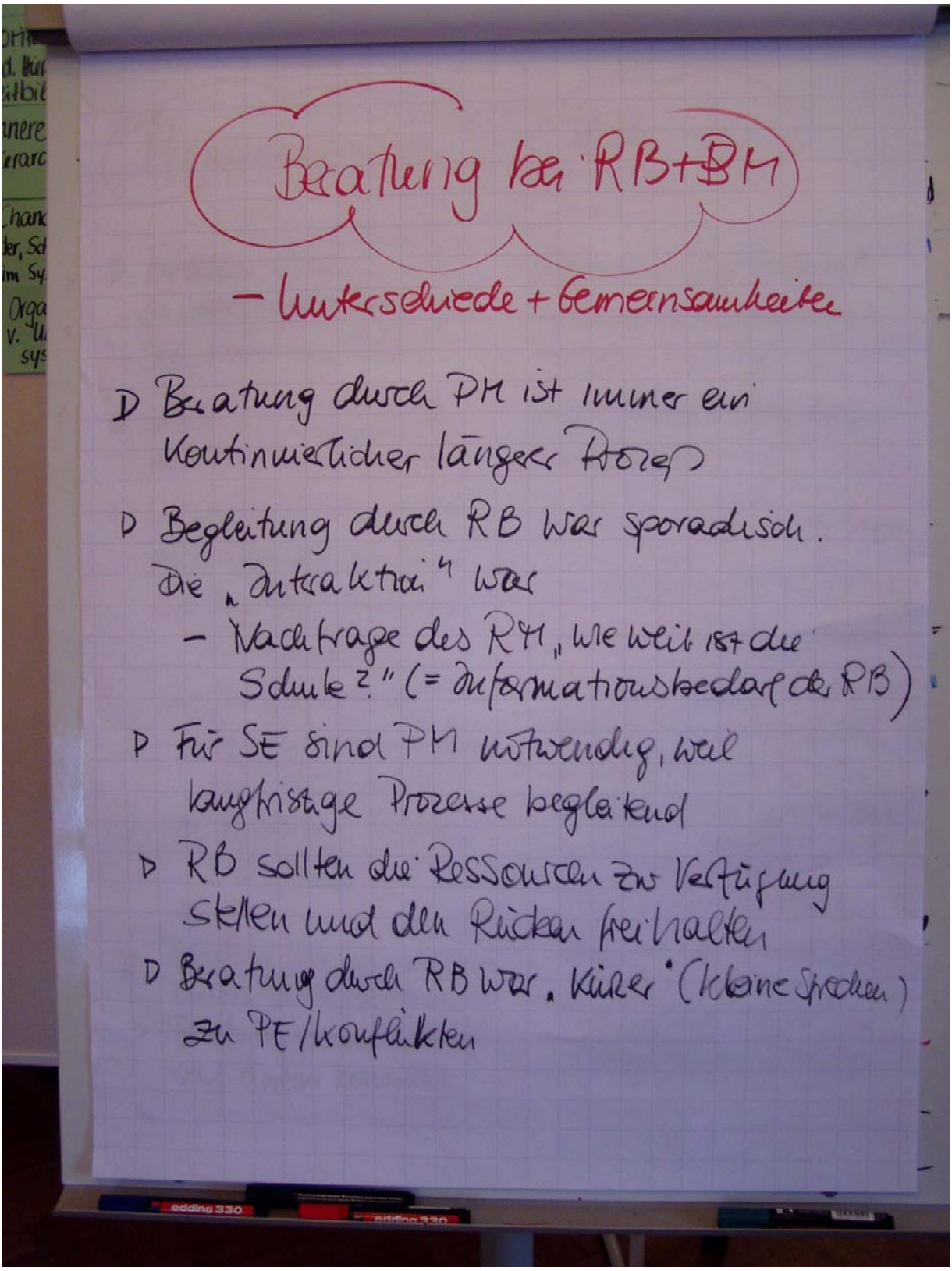
