

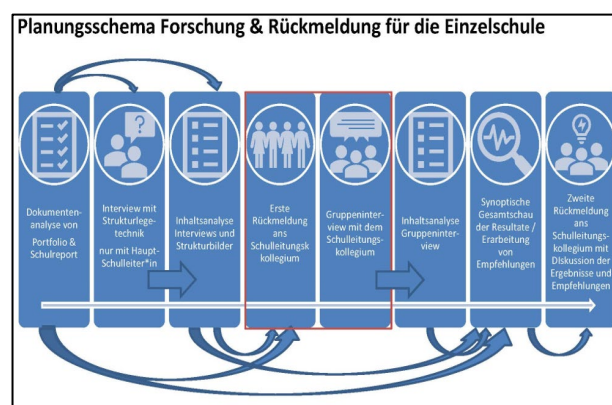
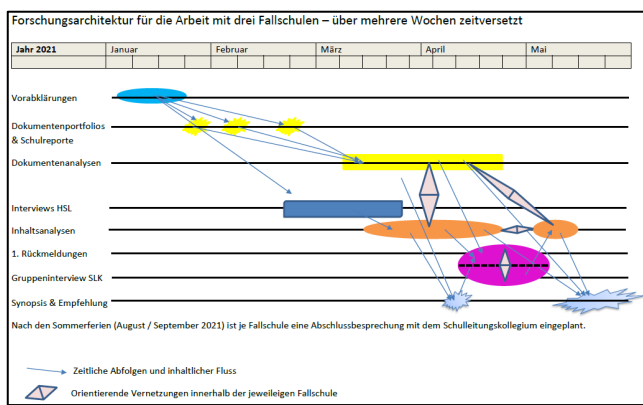


Personalentwicklung an grösseren Aargauer Schulen

Einblicke in die Forschungsarbeit zur Masterthesis

Bilder einer Forschungsreise ...

Wie gestalten Schulleiterinnen und Schulleiter größerer Aargauer Volksschulen die Personalentwicklungsarbeit an ihren Schulen praktisch und konzeptuell und welchen Beitrag könnte Organisationsberatung zur Unterstützung dieser Tätigkeit leisten?



... und was es dazu zu sagen gilt

Methodische Zugänge

Die Dreiteiligkeit der Forschungsfrage von a) handlungspraktischer und b) konzeptueller Personalentwicklungsarbeit, sowie c) einem möglichen Beitrag der Organisationsberatung, legte die Arbeit mit unterschiedlichen qualitativen Methoden und einem mehrstufigen Vorgehen nahe. Die empirische Orientierung der Arbeit ist zwischen Exploration einerseits und Fallstudie andererseits situiert (vgl. Döring/Bortz 2016: Kap. 7.5 & 7.9). Zum Einsatz gelangten halbstrukturierte Interviews mit Strukturlegetechnik (Vierfeld-Analyse) und Gruppeninterviews – beides mit folgender Inhaltsanalyse – sowie eine umfassende Dokumentenanalyse.

