

Schulentwicklung nachhaltig gestalten: Menschen führen – Potentiale entfalten

Ewald Blum

1. Einführung

Schulen befinden sich im Umbruch. Sie müssen auf vielfältige technische, soziale und wirtschaftliche Entwicklungen reagieren. Bedingt durch die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und einer zunehmenden Heterogenität der Schülerschaft wird der Wandel beruflicher Anforderungen als beschleunigt erlebt, was eine Herausforderung für alle Mitglieder der schulischen Gemeinschaft darstellt (Warwas/Sembill 2008, 1). Auch die Digitalisierung wird von den Schulen als entsprechende Herausforderungen wahrgenommen. Damit Schulen die immer komplexeren Aufgaben erfüllen können, bedarf es einer in sich stimmigen und standort-spezifischen Schul- und Qualitätsentwicklung (Stiftung Bildungspakt Bayern 2011, S. 4, 12). Der vom ISB entwickelte Qualitätsmanagementkreislauf bietet den Schulen ein Rahmenmodell, welches hilft den Prozess der Schul- und Qualitätsentwicklung systematisch zu steuern (vgl. Abbildung 1).

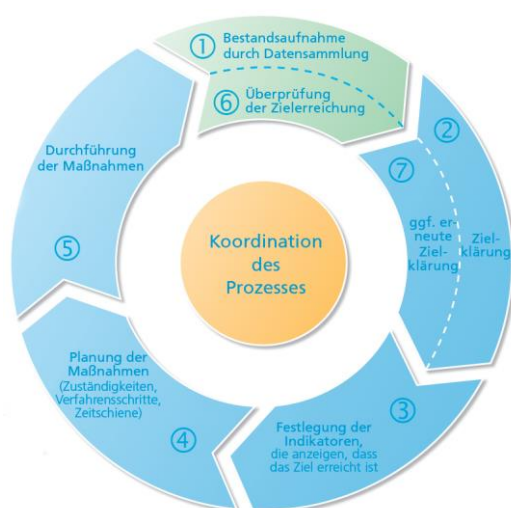


Abb. 1: Qualitätsmanagement im Kreislauf (vgl. Lankes & Huber (ISB) 2012, S. 5)

2. Schulentwicklungsprogramm und Prozesssteuerung

Das unter Umständen auf den ersten Blick abstrakt wirkende Modell des Qualitätsmanagements im Kreislauf wurde mit Hilfe des im Jahr 2013 eingeführten Schulentwicklungsprogramms (Art. 2 BayEUG) für die schulische Praxis greifbar und leicht handhabbar gemacht. Das bayerische Schulentwicklungsprogramm ist ein verschriftlichtes Handlungsprogramm für die schulische Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, das im Dialog der schulischen Gremien entsteht. Es gründet auf einer Bestandsaufnahme ①, die u.U. in einem Schulprofil erfasst wird, der Ableitung von Entwicklungszielen, die sich aus drei Quellen speisen: den Zielvereinbarungen, die im Anschluss an die externe Evaluation zwischen Einzelschule und Schulaufsicht geschlossen wurden, den schul- und bildungspolitischen Vorgaben und den weiteren Zielen, die aus innerschulischen Prioritäten erwachsen (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Der Weg zum Schulentwicklungsprogramm (vgl. ISB: SEP – Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung, S. 6)

Diese Entwicklungsziele werden in einem Zieltabelle gebündelt ② und Indikatoren für die Zielerreichung definiert ③. Ein weiterer Bestandteil des Schulentwicklungsprogramms ist das aus diesen Zielen abgeleitete Handlungsprogramm mit konkreten Maßnahmen ④ und der Durchführung der Maßnahmen mit der Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten ⑤.

Mit einer abschließenden Überprüfung der Zielerreichung und einer evtl. Nachsteuerung beginnt der Regelkreislauf erneut ©. Der gesamte Qualitätskreislauf wird von der Schulleitung verantwortet und von der Steuergruppe koordiniert (vgl. Abb. 1).

Nachdem innerhalb der letzten vier Jahre die Mehrheit der Schulen, ein Schulentwicklungsprogramm erarbeitet haben, geht es nun darum, dieses Instrument zur stetigen Weiterentwicklung der Schule zu nutzen. Hierzu werden im Folgenden einige Ansätze dargelegt, die den Schulen im Rahmen der Prozesssteuerung als weitere Anregungen dienen sollen.

2.1 Wertschätzung für geleistete Arbeit

Erfolgreiche Schulentwicklung setzt voraus, dass – ausgehend von der individuellen Situation der jeweiligen Schule – Entwicklungsziele festgelegt und Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden. Selbst dann, wenn sich Ziele an Schulen ähneln, muss der Weg zur Zielerreichung individuell gestaltet werden. Hierzu sollte zunächst anerkannt werden, was die einzelne Schule bereits geleistet hat und welche Ressourcen den Schulen (z. B. Erfolge der Vergangenheit, individuelle Begabungen der Lehrkräfte) zur Verfügung stehen. Die Mehrzahl der Schulen leistet tagtäglich sehr gute pädagogische Arbeit. Ausgehend von diesem positiven Bewusstsein können weitere Entwicklungsschritte eingeleitet werden.