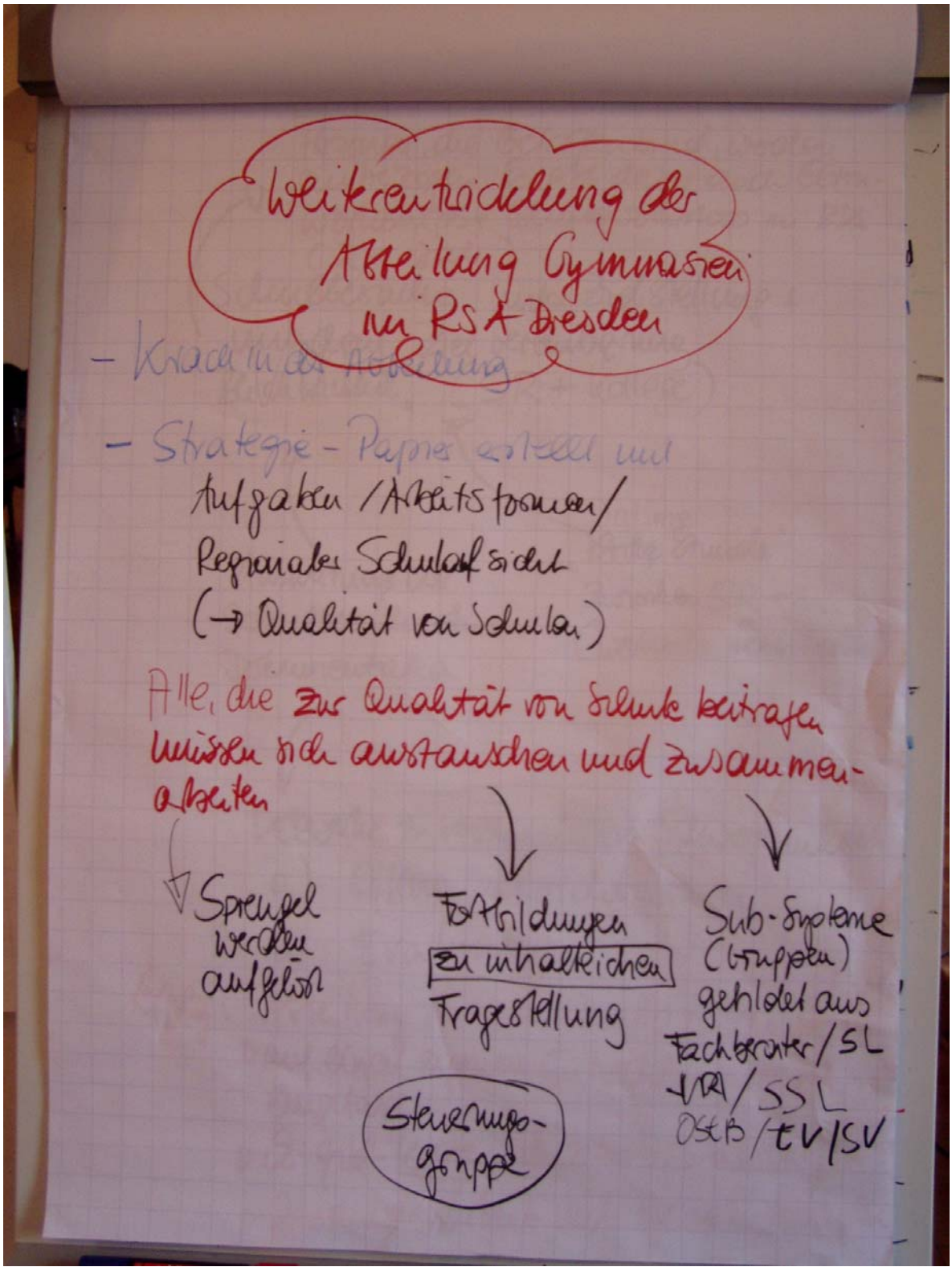
