

Die Hauptelemente in Abbildung 1 sind wie folgt zu verstehen:

- *Personalentwicklung* (→ s.a. Kapitel 4 bzw. 5) dient der Qualifikations- und Motivationserweiterung von Lehrpersonen mittels zweier Hauptveränderungsstrategien: Zum einen sind dies die Fortbildungs- sowie Weiterbildungs-, zum anderen Fördermaßnahmen durch den Aufbau horizontaler Netzwerke mit informativer, psychologischer, politischer oder Fertigkeiten vermittelnder Funktion (z.B. Hospitationen und Supervisionen) (vgl. Dalin, 1999, S. 332ff.).
- *Unterrichtsentwicklung* (→ Kapitel 3 sowie 4) stellt den Kern der SE dar. Die innovative Lernkultur ist dabei von zwei Richtungswechseln gekennzeichnet, einerseits vom Lehren zum Lernen und andererseits von Zielen zu Kompetenzen (→ Kap. 4.2.6). Vom Lehren zum Lernen bedeutet, dass Schülerinnen und Schüler vermehrt mittels gestalteter und dennoch offener Lernumwelten (→ Kap. 4.2.10) zu aktivem, eigenverantwortlichem und kooperativem Arbeiten befähigt werden sollen. Die richtige Balance zwischen frontal orientierten und geöffneten Lernformen muss gefunden werden. Ziel dieses Unterrichts ist der Aufbau von Kompetenzen, die Wissen und Können verbinden, wie Problemlösefähigkeit, Informationsbeschaffung, Kommunizieren und Kooperieren. Dies geschieht, indem Inhalte nicht nur sachlogisch strukturiert, sondern in Anwendungskontexte eingebettet werden.
- Bei der *Organisationsentwicklung* werden die persönlichen und sozialen Potenziale der Teammitglieder mobilisiert und koordiniert (→ Kap. 5). Innerhalb der Schule muss geklärt werden, wer welche Aufgaben und Entscheidungen zu übernehmen hat und in welchen Bahnen formelle und informelle Kommunikation verläuft. Es findet also eine Ausdifferenzierung des organisatorischen Gefüges von innen heraus zur Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen und Entlastungen statt. Dabei werden institutionelle Verbindungen zur außerschulischen Umgebung, wie Behörden, Elternhäuser und Organisationen in den Stadtteilen aufgebaut.

### Schulentwicklung, aber wie?

In keiner Schule beginnt SE von null an: Ein mehr oder weniger bewusstes Schulprofil und die aufgrund lokaler Rahmenbedingungen bereits bestehende Schwerpunktsetzung der Einzelschule sind der Ausgangspunkt für die Verständigung über die gemeinsamen Ziele pädagogischer Arbeit. Diese werden im Leitbild für alle Betroffenen transparent und verbindlich durch wenige einprägsame Leitsätze dargestellt. Dieses bildet die Grundlage der Entwicklung eines umfassenderen Schul-

programms, in dem die weiteren Vorgehensweisen konkretisiert werden. Bei diesem Prozess des Findens von Normen und Strategien kann die Schule eine externe Beratung/externe Moderatorinnen und Moderatoren hinzuziehen. Diese Personen führen mit der Schulleitung zunächst Vorgespräche, um Informationen über bestehende Rahmenbedingungen und mögliche erste Zielvorstellungen zu erhalten. In der Vorbereitungs- und Kontaktphase wird das gesamte Kollegium über das Thema Schulentwicklung informiert. Hier besteht die Gelegenheit zur Aussprache über Teilnahmebereitschaft, Bedürfnisse und Erwartungen im Kollegium. In einer nächsten Phase entscheidet sich das Kollegium für oder gegen die Durchführung eines Schulentwicklungsprozesses und es legt im Fall einer Einigung dafür verbindliche Modalitäten wie z.B. Zeitvorgaben fest.

Der Prozess von SE besteht aus folgenden drei Kernprozessen (→ Kap. 6):

