

**Pflichtschulcluster
Burgenland**

**Konzeption der Entwicklungsbegleitung
der Pädagogischen Hochschule Burgenland**

entlang

Bildungsreform-Autonomiepaket 2017 Begleitkonzept-Clusterbildung BMBWF

August 2018

Inhalt

1. Darstellung der Ausgangssituation.....	3
2. Pflichtschulcluster Burgenland.....	4
3. Ansprüche und Herausforderungen.....	5
4. Theoriebezüge.....	7
4.1 Komplexe Schulentwicklung- „Pädagogische Organisationsentwicklung und organisationsbezogene Unterrichtsentwicklung“.....	7
4.2 Schulprogramm-Clusterprogramm.....	9
4.2.1 Bausteine und inhaltliche Elemente des Clusterprogramms.....	10
5. Konzeptionelle Überlegungen.....	12
6. Literatur.....	17
6.1 Anhänge.....	18
<i>Anhang 1: Beispiel Clusterprogramm</i>	18

1. Darstellung der Ausgangssituation

Mit der gesetzlichen Verankerung der Bildungsreform 2017 erfolgte ein weiterer Schritt im Kontext einer veränderten Steuerungsstrategie des österreichischen Schulwesens. Im Reformmittelpunkt stehen die Erhöhung der Autonomie von Schulen im Sinne von mehr Gestaltungsspielraum verschränkt mit Ergebnisorientierung und Rechenschaftslegung für Einzelschulen. Neben Veränderungen von Behördenstrukturen, Funktions- und Rollenänderungen auf der Ebene der Schulaufsicht, wird Schulen mehr Flexibilität in Bezug auf Klassengrößen, Öffnungszeiten sowie Personalentscheidungen zugebilligt. Ein weiteres zentrales Element der Bildungsreform 2017 ist die Clusterbildung von Schulen. Dahingehend wird die Bildung von Pflichtschul-Clustern, Bundesschul-Clustern und Mischclustern (Zusammenschluss verschiedener Schularten) unterschieden. Begründet ist die Möglichkeit der Clusterbildung durch die Tatsache, dass in Österreich 77% aller Pflichtschulen und 16% aller Bundesschulen weniger als 200 Schüler/innen umfassen. Lehrkräfte in kleinen Neuen Mittelschulen haben häufig ein breites Fächerspektrum abzudecken, und an kleinen Standorten der Primarstufe bestehen sehr eingeschränkte Möglichkeiten zum pädagogischen Austausch und zur organisatorischen Weiterentwicklung. Im Bereich der Bundesschulen wird eine regional vernünftige Schulentwicklung häufig durch den Wettbewerb zwischen kleinen, benachbarten Schulen der Sekundarstufe II beeinträchtigt. Die Bildung von Verbänden eröffnet kleinen Schulen, die wenig Optionen zur autonomen Schulentwicklung und zur flexiblen, stärkenorientierten Nutzung von Personalkapazitäten vorfinden, neue Wege durch Bündelung von Personal- und anderen Ressourcen und zur Entwicklung pädagogischer Konzepte.

Mit dem Schuljahr 2018/19 werden Pflichtschulen im Burgenland an vier Standorten ihre Arbeit als Clusterverbund gemäß des *Bildungsreform Autonomiepakets 2017/ Projekt Clusterbildung* aufnehmen. Die vorgesehenen Verbände von Volksschulen, Neuen Mittelschulen sowie einer Allgemeinen Sonderschule und einer Polytechnische Schule sind als Pflichtschulcluster einzuordnen und werden als erste Cluster auf Bundesebene einen Pilotstatus einnehmen. Die Pädagogische Hochschule Burgenland wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) im April 2018 mit der Entwicklungsbegleitung der burgenländischen Pflichtschulcluster beauftragt. Zudem wird die Pädagogische Hochschule Klagenfurt, Kooperationspartner der Pädagogischen Hochschule Burgenland im Süd-Ost Verbund, für die wissenschaftliche Begleitforschung Verantwortung nehmen.

2. Pflichtschulcluster im Burgenland

2.1 Pflichtschulcluster Andau

Daten	Stammschule	Schule B	Schule C	
Schulen	VS Andau	NMS Andau	VS Tadtén	
Anzahl Klassen	3	5	2	
Anzahl Lehrer/innen	4	11	4	

2.2 Pflichtschulcluster Illmitz

Daten	Stammschule	Schule B	Schule C	
Schulen	NMS Illmitz	VS Illmitz	VS Apetlon	
Anzahl Klassen	4	4	3	
Anzahl Lehrer/innen	7	6	4	

2.3 Pflichtschulcluster Frauenkirchen

Daten	Stammschule	Schule B	Schule C	Schule D
Schulen	NMS Frauenkirchen	VS Frauenkirchen	PTS Frauenkirchen	ASO Frauenkirchen
Anzahl Klassen	7	4	2	6
Anzahl Lehrer/innen	16	7	5	18

2.4 Pflichtschulcluster Lockenhaus/ Bernstein (LOBE)

Daten	Stammschule	Schule B	Schule C	Schule D
Schulen	NMS Lockenhaus	VS Lockenhaus	Expositur/ NMS Bernstein	VS Bernstein
Anzahl Klassen	4	4	4	3
Anzahl Lehrer/innen	28	9	-	4

3. Ansprüche und Herausforderungen

Zur Darstellung eines Gesamtbildes werden Entwicklungszusammenhänge der Veränderungen der letzten Jahre bezogen auf die Steuerungskonfiguration umrissen, um danach auf die im Bildungsreformgesetz 2017 verankerten Ansprüche und Erwartungen der Makroebene an die Schulen bzw. Cluster einzugehen.