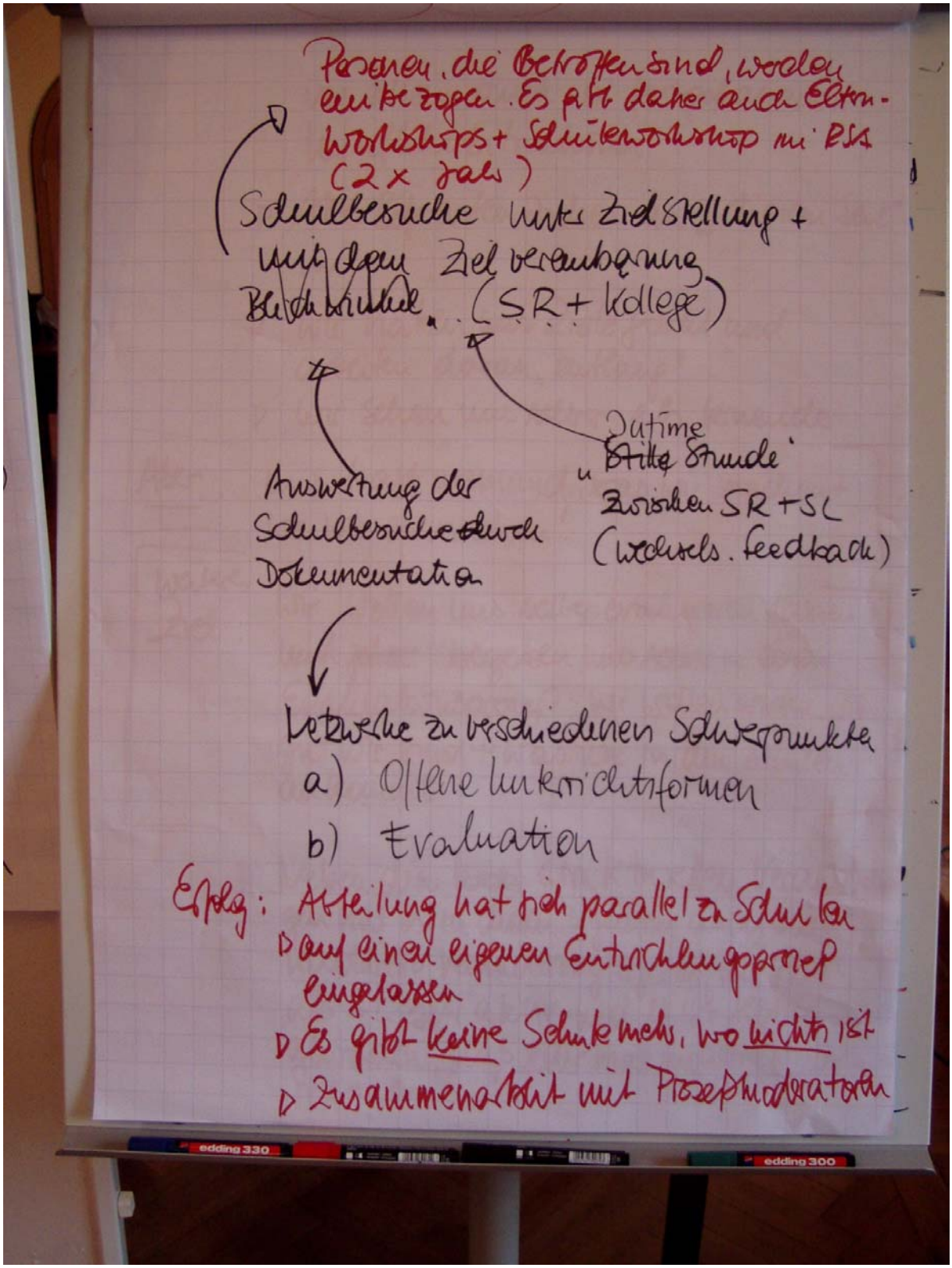