2.2 Ziele setzen Energie frei

Eine wesentliche Schwierigkeit von Schulentwicklung besteht darin, dass innerhalb eines Kollegiums teilweise unterschiedliche Wertvorstellungen vertreten werden. Vor diesem Hintergrund ist die Zielfindungsphase häufig ein anspruchsvoller Prozess, der von Seiten der Beteiligten Offenheit erfordert. Diesem Prozess aus dem Weg zu gehen und keine Ziele zu vereinbaren, ist keine erfolversprechende Alternative. Der Grund ist, „erst wenn wir ein Ziel haben, steht uns genügend Kraft

zur Verfügung es zu erreichen – vorausgesetzt, wir haben es so gewählt, dass es unseren Kräften entspricht“ (Grün 2016, 50). Dabei ist es wichtig, dass Ziele nicht von wenigen Personen vorgegeben, sondern von einer breiten Basis des Kollegiums erarbeitet werden. Nur wenn die Ziele von der Mehrzahl der Lehrkräfte mitgetragen werden, haben Schulentwicklungsaktivitäten Aussicht auf Erfolg (Rolff 2006). Für diesen Prozess können Schulen auf die Unterstützung durch Schulentwicklungsmoderatoren zurückgreifen.

<http://www.schulentwicklung.bayern.de>

2.3 Konflikte als Chance begreifen

Im Laufe von Entwicklungsprozessen können Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Zielvorstellungen auftreten oder divergierende Meinungen bezüglich der konkreten Maßnahmen vertreten werden. Konflikte sind für viele Menschen negativ besetzt und diese würden den Konflikten am liebsten aus dem Weg gehen. Wenn Menschen jedoch miteinander „zusammenstoßen“, dann entsteht Energie, d.h. es ist Kraft im Spiel (Grün 2013, 8) und die gilt es konstruktiv zu nutzen. Vergleichbar ist es beim Kampfsport „Aikido“ das Ziel die Kraft des Angriffs intelligent aufzunehmen und diese dann in positive Energie umzuwandeln.

Ferner ist es wichtig, derartige Konflikte nicht zu bewerten, sondern sie sollten stattdessen nüchtern betrachtet werden, denn „der Konflikt zeigt ja offensichtlich, dass die bisherigen Lösungen nicht alle Beteiligten befriedigen“ (Grün 2013, 8). In Anlehnung an das lösungsorientierte Denken gilt es, nicht die Probleme zu fokussieren, sondern zu überlegen, welche Chancen der Konflikt bietet. Stephen R. Covey spricht vom Gewinn/Gewinn-Denken, das „nach Vereinbarungen und Lösungen strebt, die Vorteile für alle Seiten bringen“ (Covey 2012, 111). Diese Vorgehensweise mag kurzfristig zeitaufwendiger sein, verspricht langfristig aber die besseren Erfolge.

2.4 Schulentwicklung braucht Durchhaltevermögen

Wandern bedarf zum einen eines klaren Zieles und zum anderen der Disziplin, die Wegstrecke zu bewältigen. Diese Erfahrung kann auf das gesamte Leben übertragen werden (Grün 2016, 42/43). Bezogen auf die Schulentwicklung heißt dies, dass es der Bereitschaft bedarf, vereinbarte Ziele auch bei auftretenden Schwierigkeiten zu verfolgen. Wie beim Wandern gilt es Durststrecken zu überwinden, denn wer zu schnell aufgibt, kommt nicht sehr weit (Grün 2016, 44). Gleichzeitig bedarf es aber auch der Fähigkeit, Erfolge zu feiern. Anstatt ohne Ruhe von Ziel zu Ziel hetzen, „braucht jeder Erfolg ein Innehalten, um zurückzublicken und dankbar wahrzunehmen, welcher Weg zurückgelegt wurde“ (Grün 2016, 85).

2.5 Interne Evaluation – wichtiges Element der Schulentwicklung

Die interne Evaluation bietet viel Potential, den Schulentwicklungsprozess zu verstetigen. Sie deckt zum einen diejenigen Bereiche auf, in denen die einzelne Schule Ziele und Maßnahmen formulieren sollte, um ihre pädagogische Arbeit zu verbessern (Güttler/Zöllner 2007, 11). Zum anderen dient sie dazu, den Grad der Zielerreichung zu erheben, um dann bei Bedarf mit geeigneten Maßnahmen nachsteuern zu können (Blum/Warwas 2009). Es gibt allerdings nicht die eine Evaluationsform, die für alle Schulen passt, sondern die Gestaltung im Einzelnen hängt davon ab, welche Ziele eine Schule damit verfolgt (Peek 2007, 144).