Die Mitte der 1990er Jahre eintretende Bewegung zur Übertragung von mehr Autonomie an die Einzelschule lässt sich rückblickend als erster Schritt weg von der bürokratisch- hierarchischen Steuerung hin zur Dezentralisierung des Schulwesens einordnen. Die Bestrebung zur Erweiterung der Schulautonomie stand in Verbindung mit der Erkenntnis, dass die tradierte Form der Steuerung im Hinblick auf die Qualität von Schule und Unterricht nicht ausreichend wirksam war und evozierte die Fragestellung, wie nun das Schulwesen zu steuern wäre, um dessen Qualität zu erhöhen.

Studienergebnisse aus dem angloamerikanischen Raum, wie jene von Coleman 1966, Rutter et. al 1979 und Fend 1986, für den deutschen Sprachraum, stellten die Einzelschule als Ort der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den Mittelpunkt. Mit der Ausweitung des Interesses der wirtschaftlichen Organisation der OECD (Organisation of Economic Cooperation and Development) auf den schulischen Bereich, das sich in regelmäßigen Leistungserhebungen und Leistungsvergleichen manifestierte, kam es im gesamtdeutschen Sprachraum zur Einleitung veränderter Steuerungskonfigurationen. In Österreich zeigte sich dies in der Einführung der Qualitätsinitiative Berufsbildung 2005 (QIBB), den Bildungsstandards 2009, der zentralen Reifeprüfung 2014/15 und dem Qualitätsmanagementsystem für Allgemeinbildende Schulen-SQA.

Den vorläufigen Abschluss einer veränderten *School Governance* im Sinne eines New Public Managements stellt das *Bildungsreformpaket 2017 Autonomie* dar. Den Reformdokumenten lassen sich zwei strategische Zielrichtungen entnehmen: eine Neukonstituierung des Verwaltungsbereiches einerseits und eine erhöhte Autonomie der Schulen mit dem Anspruch der Qualitätsentwicklung im Sinne von besseren Ergebnissen in vergleichenden Testungen andererseits. Das „Projekt Clusterbildung“, ein zentraler Teil des Bildungsreformpakets, das kleinen Schulen ermöglicht, organisatorische Verbände zur Nutzung autonomer Gestaltungsräume einzugehen, wurzelt in nationalen schuldemographischen Gegebenheiten. Unabhängig von Schulart sind vom Gesetzgeber die folgenden Merkmale als Kennzeichen der Umsetzung des Bildungsreform- Autonomiepakets genannt.

Die Verantwortung der autonomen Schule liegt in der eigenständigen, produktiven Gestaltung und zeigt sich in einem selbstverantwortlich und eigenständig erarbeiteten pädagogischen Konzept und in einer Weiterentwicklung, um den Bedürfnissen der Schüler/innen, der Ausbildung und den Stärken der Pädagog/innen, und den Besonderheiten einer Region gerecht werden zu können. Die autonome Schule wird an dem Erfolg beurteilt, den sie unter Nutzung der ermöglichten Freiräume sowie am Bildungserfolg der Schüler/innen, der sich in Ergebnissen der nationalen Leistungserhebungen zeigt, erzielt. Darüber hinaus konkretisiert sich der Anspruch in schulischen Handlungsfeldern durch differenzierte Beschreibungen von Gestaltungsoptionen von Seiten des BMBWF.



(Abb.1: vgl. Handlungsfelder Autonomie BMBWF2018)

4. Theoriebezüge

Der Ansatz der evidenzbasierten Steuerung verschränkt mit erhöhter Gestaltungsautonomie und Selbststeuerung sieht die Einzelschule als primären Ort der Entwicklungs- und Veränderungsarbeit. Er verlangt nach einer neuen Balance zwischen Selbststeuerung und Kontrolle. Für Schulen/Cluster ist mit der Gestaltungsmöglichkeit, die Rechenschaftslegung und Verantwortung für Qualitätsentwicklung in Verbindung zu sehen. Dies führt zu veränderten Funktions- und Rollenausrichtungen aller Akteur/innen auf den unterschiedlichen Systemebenen. Zur Darlegung des Beratungsverständnisses und der konzeptionellen Aspekte der Entwicklungsbegleitung der Pädagogischen Hochschule Burgenland, erfolgt die Bezugnahme zu Ansätzen der Schulentwicklungsberatung nach Holtappels 2004, Buhren und Rolff 2012.