- *Erfassen der Ausgangslage, der Problemdiagnose*: In der Phase der Problemdiagnose beginnt die eigentliche Arbeit mit der Analyse des konkreten Ist-Zustandes. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen die Stärken und Schwächen der eigenen Schule fest, wobei sie durch geeignete Methoden des Moderatoren-Teams unterstützt werden. Wichtig ist, dass alle Meinungen gehört, gesammelt und in eine Ordnung gebracht werden. Auf dieser Grundlage lassen sich in einer nächsten Phase gemeinsame Veränderungsziele, der sogenannte Soll-Zustand, entwickeln.
- *Festlegung von Zielen und Schwerpunktsetzung*: Hierfür gelten dieselben Konditionen wie für die Analyse des Ist-Zustands. Damit der Schulentwicklungsprozess nicht im Sande verläuft, ist es wichtig, in der folgenden Konkretisierungsphase eindeutige, anspruchsvolle, aber dennoch realistische Schritte zu planen und festzulegen, wer welche Arbeit bis wann erledigen soll.
- *Evaluation des Vorgehens*: Nach der Handlungsphase muss sich eine Evaluation zur Feststellung des Erreichten anschließen. Diese gibt über den neuen Ist-Zustand Auskunft, der Basis für die Planung weiterer Veränderung ist. Die Herausforderung an Schulen liegt in der Entwicklung einer Evaluationskultur, in der Rückmeldungen zur Praxis als geläufige Qualitätsentwicklungsmaßnahme verstanden werden. Die Evaluation kann sowohl intern (mit eigenem Personal) als auch extern (unter Zuhilfenahme von professionellen Externen) erfolgen.

In Abbildung 2 ist ein Phasenschema des bereits skizzierten institutionellen Schulentwicklungs-Prozesses in Anlehnung an Pieper und Schley (1983, S. 9) skizziert:

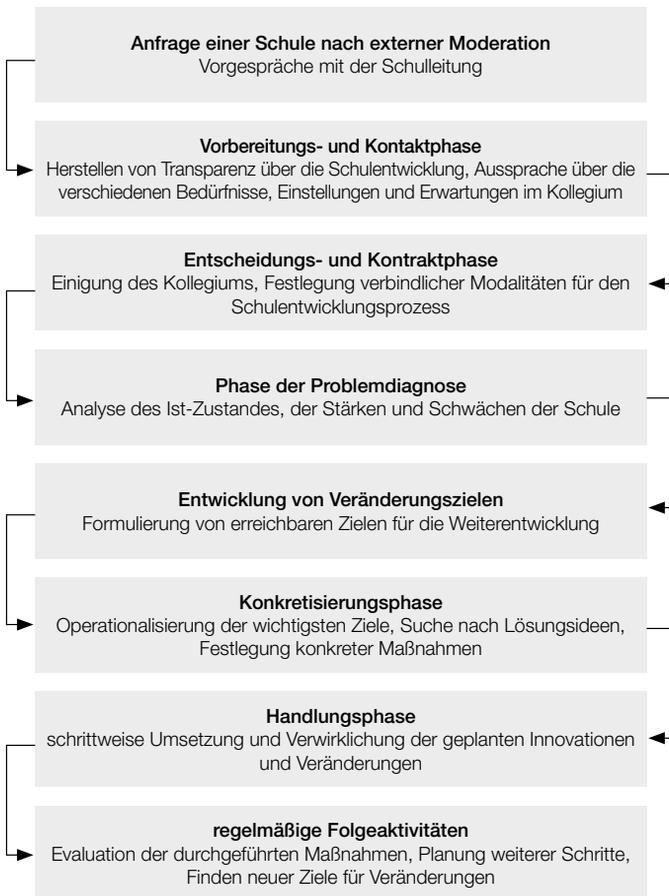


Abb. 2: Serpentinmodell der Schulentwicklung

### Implikationen der Schulentwicklung

Eine der Herausforderungen der SE liegt in der Notwendigkeit des Erwerbs kooperativer Handlungsorientierungen. In der SE entwickeln die Mitglieder des Kollegiums in Kooperation eine gemeinsam verantwortete zukünftige Gestalt von Schule. SE stellt für Lehrkräfte deshalb einen zusätzlichen Aufgabenbereich dar. Über die klassischen Aufgaben des Lehrberufs hinaus wird nämlich das Mitwirken an Schulentwicklungsprozessen erwartet. SE fügt den klassischen Aufgabenfeldern des Lehrberufs folgende Tätigkeitsfelder hinzu (vgl. Rahm, 2010):

- kooperieren/planen/innovieren/evaluieren und forschen/lernen/leiten

Das Konzept der SE blieb nicht ohne kritische Gegenstimmen. So bietet einerseits eine externe Begleitung die Chance einer Versachlichung schulinterner Konflikte und die produktive Irritation eines in scheinbaren Selbstverständlichkeiten festgefahrenen Kollegiums. Andererseits ergeben sich Rollenkonflikte, wenn diese Begleitung sowohl Beratungs- als auch Evaluations- und damit Kontrollaufgaben wahrnimmt. Systematisierungsansätze wie die der SE mit ihren Kontrollverfahren zur Qualitätssicherung berühren immer die pädagogische Autonomie der einzelnen Lehrkraft, was dazu beitragen kann, diese zu erweitern, aber auch gegebenenfalls einzugrenzen (vgl. Eikenbusch, 1998, S. 154).