Bild 3


Beratung bei RB+BM
– Unterschiede + Gemeinsamkeiten
D Beratung durch PM ist immer ein kontinuierlicher längerer Prozeß
D Begleitung durch RB war sporadisch. Die „Interaktion" war
– Nachfrage des RM „Wie weit ist die Schule?" (= Informationsbedarf der RB)
D Für SE sind PM notwendig, weil langfristige Prozesse begleitend
D RB sollten die Ressourcen zur Verfügung stellen und den Rücken freihalten
D Beratung durch RB war „Kürzer" (kleine Sprechen) zu PE/Konflikten


Weiterentwicklung der Abteilung Gymnasien im RSA Dresden
- Kraft in der Abteilung
- Strategie-Papier erstellen und
Aufgaben / Arbeitsformen /
Regionale Schulaufsicht
(→ Qualität von Schulen)
Alle, die zur Qualität von Schule beitragen müssen sich austauschen und zusammenarbeiten
Spiegel werden aufgelöst
Fortbildungen
zu inhaltlichen
Fragestellung
Sub-Systeme (Gruppen) gebildet aus Fachberater / SL
VRA / SSL
OSTB / TV / SV
Steuerungsgruppe


Personen, die Betroffen sind, werden einbezogen. Es gibt daher auch Eltern-Workshops + Schülerworkshop mit BSA (2 x Jahr)
Schulbesuche unter Zielstellung + mit dem Ziel vereinbarung (SR + Kollege)
Auswertung der Schulbesuche durch Dokumentation
Intime „Stille Stunde" zwischen SR + SL (wechsels. feedback)
Lehrerbesuche zu verschiedenen Schwerpunkten
a) Offene Unterrichtsformen
b) Evaluation
Erfolg: Abteilung hat sich parallel zu Schulen auf einen eigenen Entwicklungsprozess eingelassen
Es gibt keine Schule mehr, wo nichts ist
Zusammenarbeit mit Prozessmoderatoren

vor allem auch in festgefahrenen Konfliktsituationen

- Alle Referenten ziehen an „diesem Seil" mit
- Wir haben uns Ziele gesetzt und arbeiten daran „entlang"
- Wir sehen uns selber als kreende

Aber: uns fragt niemand, was wir machen + wie wir es machen!

Weiteres Ziel: Wir wollen uns selber evaluieren lassen und ~~jetzt~~ begeben uns selber in einem Evaluationsprozess. Wir wollen wissen, wie gut wir sind + was wie in den Schulen ankommt

- Neben den ~~best~~ strukturellen Veränderungen hat es in diesen 3 Jahren auch eine kulturelle Veränderung ergeben, d.h. wir sind als SL sehr aktiv und es ist Alltag geworden, dass jedes Mal moderiert oder reflektiert.