4.1 Komplexe Schulentwicklung-

„Pädagogische Organisationsentwicklung und organisationsbezogene Unterrichtsentwicklung“

Das Verständnis der Einzelschule als pädagogische Gestaltungseinheit und Motor von Veränderung (vgl. Fend 1986, S. 243ff.) sowie die hohe Bedeutung des Implementationsprozesses bei der Realisierung von Reformen bilden die Säulen der Entwicklungsberatung. Die Schule als soziale Organisation unterliegt nicht unmittelbar den Gesetzen der Warenproduktion und ihre Zielsetzung ist eine spezifisch pädagogische. „Pädagogische Organisationsentwicklung“ bezieht sich auf die Schule als Ganzes bei gleichzeitiger Betonung einer schrittweisen Entwicklung, die an Subeinheiten wie z.B. der Schulleitung, dem Schulprogramm, der Unterrichtsentwicklung allgemein, der Fachkonferenz u.a.m. anknüpfen kann. Nach Holtappels 2004 kristallisieren sich aus der Erfahrung der Schulentwicklung die folgenden Elemente:

- *Prozess versus Fachberatung?*

Beratung darf sich nicht ausschließlich auf Begleitung von Prozessen oder Prozessmoderation beziehen. Kollegien bedürfen auch der Fachberatung, die in der Regel auch erwünscht ist und aufgrund der Transformation der etablierten Praxis im Lehren und Lernen unabdingbar ist. Erkenntnisse der Schulforschung und Schulpraxis, pädagogische Überlegungen und Gestaltungsansätze sind konstitutiver Bestandteil der Beratung.

- *Prozess oder Produkt*

Schulentwicklungsberater/innen haben Ziele bzw. Etappenziele und die Schule als Ganzes im Fokus zu behalten. Sie sind nicht verantwortlich für das Produkt, dafür nimmt die Schule Eigenverantwortung. Allerdings ist die Schulentwicklungsberatung mitverantwortlich, dass ein Produkt vorhanden ist und dieses als Entwicklungsinstrument Qualität hat.

-
- *Beratung der inneren Steuerung versus. Kollegium*

Grundsätzlich kann sich Beratung zur Erarbeitung eines Schulprogramms auf die Beratung einer Steuergruppe beziehen. Bezugspunkte in diesem Zusammenhang könnten die Ausarbeitung von Entwicklungsplänen, Formulierung von Qualitätskriterien, Entwicklung von Evaluationsinstrumenten kam. Doch muss gewahrt bleiben, dass das Gesamtkollegium in fast allen Phasen umfassend beteiligt ist.

Die Entwicklung von Einzelschulen/ Clustern ist stets am Prozess und am Ergebnis orientiert und verlangt nach einer Synthese von Organisationsentwicklung (OE), Unterrichtsentwicklung (UE) und Personalentwicklung (PE) und nicht nach einem einzigen konzeptionellen Ansatz. Nach Buhren und Rolff 2012 gilt es drei Ebenen zu unterscheiden:

- Die intentionale Schulentwicklung oder „*Schulentwicklung erster Ordnung*“ ist eine bewusste und systematische Weiterentwicklung von Einzelschulen.
- „*Schulentwicklung zweiter Ordnung*“ oder institutionelle Schulentwicklung meint jenen Prozess von Einzelschulen, der sie zu lernenden Schulen macht, die sich selbstorganisiert entwickeln, und steuern.
- Die Voraussetzung der Entwicklung von Einzelschulen setzt eine Steuerung des Gesamtzusammenhangs heraus, die als komplexe Schulentwicklung oder als „*Schulentwicklung dritter Ordnung*“ benannt ist.

Das Paradigma der autonomen Schule wirkt sowohl auf die Funktion als auch auf die Rolle der Schulleitung. Der Anspruch ist die Führung und das Management im Sinne eines „*Change Agents*“ anzulegen, Formen eines „*Distributed Leadership*“ zu etablieren sowie auf gegebene, den Schulalltag regulierende Strukturen, nach Tyack und Tobin auf die inkorporierte „*Grammatik der Schule*“ innovierend zu wirken (vgl. Tyack/Tobin 1994, S. 453ff.). Die Entwicklung des Unterrichts verlangt nach Teamarbeit und bedarf so der systematischen Organisationsentwicklung und den Bereich der Personalführung und Personalentwicklung miteinschließt. Komplexe Schulentwicklung oder Schulentwicklung im Gesamtzusammenhang ist als zentraler Ansatz zu sehen. Jüngere Studien Fullan 2010, Barber, Chijioke, Mourshed 2010, Brok et.al. belegen, dass Schulentwicklung, die sich positiv auf Schülerleistung auswirkt (...) „nur ganzheitlich gelingen kann“ (Buhren/Rolff 2012, S. 31). Es bedarf der Zusammenführung und Konzertierung von Einzelementen aus Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung.

„Die übergeordnete Gelingensbedingung ist: Ganzheitlichkeit statt Stückwerk“ (Buhren/ Rolff 2012, S. 33).

4.2 Schulprogramm- Clusterprogramm

Die gestalterische Nutzung der autonomen Freiräume und die im Begleitkonzept für Clusterentwicklungsprozesse dokumentierten Ansprüche des BMBWF auf Prozess- und Produktebene, wie die Erstellung eines Clusterorganisationsplans, des pädagogische Konzepts, das Führen eines Clusterhandbuchs (siehe Begleitkonzept Clusterbildung Anlage 2) legen nahe, die Clusterentwicklungsarbeit vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens des Schulprogramms zu positionieren. Im Kontext der Clusterentwicklung wird in weiteren Ausführungen der Begriff des Schulprogramms durch „*Clusterprogramm*“ ersetzt und synonym verwendet.