Forschungsdesign mit Fokus auf die Organisationsberatung

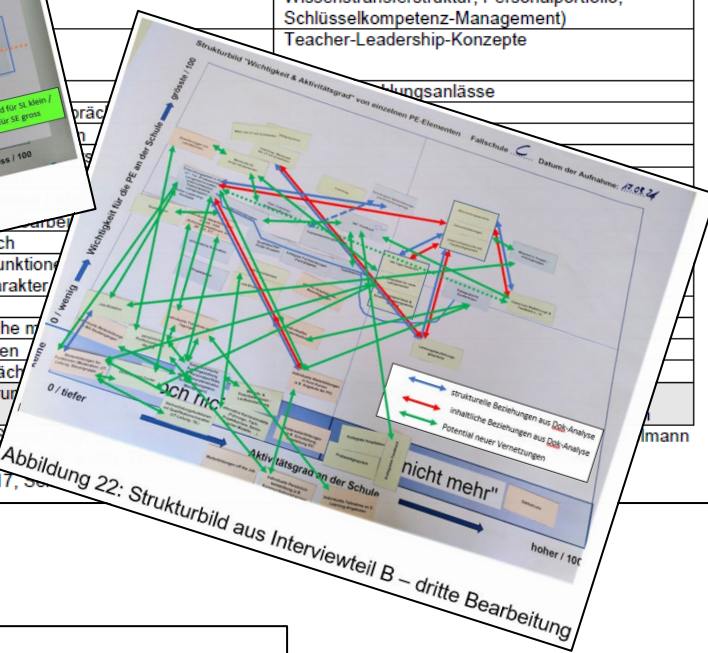
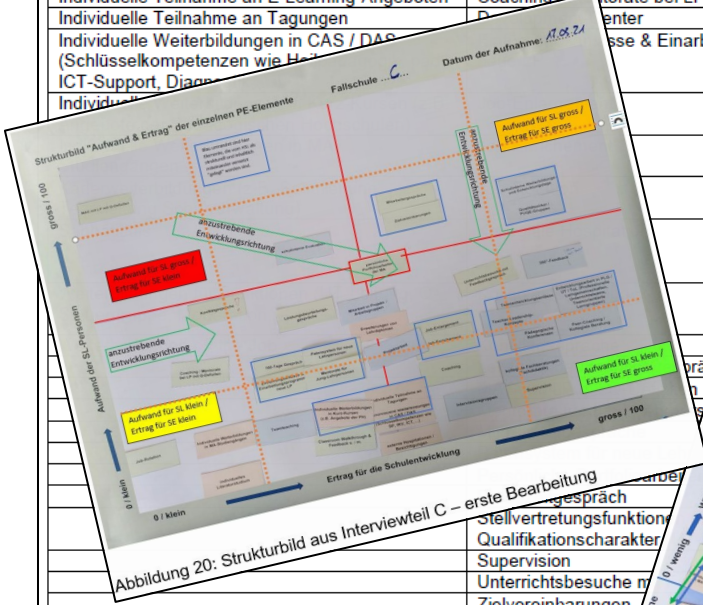
Der Anspruch bei der Entwicklung des Forschungsdesigns und der Forschungsinstrumente war ein zweifacher. Zum einen wurde der Beitrag der Organisationsberatung für die Personalentwicklungsarbeit der Schulleitungspersonen bisher kaum beforscht. Das Forschungsdesign sollte deshalb hierzu gleich einen praktischen Beitrag leisten – mit Analyse-instrumenten, die zeitnah für den Einsatz in der Beratungsarbeit weiterentwickelt werden können. Die Resultate für die Fallschulen sind grafisch, tabellarisch und textlich so aufbereitet, dass Schulleitungskollegien sie unmittelbar für ihre Konzeptarbeit nutzen können.

Der zweite Anspruch war, Formen der Organisationsberatung aufzunehmen, welche den Schulleitungspersonen in ihrem Alltag ebenfalls zur Verfügung stehen und die zeitliche Ressourcen schonend beanspruchen. Für die Erhebung wurden deshalb Instrumente und Interviewarten vorgesehen, die einen hohen dialogischen Anteil haben, wenig Vorbereitungs- und Sitzungszeit der Schule benötigen und ohne Anpassungsaufwand sowohl in Präsenzveranstaltungen als auch digital in einem Online-Beratungssetting einsetzbar sind. Dies war im Forschungszeitfenster Januar bis April 2021 auch der Planungs(un)sicherheit infolge der sich laufend verändernden Schutzmaßnahmen zur Coronapandemie-Bekämpfung geschuldet.

Für die Entwicklung der Instrumente war leitend, was Hoffmann in ihrem Werk 'Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung' beschreibt: "Ihr Fokus liegt weniger auf der Grundlagenforschung, sondern stark auf dem möglichen Ertrag für praktische Handlungszusammenhänge. Sie verbinden mit der Dokumentenanalyse nicht unbedingt ein rein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse an einem theoretischen Mehrwert, sondern primär ein Verwendungsinteresse, das direkt auf Aufklärung, Verbesserung oder Optimierung der Praxis abzielt." (Hoffmann 2018: 84)