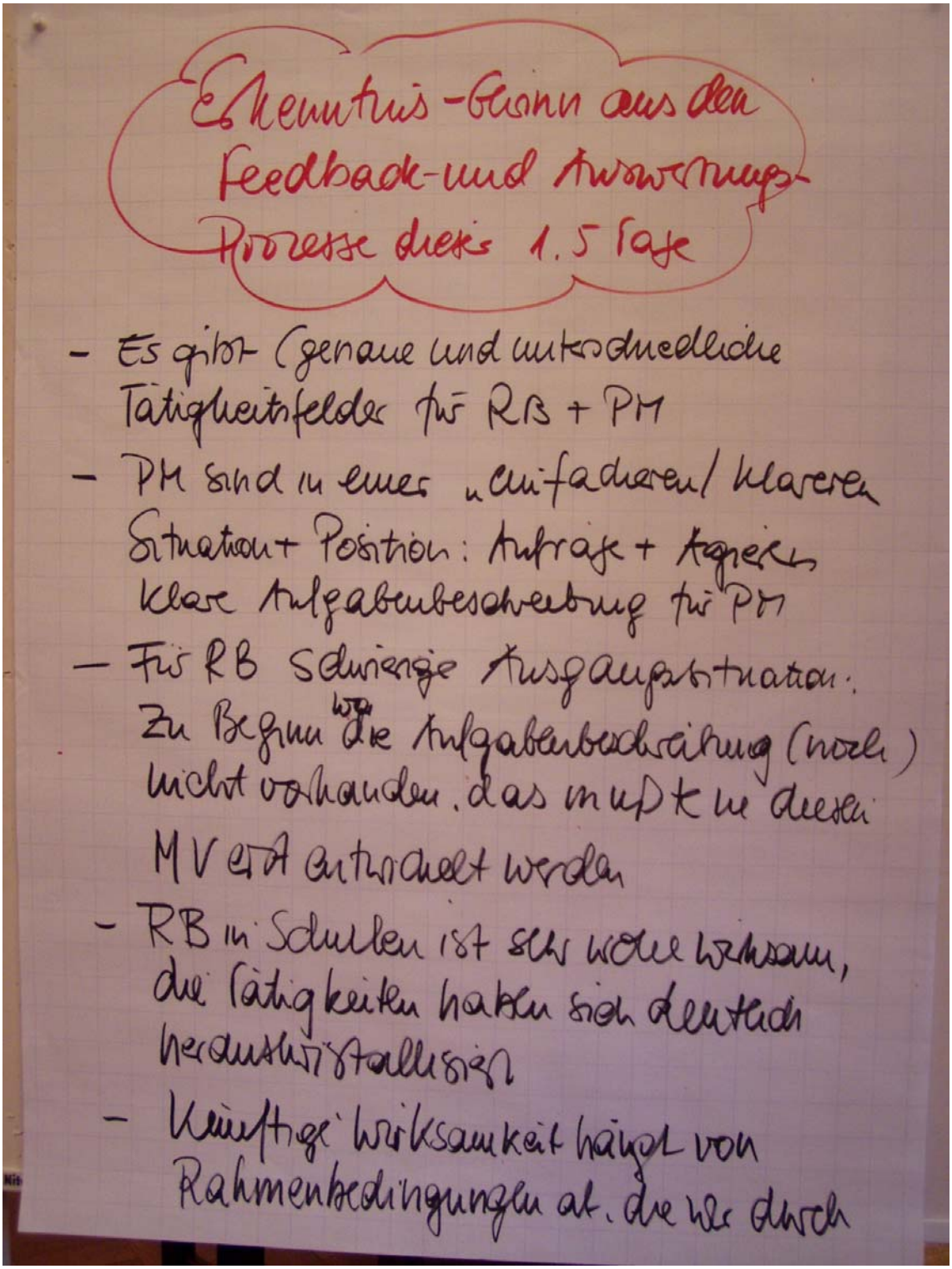
Prozessmoderatoren

- beraten eine Einzelschule (SL, STG, Kollegium, Schüler)
- zeitliche Begrenzung der Beratung (2 Jahre)
- Grundannahme von Beratung bei uns sind
  - → Beratung beruht auf Freiwilligkeit
  - → die Beteiligten haben die Kompetenz eigene ~~Leistung~~ Lösung zu entwickeln
  - → Beratung = Hilfe zur Selbsthilfe
  - →
- Beratung soll Transparenz bei den Beteiligten erzeugen
- Beratungsprozess beruht auf einem Kontrakt
-

RB

Regionalberatung/ Regionalschulaufsicht

- beraten SL zu unterschiedlichen Fragestellungen
- z.B. in Umsetzungsfragen
- sie haben unterschiedliche „Aktions-Formen" – wovon Beratung eine ist (informieren, kommunizieren, Entscheiden oder Entscheidungsprozesse gestalten)
- Beratung ~~findet~~ geschieht in Gesprächen/Gesprächsrunden, als Teil der Steuerung ist ist immer nur ein Teil (= Ausschnitt, = Kurz) der Gesamtkommunikation



Erkenntnis-Gewinn aus den Feedback- und Auswertungs-Prozesse dieses 1.5 Tage

- Es gibt genaue und unterschiedliche Tätigkeitsfelder für RB + PM
- PM sind in einer „einfacheren/klareren Situation + Position: Auftrag + Kriterien klare Aufgabenbeschreibung für PM
- Für RB schwierige Ausgangssituation: Zu Beginn war die Aufgabenbeschreibung (noch) nicht vorhanden, das muß in dieser MV erst entwickelt werden
- RB in Schulen ist sehr wohl wirksam, die Tätigkeiten haben sich deutlich herauskristallisiert
- Künftige Wirksamkeit hängt von Rahmenbedingungen ab, die wir durch

den MV benennen können

- Der MV hat gezeigt: nicht alle Schulen brauchen alles. Schulen können sich gut selber entscheiden, was sie brauchen.
- „Schulschate" Unterstützung ist angesagt
- Die verschiedenen Unterstützungs-Systeme wissen nicht konkret genug, was die andern teilweise tun und können
- Es braucht für Schulen unterschiedliche Unterstützungs-Systeme – es braucht daher eine Vielfalt als Unt-Systeme, die kommunizieren was sie tun
- SA hat in der SE eine besondere Rolle
- Die, die für Qualität in Schule mit verantwortlich sind, müssen sich zusammensetzen, ~~und~~ sich austauschen, vergemeinschaften + dann „gekennt" handeln

- Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen RB/SA und den anderen Unterstützungs-Systemen
RB = SA = hierarchischer Teil im Gesamtsystem

Die Tätigkeitsfelder der Prozessmoderatoren