Das Konzept der Clusterprogrammarbeit in Anlehnung an Holtappels 2004 dient der Schule selbst als Entwicklungsinstrument und der Systemebene als Steuerungsinstrument. Clusterprogrammarbeit und das Clusterprogramm selbst richtet sich in Zielen und Aufgaben nach innen und außen und bildet eine Nahtstelle zwischen Schule und Schulverwaltung (vgl. Heinrich/ Kussau 2010, S. 172 zit. n. van Buer/ Köller 2007, S.126f.). Die Organisation der Clusterprogrammarbeit lässt sich als soziale Aufgabe verstehen und führt in der Dimension des Prozesses zu konsensualen Aushandlungen (vgl. Schlömerkemper 2004, S. 64 zit. n. Heinrich/ Kussau 2010, S.179). Das Clusterprogramm ist eine interne Grundlage zur systematischen Planung und Entwicklung der pädagogischen Gestaltung der Schule und dient der externen Kommunikation über interne Analysen und Entwicklungsarbeiten. Schulen legen anhand des Clusterprogramms über ihre Entwicklungsarbeit und deren Verlauf sowie den Entwicklungsständen Rechenschaft ab. Stellt man die Begriffe Schulprofil, Schulkonzept und Clusterprogramm in den Vergleich, so nimmt das Schulprofil auf sichtbar zu machende Elemente einer Schulkultur Bezug und kann ohne angeführte Zielsetzungen auskommen. Das Schulkonzept hingegen drückt planvolle Schulgestaltung aus. Es beruht auf konsensual ausgehandelten Ergebnissen der Lehrkräfte und stellt pädagogische Handlungsansätze dar, die sich auf die Zielsetzungen der Schule beziehen. Das Clusterprogramm, in der Funktion eines Entwicklungsinstruments beinhaltet pädagogisch intendierte und zukunftsweisende Entwicklungsziele des Clusters im Hinblick auf die pädagogische Konzeption. Es umfasst eine Bestandsaufnahme, Zielorientierung und Entwicklungsperspektiven sowie entsprechende Maßnahmenplanungen im Kontext eines Zeithorizonts (vgl. Holtappels 2004, S. 11 ff). Die Einzelelemente eines Clusterprogramms bauen aufeinander auf und ergänzen sich.

Die Arbeit am Clusterprogramm ist langfristig anzulegen und berücksichtigt die Erkenntnis, dass Veränderungen in Schulen Schritt für Schritt passieren, und dass Schul- und Unterrichtsentwicklung an konkreten Problemen ansetzen muss.

Schulprogramme sind ein Planungs- und Handlungskonzept für Entwicklungen in kleinen Schritten, das zudem- trotz der Bedeutung von Ideen und Visionen- zuallererst an der realen Situation der Einzelschule orientiert sein muss“ (Holtappels 2004, S. 17.)

Ziele des Clusterprogramms:

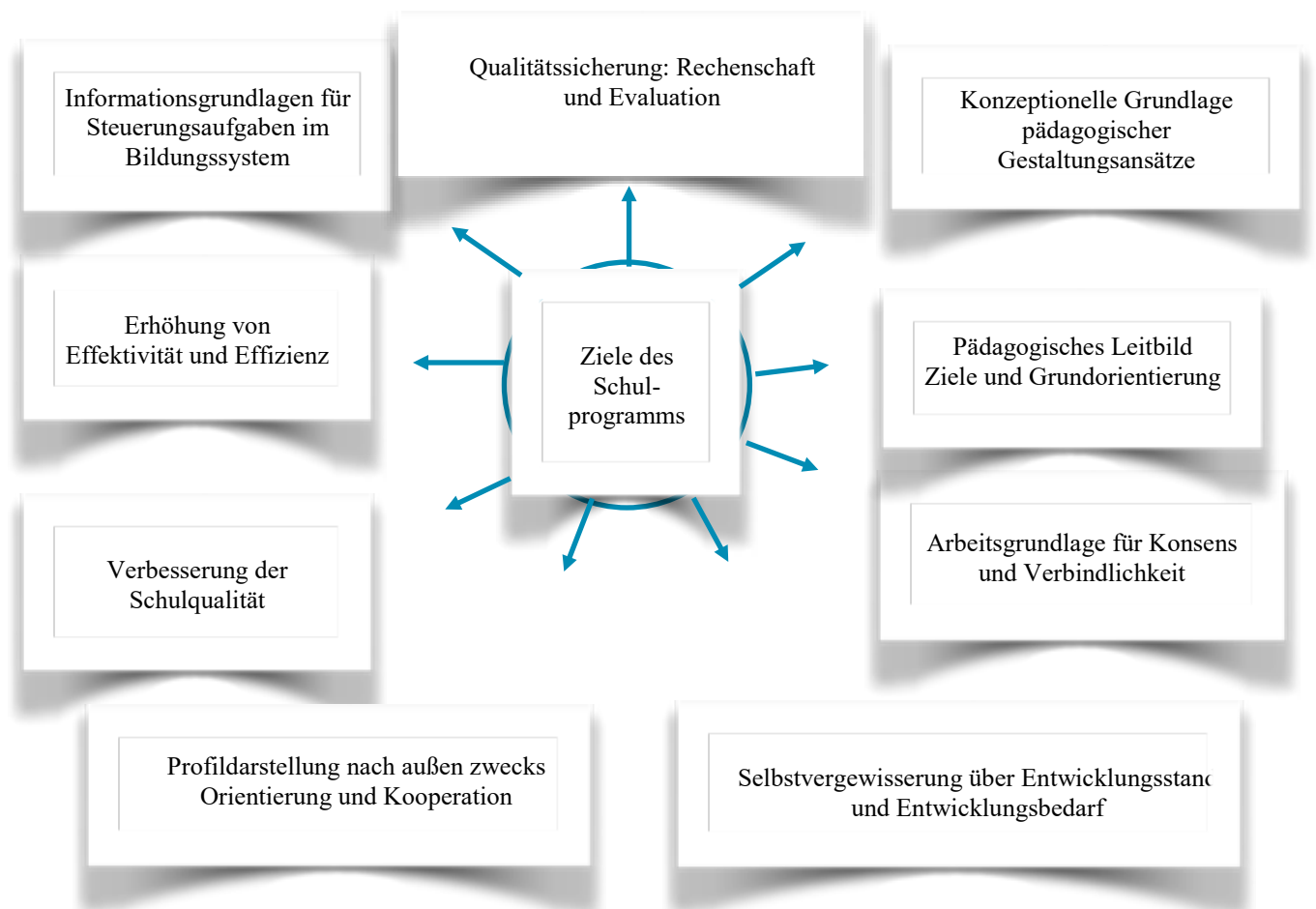


Abb.2 :vgl. Holtappels 2004

Es folgt eine zusammenfassende Darstellung über konstitutive Elemente und Ziele eines Clusterprogramms sowie eine Erläuterung von empirischen Befunden zu Gelingensbedingungen der Clusterprogrammarbeit als Grundlage konzeptioneller Überlegungen der PH Burgenland im Kontext der Entwicklungsbegleitung.

4.2.1 Bausteine und inhaltliche Elemente des Clusterprogramms

1. Bestandsaufnahme der Schulsituation und Analyse des Entwicklungsstands (innerschulische und außerschulische Rahmenbedingungen).

2 . Leitbild

Formulierung des pädagogischen Leitbilds; pädagogische Grundsätze, Orientierungen und Ziele der Schule.

3. Pädagogisches Konzept

- Curriculare Konkretisierungen und Rahmenbedingungen (Schulcurriculum: Kompetenzorientierte Planung, pädagogische Diagnostik, Leistungsbeurteilung, Unterrichtsorganisation, Schwerpunktbildungen).

-Pädagogische Gestaltungselemente der Lehr- und Lernarrangements in Unterricht und Schulleben.

- Schulorganisation und Schulmanagement: Zeitorganisation, Raumorganisation und- Gestaltung, Personalorganisation und Fortbildung, Kooperation und Teambildung, Arbeits- und Entscheidungsstrukturen

4. Entwicklungsschwerpunkte und Arbeitsprogramm zur Weiterentwicklung der Schule.

Formen der Qualitätssicherung und Evaluation. Arbeit am Schulkonzept, Qualitätsstandards, Evaluationskriterien und- Methoden. (vgl. Holtappels 2004, S. 246).

Die nachfolgende Erläuterung der Gelingensbedingungen für Schulprogrammarbeit nach Harnisch 1998 (vgl. Harnisch 1998, S.53ff) wird in der konzeptionellen Ausrichtung der Entwicklungsformate zur Begleitung Berücksichtigung finden:

- Schaffung verlässlicher Arbeitsstrukturen
- Kernteam als Motor der Arbeit
- Sicherung des Engagements der Kontinuität und Bedeutung der Programmarbeit
- angemessen Dosierung von Umfang und Tempo ohne Überforderung des Kollegiums sowie die Aneignung des methodischen *Know- How*
- Balance von Forderung und Wertschätzung
- Lernen von anderen Schulen und Netzwerken
- Sicherung der Weiterentwicklung durch Evaluation

Zusammenfassend lassen sich die vorgenommenen theoriebasierten Erläuterungen zur Clusterprogrammarbeit auf die Entwicklungsanforderungen des Begleitkonzepts insofern übertragen, als die Einführung zentraler Testungen kooperative Planungs- und Gestaltungsarbeit auf Seiten der Lehrer und Lehrerinnen fordern wie z.B. im Falle der Erstellung schulinterner Curricula. Die gemeinsame pädagogische und auch fachspezifische Arbeit wäre dem unterrichtsbezogenen Teil eines Clusterprogramms zuzuordnen und nehmen auf das Element des pädagogischen Konzepts Bezug (vgl. Schratz/Westfall- Greiter 2010 S. 72ff). Die von Schulen/Clustern zu erstellenden Entwicklungspläne im Kontext von QIBB und SQA sind wiederum dem Teilbereich der Entwicklungsperspektiven

zuzurechnen. Das Clusterprogramm als Gesamtentwicklungsrahmen liefert in der Zusammenführung von Einzelanforderungen des Begleitkonzepts und den schon bestehenden gesetzlich verankerten Ansprüchen, die bislang auf der Ebene der handlungspraktischen Implementierung häufig als additive Anreihung von Vorgaben verstanden wurden, ein kohärentes, transparentes Gesamtzielbild für die Akteur/innen im Cluster. Es fördert das Verstehen von Zusammenhängen, in dem es im Sinne eines „*Big Picture*“, ordnend strukturiert und bestehende Komplexität reduziert.

