



**Transformation europäischer FBBE-Dienste und  
Grundschulen in professionelle Lerngemeinschaften:  
Faktoren, Hindernisse und Wege**

**Zusammenfassung**



**Erasmus+**

Dieses Dokument wurde für die Europäische Kommission erstellt. Es gibt jedoch lediglich die Meinung der Autoren wieder, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

***Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre  
Fragen zur Europäischen Union zu finden***

**Gebührenfreie Telefonnummer (\*):**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2017

ISBN 978-92-79-70084-2

doi: 10.2766/496

© Europäische Union, 2017  
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

**Bitte zitieren Sie diese Publikation wie folgt:**

Sharmahd N., Peeters J., Van Laere K., Vonta T., De Kimpe C., Brajković S., Contini L., Giovannini D.; *Transforming European ECEC services and primary schools into professional learning communities: drivers, barriers and ways forward*, NESET II report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. doi: 10.2766/496.

**AUTOREN:**

- › **Dr Nima Sharmahd**, VBJK (Zentrum für Innovation in den frühen Jahren, Gent, Belgien)
- › **Dr Jan Peeters**, VBJK Zentrum für Innovation in den frühen Jahren, Gent, Belgien), Universität Gent
- › **Dr Katrien Van Laere**, VBJK (Zentrum für Innovation in den frühen Jahren, Gent, Belgien)
- › **Dr Tajana Vonta**, Universität Ljubljana, Slowenien
- › **Chris De Kimpe**, VBJK (Zentrum für Innovation in den frühen Jahren, Gent, Belgien)
- › **Sanja Brajković**, Open Academy Step by Step, Kroatien
- › **Laura Contini**, Stadtverwaltung Pistoia, Italien
- › **Donatella Giovannini**, Stadtverwaltung Pistoia, Italien

**PEER REVIEWER:**

- › **Prof. Emeritus Linda Miller**, The Open University, Vereinigtes Königreich
- › **Dr Roger Hancock**, The Open University, Vereinigtes Königreich
- › **Jana Huttova**, NESET II wissenschaftliche Koordinatorin, externe Beraterin und Consultant der Open Society Foundation (OSF)

**REDAKTION:**

- › **Jonathan Boyd**, Freiberuflicher Redakteur / Lektor

**DANKSAGUNG:**

Wir möchten den FBBE-Diensten und den beteiligten Schulen danken, die es uns ermöglicht haben, Daten in Belgien (Flandern), Kroatien, Italien (Pistoia) und Slowenien zu sammeln.

Wir danken auch Dr. Bénédicte Vanblaere, deren Doktorarbeit für diesen Bericht besonders informativ war.

**AUFTRAGNEHMER:**



PPMI Group  
Gedimino ave. 50, LT - 01110 Vilnius, Lituanien  
Telefonnummer: +370 5 2620338 Fax: +370 5 2625410  
[www.ppmi.lt](http://www.ppmi.lt)

Direktor Rimantas Dumčius

## ZUSAMMENFASSUNG

Forscher und internationale Organisationen stimmen weitgehend darin überein, dass die Qualität der frühkindlichen Betreuung, Bildung und Erziehung (FBBE) und der Schulen von gut ausgebildeten und kompetenten Mitarbeitern abhängt (OECD, 2006; UNICEF, 2008; Milotay, 2016). Der zeitgenössische Beruf des Erziehers bzw. Lehrers ist sehr komplex geworden (Europäische Kommission, 2011a); aus diesem Grund benötigt das Personal in FBBE und Schulen mehr Unterstützung, die sowohl in die Erstausbildung als auch in die berufliche Weiterbildung integriert werden könnte. Die komplexen vielfältigen Gesellschaften, in denen wir leben, machen es heute unmöglich, standardisierte Lösungen für alle Familien bzw. Kinder zu finden. Deshalb sind Verhandlung und Reflexion wesentliche Kompetenzen, die von Praktikern bzw. Lehrern in FBBE-Diensten und Schulen genutzt werden müssen, um die pädagogische Praxis zu kontextualisieren und an die Vielfalt von Kindern und Familien anzupassen. Diese Kompetenzen haben jedoch in traditionellen Formen der Weiterbildung (z. B. Seminare oder Top-Down-Ansätze) keine hohe Priorität. Deswegen sollten sie in ergänzende Ansätze der beruflichen Weiterbildung integriert werden, die sich auf die aktive und demokratische Beteiligung der Mitarbeiter konzentrieren.