53 Elemente der schulischen Personalentwicklung

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
Erweiterungen von Lehrdiplomen	alternative Karrieremodelle (Führungs-, Fach-, Projektkarriere, Senior-Teacher)	Entwicklungsarbeit in PLG / UT / ToL (Professionelle Lerngemeinschaften, Unterrichtsteams, Teamorientierte Lerngruppen)
Externe Hospitationen / Besichtigungen	Bedarfs- & Potentialanalysen / Laufbahnberatung	Interventionsgruppen
Individuelles Literaturstudium	Classroom Walkthrough & Feedback s. / m.	Kollegiale Fachberatungen (Fachdidaktik)
Individuelle Persönlichkeitsbildung (z.B. Kommunikationstraining)	Coaching	Mitarbeit in Projekt- / Arbeitsgruppen
Individuelle Teilnahme an E-Learning-Angeboten	Coaching / Mentore bei LP mit Q-Defiziten	Pädagogische Konferenzen
Individuelle Teilnahme an Tagungen	Peer-Coaching / Kollegiale Beratung	Projektarbeit
Individuelle Weiterbildungen in CAS / DAS (Schlüsselkompetenzen wie Heilpädagogik, päd., ICT-Support, Diagnostik, ...)	Workshops & Einarbeitungsprogramme	Qualitätszirkel / PUQE-Gruppen
Individuelle Weiterbildungen in MA-Studiengängen (Schlüsselkompetenzen wie Heilpädagogik, päd., ICT-Support, Diagnostik, ...)		Schulinterne Evaluation
		Schulinterne Weiterbildungs- und Entwicklungstage
		Sozio-technische Systemgestaltung (z. B. Wissenstransferstruktur, Personalportfolio, Schlüsselkompetenz-Management)
		Teacher-Leadership-Konzepte



Fallschule C
Synoptische Darstellung aller PE-Elemente in den vier Skalen / Ableitung möglicher Entwicklungsrichtungen

Bildung	Zuordnungen in den unterteilten Quadranten				mögliche Entwicklung		Bemerkungen
	Wichtigkeit für PE	Aktivitätsgrad an der Schule	Aufwand der Schulleitung	Ertrag für die Schulleitung	Investition SL oder LP	Return of Investment	
Erweiterungen von Lehrdiplomen	eher hoch	tief	eher tief	50/50	erhöhen LP & Schulltg	erhöhen	2 Vernetzungen stärken vgl. Aussage Interview HSL
Externe Hospitationen / Besichtigungen	eher tief	eher tief	tief	50/50	belassen	belassen	Z.Z. eher bedeutungslos?
Individuelles Literaturstudium	tief	eher tief	tief	tief	erhöhen LP	erhöhen	2 Vernetzungen stärken
Individuelle Persönlichkeitsbildung (z.B. Kommunikationstraining)	-	-	-	-	Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen		
Individuelle Teilnahme an E-Learning-Angeboten	-	-	-	-	Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen		
Individuelle Teilnahme an Tagungen	tief	tief	tief	50/50	erhöhen LP	erhöhen	4 Vernetzungen stärken
Individuelle Weiterbildungen in CAS / DAS (Schlüsselkompetenzen wie Heilpädagogik, päd., ICT-Support, Diagnostik, ...)	eher tief	tief	tief	50/50	erhöhen LP	erhöhen	2 Vernetzungen stärken
Individuelle Weiterbildungen in Kurz-Kursen (z.B. Angebote der Pädagogischen Hochschulen)	tief	eher tief	tief	eher tief	erhöhen LP	erhöhen	2 Vernetzungen stärken
Individuelle Weiterbildungen in MA-Studiengängen	tief	tief	tief	tief	erhöhen LP	erhöhen	nur auf Wunsch Lehrperson
Kaderweiterbildungen (z.B. Schulleitung, Teamleitung Schulverwaltung)	-	-	-	-	Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen		
Sabbaticals	-	-	-	-	Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen		
Weiterbildungen für Funktionen (UT-Leitung, Q-Steuergruppe, Moderation, ...)	-	-	-	-	Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen		
Weiterbildungen off the Job	-	-	-	-	Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen		

Grundsätzlich kann im Bereich der Bildung geprüft werden ob die "Karten nicht neu gemischt und positioniert werden müssten" – bis auf die Bedeutung der Erweiterung von Lehrdiplomen sind alle Einschätzungen in jeder Dimension tief oder eher tief.

Download-Bereich

Literatur und Links

- Döring, Nicola und Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. (= Springer-Lehrbuch). doi:10.1007/978-3-642-41089-5.
- Hoffmann, Nicole (2018): *Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung*. 1. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa. (= Grundlagentexte Methoden).