5. Konzeptionelle Überlegungen

Gestützt auf dargestellte Theoriebezüge wird das Entwicklungsbegleitungsteam der PH Burgenland das Unterstützungsangebot dem standortspezifischen und situativen Bedarf der Cluster entsprechend gestalten. Dahingehend sind die folgenden Ausgangsvariablen von Bedeutung:

1. Die burgenländischen Pilotcluster werden entlang des *Begleitkonzepts für Clusterbildungsprozesse* und innerhalb des Orientierungsrahmens eines Clusterprogramms durch Schulentwicklungsberater/innen der PH Burgenland begleitet. Das Begleitkonzept des BMBWF sieht vier Phasen der Entwicklung vor: die Entscheidungsphase, die Planungsphase, die Vernetzung - und Verankerungsphase (vgl. *Projekt Clusterbildung: Begleitkonzept für Clusterbildungsprozesse* Entwurf: Mai 2017). Die burgenländischen Pflichtschulcluster sind bedingt durch regionale Kontextvariablen die Phasen der Entscheidung und jene der Planung sowohl inhaltlich als auch zeitlich nicht konzeptgemäß durchlaufen und werden im Schuljahr 2018/19 grundsätzlich in die Phase 3 der Entwicklung - „Vernetzung“ einsteigen. Prozessvisualisierung Phase 3 „Vernetzung“.