Professionelle Lerngemeinschaften (Professional Learning Communities, PLC) sind ein wichtiger Schritt in diese Richtung (siehe Kapitel 2). PLCs können beschrieben werden als „eine Gruppe von Menschen, die ihre Praxis auf eine laufende, reflektierende, kollaborative, inklusive, lernorientierte und wachstumsfördernde Weise teilen und kritisch hinterfragen“ (Stoll et al., 2006, S. 223). Das Ziel ist nicht, „eine professionelle Lerngemeinschaft zu sein“, sondern das Wohlbefinden und das Lernen für Kinder und Familien zu verbessern (*Ibidem*).

Für die Ausbildung und Beibehaltung von PLC sind kompetente Systeme notwendig. Diese erfordern ein mehrstufiges Netzwerk von Kompetenzen, strukturellen Bedingungen, Engagement und Bewusstsein.

Es gibt so viele Definitionen, was eine professionelle Lerngemeinschaft ist oder sein sollte, dass der Begriff in Gefahr ist, jede Bedeutung zu verlieren (DuFour, 2004). In diesem Bericht wird versucht, diese Lücke zu füllen, indem: 1) ein theoretischer Rahmen geschaffen wird, der erklärt, warum PLCs heute notwendig sind (siehe Kapitel 1); 2) eine klare Definition der wesentlichen Kriterien angeboten wird, die eine PLC definieren, mit konkreten Beispielen aus mehreren europäischen Ländern (siehe Kapitel 2); und 3) vier vertiefende Fallstudien vorgestellt werden - aus Belgien (Flandern), Kroatien, Italien und Slowenien -, die verschiedene Möglichkeiten zur Etablierung und Erhaltung von PLCs veranschaulichen (siehe Kapitel 3).

Die Studie endet mit spezifischen Schlussfolgerungen und Empfehlungen für politische Entscheidungsträger in den Mitgliedstaaten.

Es sei darauf hingewiesen, dass der Bericht sich auf Betreuungsangebote und Schulen für Kinder im Alter von 0 bis 12 Jahren konzentriert. Die Schlüsselkonzepte und Schlussfolgerungen könnten jedoch auch für die Sekundarstufe angepasst werden.

## Schlüsselkonzepte

Der Zweck von PLCs besteht darin, FBBE- und Schulpersonal<sup>1</sup> sowohl emotional als auch beruflich zu unterstützen. Professionelle Lerngemeinschaften ermöglichen es den eigenen Unterricht kritisch zu reflektieren und konkrete Ideen darüber auszutauschen, wie das Wohlbefinden und die Lernerfahrungen von Kindern und Familien verbessert werden können.

Auf Grundlage der Literaturübersicht schlägt diese Studie vor, die folgenden fünf Kriterien zur Definition von PLC zu verwenden (Vanblaere, 2016) (siehe Kapitel 2.2. Was definiert eine PLC in dieser Studie?):

1. **Lehrkräfte führen häufig „reflektierende und eingehende Dialoge“** mit Kollegen über pädagogische Fragen, die auf ihrer täglichen Praxis basieren (Wahlstrom und Louis, 2008).
2. **Lehrer öffnen die Türen ihrer Klassenzimmer und streben eine „Entprivatisierung von Praktiken“ an**, indem sie die Praktiken von Kollegen begutachten, Feedback geben, gemeinsam planen, Beziehungen zur Nachbarschaft aufbauen und mit Eltern in Dialog treten (Lomos et al., 2011; Wahlstrom und Louis, 2008).
3. **Es wird in „kollektive Verantwortung“ investiert**, sodass die Verbesserung der Schule nicht länger als alleinige Verantwortung eines Schulleiters oder eines einzelnen Lehrers gilt, sondern als kollektive Verantwortung (Stoll et al., 2006).
4. **Der Schwerpunkt liegt auf dem Erreichen einer gemeinsamen Vision und Werteskala**, basierend auf den Rechten der Kinder und dem Respekt für Vielfalt. Dies ist die Grundlage für gemeinsame, kollektive und ethische Entscheidungen (Wahlstrom und Louis, 2008).
5. Diese vier Merkmale hängen von einer fünften Bedingung ab: **die Präsenz von „Leadership“** ist ein starker Faktor bei der Transformation der Schulkultur (Vanblaere, 2016). Leadership ist ein entscheidendes, aber komplexes Element, das in PLCs berücksichtigt werden muss (siehe Kapitel 2.2.1.).