### Checkliste zur Selbstkontrolle: Schulentwicklung

In Tabelle 1 wird in Anlehnung an Bovet und Huwendek (2014, S. 590) eine Checkliste vorgestellt, die Gelingensbedingungen für einen Schulentwicklungsprozess enthält. Dabei sind die einzelnen Bedingungen jeweils auf die Schulleitung (SL) und die einzelne Lehrkraft (LK) bezogen. Zur Reflexion des eigenen Vorgehens – aus der Sicht SL bzw. LK – sollen die einzelnen Bedingungen jeweils mit einem ✓ versehen werden, wenn der geschilderte Sachverhalt zutrifft. Je mehr ✓ angegeben werden können, desto eher befindet sich die Schule – aus der Sicht der Schulleitung – bzw. der Sicht der Lehrkraft – auf gutem Weg zu einer gezielten Schulentwicklung.

**Tab. 1:** Checkliste zur Selbstkontrolle, ob die genannten Aspekte Gegenstand von Schulentwicklung sind

<b>Fragen für die Schulleitung (SL)</b>	✓	<b>Fragen für die Lehrkräfte (LK)</b>	✓
Mein Kollegium beteiligt sich in ganzer Breite.	<input type="checkbox"/>	Ich beteilige mich in ganzer Breite.	<input type="checkbox"/>
Ich unterstütze aktiv die SE.	<input type="checkbox"/>	Ich unterstütze aktiv die Schulleitung.	<input type="checkbox"/>
Mein Kollegium ist auch an mich herangetreten.	<input type="checkbox"/>	Ich habe vom Kollegium einen Auftrag erhalten.	<input type="checkbox"/>
Ich habe bereits eine Steuergruppe gebildet.	<input type="checkbox"/>	An meiner Schule wurde eine Steuergruppe gebildet.	<input type="checkbox"/>
Ich habe externe Beraterinnen und Berater hinzugezogen.	<input type="checkbox"/>	Externe Beraterinnen und Berater wurden hinzugezogen.	<input type="checkbox"/>
Ich habe eine frühe Kommunikation auf breiter Basis initiiert (auch unter Einbeziehung von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern).	<input type="checkbox"/>	Es erfolgte eine frühe Kommunikation auf breiter Basis (auch unter Einbeziehung von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern).	<input type="checkbox"/>

<b>Fragen für die Schulleitung (SL)</b>	✓	<b>Fragen für die Lehrkräfte (LK)</b>	✓
Ich initiierte eine Zielklärung und Formulierung eines Leitbildes: pädagogisch, fachlich, überfachlich; Ethos, Grundsätze, Leitvorstellungen.	<input type="checkbox"/>	Es wurde eine Zielklärung initiiert und ein Leitbild formuliert: pädagogisch, fachlich, überfachlich; Ethos, Grundsätze, Leitvorstellungen.	<input type="checkbox"/>
Ist-Stand: Dokumente, Methoden, Prozesse	<input type="checkbox"/>	Ist-Stand: Dokumente, Methoden, Prozesse	<input type="checkbox"/>
Folgende Maßnahmen und Aktionen habe ich veranlasst: Arbeitsstruktur, Meilensteine, Teambildung.	<input type="checkbox"/>	Folgende Maßnahmen und Aktionen wurden veranlasst: Arbeitsstruktur, Meilensteine, Teambildung.	<input type="checkbox"/>
Folgend Instrumente zur Qualitätssicherung sind in Einsatz: Bereiche, Methoden, Zeitpunkt, Ablauf, Dauer.	<input type="checkbox"/>	Folgend Instrumente zur Qualitätssicherung sind in Einsatz: Bereiche, Methoden, Zeitpunkt, Ablauf, Dauer.	<input type="checkbox"/>
Ich überzeuge mich von der Qualität und Evaluation der Maßnahmen.	<input type="checkbox"/>	Die Qualität und Evaluation der Maßnahmen wird festgestellt.	<input type="checkbox"/>
Ich gehe mit Widerstand und Hindernissen konstruktiv um.	<input type="checkbox"/>	Ich gehe mit Widerstand und Hindernissen konstruktiv um.	<input type="checkbox"/>
Ich pflege einen Austausch mit anderen Schulen im Sinne des „best practice“.	<input type="checkbox"/>	Wir pflegen einen Austausch mit anderen Schulen im Sinne des „best practice“.	<input type="checkbox"/>

Moderne Schulen entwickeln sich nicht als Selbstzweck, sondern unter dem Primat, beste Bedingungen für ihre Schülerinnen und Schüler, die Eltern, aber auch für das Kollegium bereit zu stellen. SE liefert damit auch einen Beitrag für ein gutes Klima, das als gute Voraussetzung für das Lernen eben an dieser Schule anzusehen ist.