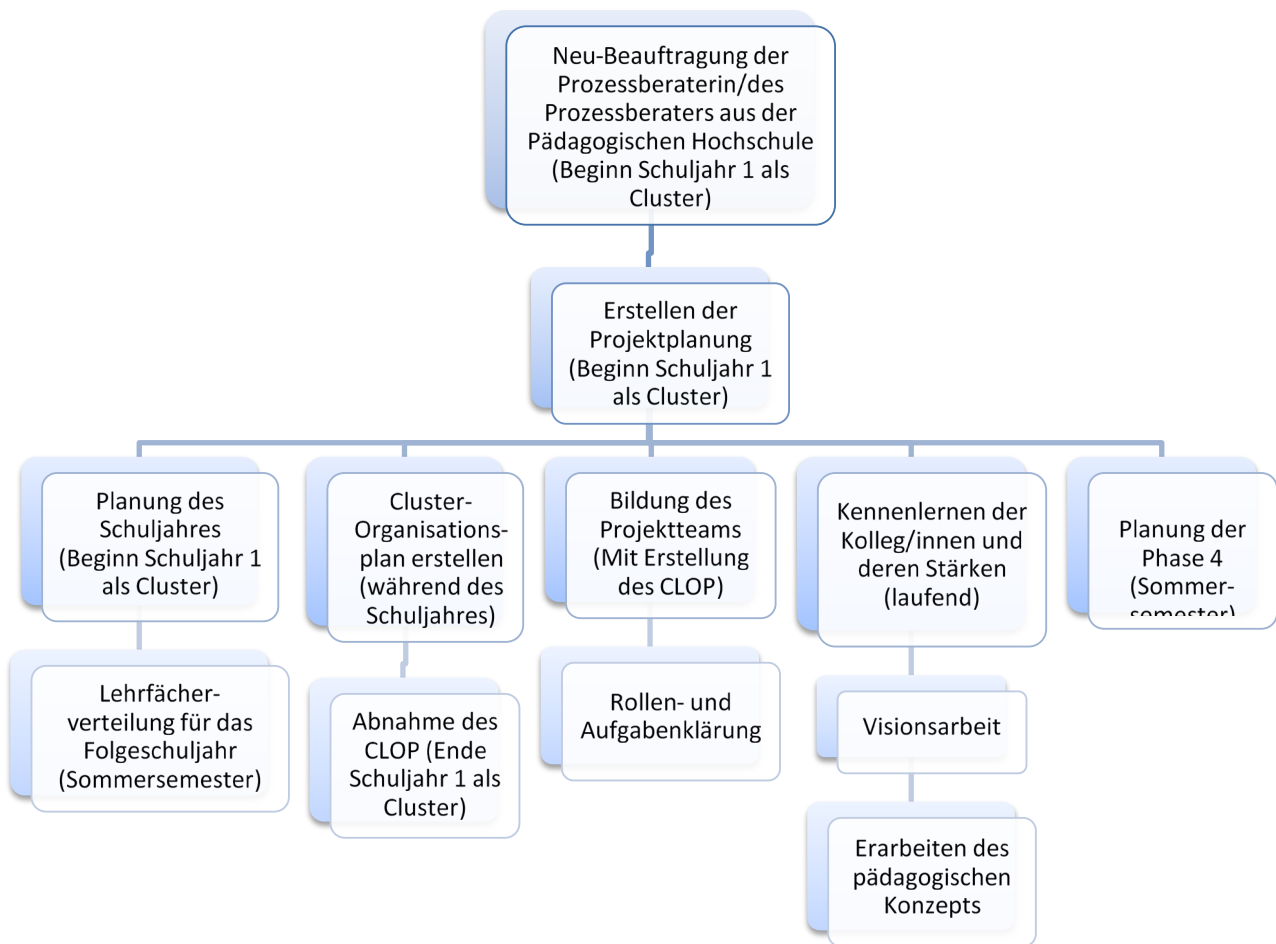


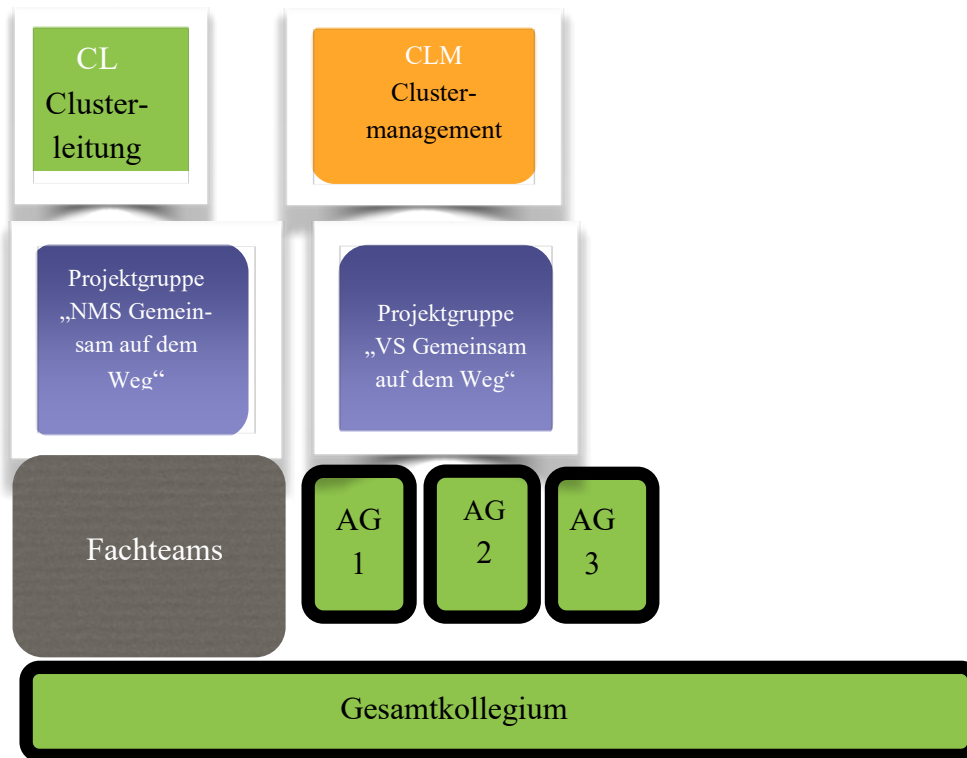
Abb. 3: vgl. *Projekt Clusterbildung: Begleitkonzept für Clusterbildungsprozesse* Entwurf: Juni 2018

2. Die Phase 1 mit dem zu erstellenden Clusterplan für die Entscheidung der Clusterbildung wurde ebenso abgeschlossen wie die der Phase 2 zuzuordnenden Maßnahmen der Bestellung der Clusterleitung und der Miteinbeziehung relevanter Stakeholder. Noch zu bearbeitende Elemente der Phase 2 sind Maßnahmen der internen und externen Kommunikation mit den damit in Zusammenhang stehenden Informations- und Kommunikationsveranstaltungen sowie die Projektplanung der Phase 3. Um diesem Bedarf von Seiten der Pilotcluster entgegenzukommen wird die Entwicklungsbegleitung der PH Burgenland vor Beginn des Schuljahres 2018/19 eine Kick Off Veranstaltung mit dem Titel „1. Cluster Conference“ durchführen, an der der Clusterbeauftragte des BMBWF, Vertreter der Schulaufsicht, die Clusterleitungen mit ihren Clustermanagement Teams teilnehmen werden.

3. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Akteur/innen der burgenländischen Pflichtschulen in jenen drei Außenstellen, in denen die Pilotcluster verortet sind, durch unterrichtsbezogene Schulentwicklungskonzeptionen des regionalen Bildungsmanagements der PH Burgenland in Kooperation mit dem Landesschulrat Burgenland in kontinuierlichen, kooperativen Entwicklungsprozessen eingebunden sind und weiterhin sein werden. Schulen und ihre Akteur/innen arbeiten innerhalb der

Projekte „NMS Gemeinsam auf dem Weg“ (seit dem Schuljahr 2016/2017) und „VS Gemeinsam auf dem Weg“ (seit dem Schuljahr 2017/2018) an der Implementierung schulstandortspezifischer Curricula (NMS Schoolwalkthrough) und der Implementierung des Grundschulpakets 2016. Diese laufende Professionalisierungsmaßnahme ist im Hinblick auf das pädagogische Konzept und der Etablierung von clusterspezifischen Arbeitsstrukturen mitzudenken.