Die Beispiele in Kapitel 2.3. (Übersicht über PLCs in der europäischen FBBE und im Grundschulsystem) und die vier Fallstudien stellen verschiedene Wege dar, um diese Kriterien in die Praxis umzusetzen, und zeigen gemeinsame und spezifische Stärken und Herausforderungen auf.

Genauer gesagt, konzentriert sich die belgische Fallstudie (Flandern) auf Kinderbetreuungsdienste sowie auf die Vor- und Grundschule und weist auf die Bedeutung von Investitionen in eine demokratische Führung, gemeinsame Werte und die theoretische Reflexion der eigenen Praxis hin. Die kroatische Fallstudie konzentriert sich auf Vor- und Grundschulen, die an dem Step by Step-Programm beteiligt sind, und zeigt, wie wichtig es ist, sinnvolle Teamsitzungen zu organisieren, durch die die Motivation der Mitarbeiter dank der aktiven Beteiligung aller Teilnehmer wachsen kann. Die italienische (Pistoia) Fallstudie konzentriert sich auf Angebote der FBBE (0-3 und 3-6 Jahre) und auf die entscheidende Rolle der pädagogischen Koordinatoren bei der Unterstützung von Reflexion, gemeinsamer Planung und Peer-Learning-Aktivitäten. Um dies zu ermöglichen, sind kinderfreie

---

<sup>1</sup>In diesem Bericht beziehen wir uns auf FBBE- und Schulpersonal, d. h. Praktiker, die im Sektor für 0-3 Jahre arbeiten, Lehrer im Sektor für 3 (oder 2,5) -6 Jahre, Grundschule und Assistenten, die Praktiker / Lehrer während bestimmter Tageszeiten unterstützen. In der Studie werden wir sie als "FBBE- und Schulpersonal" oder einfach "Personal" bezeichnen.

Stunden erforderlich, die ebenfalls die Zusammenarbeit verschiedener Ebenen erfordern: Wirtschaft / Politik, Verwaltung und Sozialpädagogik. Auch die slowenische Fallstudie konzentriert sich auf FBBE-Angebote (0-6 Jahre) und zeigt die Bedeutung der Entprivatisierung der Praxis (durch gemeinsame Beobachtungen, gemeinsame Reflexion und Austausch), die komplexe Rolle von Führungskräften, die geschult und unterstützt werden müssen, den Schwerpunkt auf der Verbindung von Forschung und Praxis und die Notwendigkeit offizieller finanzieller Investitionen in PLCs, um diese nachhaltig zu machen.

## Wichtige politische Auswirkungen und Empfehlungen

Auf der Grundlage der Literaturrecherche und der Fallstudien haben wir Schlussfolgerungen und Empfehlungen entwickelt, die mit den fünf Kriterien für professionelle Lerngemeinschaften verknüpft sind. Im Allgemeinen wirken sich alle Empfehlungen auf jedes der fünf Kriterien aus, doch unterscheiden wir sie zur besseren Übersicht.

Unsere Schlussfolgerungen und Empfehlungen betreffen sowohl FBBE- als auch Schulsysteme (siehe Kapitel 4). Diese Schlussfolgerungen sind:

1. **Die Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, sich auf der Basis ihrer täglichen Praxis häufig in „reflektierenden und eingehenden Dialogen“ mit Kollegen über pädagogische Fragen auszutauschen.**
  - Alle unsere Fallstudien zeigen, dass **Co-Reflecting in der Praxis** für ein Team und zwischen verschiedenen Teams wichtig ist.
  - **PLC muss allen Teammitgliedern die Möglichkeit bieten, zu wachsen und zu lernen**, einschließlich Direktoren, pädagogischen Beratern, Praktiker, Lehrern, Assistenten usw. Dies erfordert: 1) verschiedene Arten von Weiterbildung für verschiedene Ebenen; und 2) eine Vielzahl von Lernmethoden, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht werden. Reflexion kann auf individueller, gruppen- oder interinstitutioneller Ebene organisiert und auf verschiedene Arten unterstützt werden (Beobachtungen, Supervisionsmomente, Teamsitzungen, Seminare, pädagogische Dokumentation, Job-Shadowing usw.).
  - PLC- Teilnehmern profitieren von der **Verbindung von Forschung und Praxis**. Insbesondere die partizipative Forschung ist wichtig für die Entwicklung von Fachkräften wie Forschern.

### Empfehlungen

Politische Entscheidungsträger in den Mitgliedstaaten sollten investieren in:

- **Kinderfreie Stunden** für alle Mitarbeiter: Verträge sollten eine bestimmte Anzahl von bezahlten Stunden ohne Kinder garantieren, während denen die Mitarbeiter ihre Praxis reflektieren können.
- **Teamtreffen** und andere Aktivitäten, um die pädagogische Praxis zu analysieren: Planung, Beobachtungen und Dokumentation. Diese Aktivitäten sollten alle Teammitglieder (einschließlich zum Beispiel niedrig qualifizierte Assistenten) umfassen.
- **Pädagogische Unterstützung durch pädagogische Berater**, die die Reflexion initiieren und begleiten.
- **Entwicklung von analytischen Tools** für Teams und Einzelpersonen (z. B. spezifische Gruppenreflexionsmethoden).

- **Verbindung der Praxis von PLC mit der Forschung**, durch Kooperationen zwischen Betreuungsangeboten bzw. Schulen und Universitäten oder Forschungszentren.

**2. Die Mitarbeiter müssen die Möglichkeit erhalten, in einer „Entprivatisierung von Praktiken“ die Türen der Klassenzimmer zu öffnen, sich gegenseitig zu bewerten, Feedback zu geben, gemeinsam zu planen, Beziehungen zur Nachbarschaft und Gemeinschaft aufzubauen und mit den Eltern in Dialog zu treten.**

- Die Fallstudien zeigen, dass es Fachkräfte bei der gemeinsamen Konstruktion von Bedeutungen und Praktiken unterstützt und so das Risiko der Isolation minimiert, wenn man **die Praxis des jeweils anderen beobachtet, Feedback gibt, gemeinsam als Team plant und mit Familien und Nachbarschaften in Dialog tritt.**
- **Europäischer Austausch oder Job Shadowing** sind in diesem Zusammenhang ebenfalls erwähnenswert, da sie Mitarbeiter ermutigen, die tägliche Praxis in anderen Kontexten zu erleben. Dies erweitert ihre Perspektiven und unterstützt Veränderungen in ihren eigenen Praktiken.

*Empfehlungen*

Die politischen Entscheidungsträger in den Mitgliedstaaten sollten in folgendes investieren:

- **Gemeinsame Beobachtungen / Job-Shading**, die es den Praktizierenden ermöglichen, voneinander zu lernen und gemeinsam über die Praxis nachzudenken.
- **Austausch mit anderen Bildungsanbietern** (auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene), um die Entprivatisierung der pädagogischen Praxis zu fördern. Europäische Projekte wie Erasmus Plus sind in dieser Hinsicht eine bedeutende Chance.

**3. Es muss in „kollektive Verantwortung“ investiert werden: Die Verbesserung der Schule wird nicht länger als die alleinige Verantwortung eines Schulleiters oder eines einzelnen Lehrers gesehen, sondern eher als kollektive Verantwortung.**

- Allen Fallstudien ist ein **Bottom-up-Ansatz** gemeinsam, bei dem die Akteure die Verantwortung nicht an einen Lehrer oder Direktor delegieren, sondern selbst Verantwortung übernehmen und in ein gemeinsames Projekt investieren.
- Wenn die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, ihre Praxis laufend zu reflektieren und voneinander zu lernen, werden die Mitarbeiter ermutigt, **„aktive Teilnehmer“ in ihrem eigenen Lernprozess zu werden**, was wiederum ihre Motivation steigert. Letzteres ist ein wichtiger Vorteil von PLCs, nicht zuletzt, weil ein starkes Gefühl der Motivation hilft, die Fluktuationsrate zu reduzieren.