Aufbau von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung des Status Quo:



4. Die Konzeption der Angebotsformate und Zielgruppen, richtet sich auf den clusterspezifischen Bedarf, auf die landesweite Vernetzung von Clusterleitungen und Clustermanagement Teams sowie auf das Einzelcoaching der Führungskräfte.

Konkret erfolgt dies durch Angebotsformate zur

- Intevision für Clusterleitungen auf Landesebene unter fallweiser Einbeziehung der Schulaufsicht
- Einzelcoaching für Clusterleitung
- „Cluster Conferences“- Vernetzung der Clustermanagementteams auf Landesebene
- Schulentwicklungsberatung am Clusterstandort
- Digitales Vernetzungsforum; Forum Cluster auf LMS

Übersichtstabelle: Unterstützungsangebot

Zeit	CL*/ SA*	CL* CMT *	On distance	CL*	CL* CMT*	GK*	PH Vernetz ung*
August	x	x		<i>Einzel- coaching 2-4</i>			
September			x		x		x
Oktober			x				
November			x			x	x
Dezember	x		x		x		x
Jänner		x	x				
Februar			x				x
März	x		x		x		
April			x				x
Mai		x	x		x	x	
Juni			x				x

Landesebene: grün

Clusterebene: orange

On Distance= grau

Schulaufsicht= SA

Clusterleitung= CL

Clustermanagementteam: CLM

Gesamtkollegium: GK

PH Vernetzung: Vernetzungstreffen der PH Entwicklungsbegleitung

Literatur

Buhren/Rolff H.G. (2012): Handbuch Schulentwicklung Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Harnisch H. (2004): Gelingensbedingungen für die Entwicklung und Umsetzung des Schulprogramms. In: Holtappels H.G. (Hrsg.) Schulprogramme- Instrumente der Schulentwicklung. Konzeptionen, Forschungsergebnisse, Praxisempfehlungen. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Holtappels H.G. (2007): Schulentwicklungsprozesse und Change Management. Innovationstheoretische Reflexionen und Forschungsbefunde über Steuergruppen. In: Berkemeyer N./ Holtappels H.G Hrsg: Schuli-sche Steuergruppen und Change Management. Theoretische Ansätze und empirische Befunde zur schul-internen Schulentwicklung. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Holtappels H.G. (2004): Schulprogramm - ein Instrument zur systematischen Entwicklung der Schule. In: Holtappels H.G. (Hrsg.) Schulprogramme- Instrumente der Schulentwicklung. Konzeptionen, Forschungsergebnisse, Praxisempfehlungen. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Maritzen N. (2004): Steuerungsansprüche: Vom Über- Ich des Schulprogramms. In: Holtappels H.G. (Hrsg.) Schulprogramme- Instrumente der Schulentwicklung. Konzeptionen, Forschungsergebnisse, Praxisempfehlungen. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Rolff H.G. (2010): Führung, Steuerung, Management. Seelze: Kallmeyer/Klett Friedrich Verlag.

Schratz M./ Westfall- Greiter (2010): Schulqualität sichern und weiterentwickeln.
Seelze: Kallmeyer/Klett Friedrich Verlag.

Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen (2007). Leitfaden für die Praxis. ArtSet: Forschung, Bildung, Beratung, Qualitätstestierung. Frankfurt: Hvv Institut gGmbH.

Internetquellen:

Schratz M./ Wiesner C. et. al (2015): Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Schulkultur. In: Nationaler Bildungsbericht 2015/ Band 2.

https://www.bifie.at/wp-content/uploads/2017/05/NBB_2015_Band2_v1_final_WEB.pdf

Unterricht und Schulqualität

<http://www.sqa.at/course/view.php?id=50>

Beispiel

Clusterprogramm

—

Clustername:

Inhalt

1. Leitbild

Formulierung des pädagogischen Leitbilds; pädagogische Grundsätze, Orientierungen und Ziele der Schule.

2. Pädagogisches Konzept (Phase 3)

- Curriculare Konkretisierungen und Rahmenbedingungen (Schulcurriculum: Kompetenzorientierte Planung, pädagogische Diagnostik, Leistungsbeurteilung, Unterrichtsorganisation, Schwerpunktbildungen).

-Pädagogische Gestaltungselemente der Lehr- und Lernarrangements in Unterricht und Schulleben.

2.1 Clusterorganisationsplan (Phase 3)

- Schulorganisation und Schulmanagement: Zeitorganisation, Raumorganisation und- Gestaltung, Personalorganisation und Fortbildung, Kooperation und Teambildung, Arbeits- und Entscheidungsstrukturen

3. Cluster- Entwicklungsplan (nach §6 Qualitätsmanagement) Abs.3 BD-EG (Bildungsdirektion Einrichtungsgesetz) (Phase 3)

Bestandsaufnahme der Schulsituation und Analyse des Entwicklungsstands (innerschulische und außerschulische Rahmenbedingungen).

Entwicklungsschwerpunkte und Arbeitsprogramm zur Weiterentwicklung der Schule.

Formen der Qualitätssicherung und Evaluation. Arbeit am Schulkonzept, Qualitätsstandards, Evaluationskriterien und- Methoden. (vgl. Holtappels 2004, S. 246)