*Empfehlungen*

- Die politischen Entscheidungsträger **sollten strukturelle Bedingungen schaffen, die das Lernen von Kollegen durch den Austausch zwischen verschiedenen Ebenen und Akteuren des Systems** auf horizontaler und vertikaler Ebene erleichtern.

4. **Pädagogen müssen sich darauf konzentrieren, eine gemeinsame Vision und einen Wertekanon zu schaffen, die auf den Rechten der Kinder und der Achtung von Vielfalt basieren.**
- **Professionelle Lerngemeinschaften brauchen einen offenen gemeinsamen Rahmen für eine gemeinsame Vision und Werte, die auf den Rechten der Kinder und dem Respekt für Vielfalt basieren.** Dieser Ansatz sollte **demokratisch und auf die Gemeinschaft ausgerichtet sein**, sodass die Stimmen von Familien, Fachleuten, Kindern und der Nachbarschaft gehört werden können. In dieser Vision sollten zwischen den verschiedenen Diensten, Schulen und Organisationen innerhalb eines Gebiets (FBBE-Dienste und Schulen, sowie andere soziale Dienste in der Nachbarschaft) eine vertikale und horizontale Zusammenarbeit und Austausch stattfinden.
  - Um in PLCs besser auf die Vielfalt von Kindern und Familien einzugehen, ist es wichtig, in die Reflexions- und Verhandlungskompetenzen der Mitarbeiter zu investieren. Dies wird durch **Vielfalt der Mitarbeiter** erleichtert, wie in einem früheren NESET-II-Bericht über die Professionalisierung von Kinderbetreuungsassistenten dargelegt wurde (Peeters, Sharmahd, Budginaitè, 2016). Ein diverses Team hilft den Teilnehmern, voneinander zu lernen.

#### *Empfehlungen*

- Die politischen Leitlinien für PLCs sollten die Bedeutung einer gemeinsamen Vision und eines Wertekanons betonen, der auf Demokratie und der Achtung von Vielfalt basiert.
- Die Mitgliedstaaten sollten in die Einstellung eines **vielfältigen Lehrkörpers** in FBBE und Schulen investieren, und zwar in Bezug auf Sprache, Geschlecht und soziokulturellen Hintergrund.

5. **Es ist notwendig, in „Leadership“ zu investieren, weil dieser Faktor die Transformation der Schulkultur entscheidend prägt.**
- Führungskräfte (Schuldirektoren, pädagogische Koordinatoren usw.) können ein Motor der Veränderung sein. PLCs in kompetenten Systemen brauchen eine **demokratische Führung, die Top-down- und Bottom-up-Ansätze kombinieren kann**. Führungskräfte in PLCs müssen in der Lage sein, die Gruppe zu orientieren, aber auch in gemeinsame Verantwortung zu investieren.
  - Um dieses Gleichgewicht zu wahren, benötigen Führungskräfte spezifische Kompetenzen und können nicht isoliert arbeiten. Neben einer besonderen Ausbildung müssen die **Führungskräfte von einem starken Netzwerk unterstützt werden**, das es ihnen ermöglicht, voneinander zu lernen, wobei auch berücksichtigt wird, dass PLCs noch relativ neu sind. Die Investition in Schulung und Förderung würde auch dazu beitragen, Wissen über professionelle Lerngemeinschaften zu sammeln.

#### *Empfehlungen*

- Die Mitgliedstaaten sollten spezifische Ausbildungspfade für Führungskräfte schaffen und so deren **Kompetenzen im Bereich der PLC verbessern**.
- Die Mitgliedstaaten sollten den Aufbau eines professionellen Netzwerks unterstützen, das Supervisionsmomente und den Austausch von Peer-Learning für PLC-Leiter garantiert.

## WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?

### **Kostenlose Veröffentlichungen:**

- Einzelexemplar:  
über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mehrere Exemplare/Poster/Karten:  
bei den Vertretungen der Europäischen Union ([http://ec.europa.eu/represent\\_de.htm](http://ec.europa.eu/represent_de.htm)),  
bei den Delegationen in Ländern außerhalb der Europäischen Union  
([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_de.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_de.htm)),  
über den Dienst Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_de.htm](http://europa.eu/europedirect/index_de.htm))  
oder unter der gebührenfreien Rufnummer 00 800 6 7 8 9 10 11 (\*).

(\*) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

### **Kostenpflichtige Veröffentlichungen:**

- über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