Interne Evaluation darf jedoch kein Selbstzweck sein. Deshalb lautet eine wichtige Regel im Rahmen der Evaluation: „Evaluieren nur dann, wenn Du neugierig auf das Ergebnis bist“ (Hübner 2008, 14). Deshalb sollten Schulen sich vorab sehr genau überlegen, an welchen Ergebnissen sie (derzeit) wirklich interessiert sind. In diesem Zusammenhang macht es häufig Sinn, sich im Rahmen einer Fokus- bzw. Teilevaluation auf die Erhebung weniger Informationen zu beschränken.

2.6 Menschen führen – Kreativität wecken

Auf die Bedeutsamkeit von Führungskräften im Rahmen der Prozesssteuerung wird in der Literatur immer wieder verwiesen: „Führungskräfte verantworten den Gesamtprozess und spielen bei der Prozesssteuerung eine zentrale Rolle. Diese Aufgabe gibt ihnen aber auch die Chance Führungskompetenz aufzubauen und zu beweisen“ (Kennerknecht/Zöllner 2010, 9). Whitaker betont in diesem Zusammenhang, dass gute Schulleiter Lehrkräfte dazu motivieren, ihren wichtigen Beitrag zu leisten. Ferner haben die Schulleiter die Aufgabe sich an Veränderungen anzupassen, ohne jedoch den Blick für das Wesentliche zu verlieren (Whitaker 2010, 17). Auch Anselm Grün misst der Führung eine entscheidende Rolle bei und schreibt, dass Führungskräfte bei den Mitarbeitern Leben hervorlocken sollen (Grün 2006, 49). Führen ist nach Ansicht von Grün eine kreative Aufgabe, die wiederum das Ziel verfolgt, die Kreativität bei den Mitarbeitern (bzw. Schülern) zu wecken (Grün 2006, 52; zit. in Blum 2007, 22). Im Bereich der Schulentwicklung gibt es so viele Entfaltungsbereiche, in denen jede Lehrkraft sich nach ihren individuellen Fähigkeiten einbringen kann. Die Aufgabe von schulischen Führungskräften liegt darin, die spezifischen Talente bei den Lehrkräften zu erkennen und jene zu ermutigen, dieses Potential gezielt in die Schul- und Unterrichtsentwicklung einzubringen. Im gleichen Maße ist es Aufgabe der Lehrkräfte einer zukunftsfähigen Schule die individuellen Neigungen und Talente der Schüler zu entdecken und Lernbedingungen zu schaffen, in denen sich diese Fähigkeiten entfalten können (Burow 2016, 35).

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“

Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882)

Das derartige Lehr-Lern-Arrangements in Form des Selbstorganisierten Lernens ausreichend erforscht wurden, verdeutlichte Prof. Sembill bereits im Rahmen einer Schulentwicklungstagung im Jahre 2010 in Bamberg. In seinem Vortrag forderte er die Lehrkräfte auf, „sich über aktuelle Erkenntnisse der Lehr-Lern-Forschung zu

informieren und die eigenen Sichtweisen über effektives Lehren und Lernen immer wieder auch einmal zu hinterfragen“ (Sembill 2010, zit. in Hübner/Blum 2010, 11).

Dieser Gesamtzusammenhang von guter Führung und gutem Unterricht kommt den Schülerinnen und Schülern zu Gute und steigert die Berufszufriedenheit der Lehrkräfte. Davon profitiert nicht nur die Schulfamilie, sondern die gesamte Gesellschaft.

3. Unterstützungsangebote nutzen – Zeichen von Professionalität

Zusammenfassend gilt festzuhalten, dass nachhaltige Schulentwicklung eine anspruchsvolle Führungsaufgabe ist, die der Unterstützung einer breiten Gruppe des Lehrerkollegiums bedarf. Den Schulen wurde mit der Einführung des Schulentwicklungsprogramms ein umfangreicher „Werkzeugkoffer“ an die Hand gegeben. Ferner sollen die dargelegten Gedanken weitere Anregungen liefern, um den Schulentwicklungsprozess konstruktiv zu gestalten. Es bleibt jedoch die kreative Aufgabe der Einzelschule, dies auf die konkrete Situation vor Ort zu übertragen. Den Schulen stehen über die Regierungen und den MB-Dienststellen gut ausgebildete Schulentwicklungsmoderatoren zur Verfügung. Diese bei Bedarf gezielt einzubinden ist Zeichen von Professionalität und im Rahmen der Nachhaltigkeit von Schulentwicklung ein wichtiger Baustein.



„Wer etwas verhindern will, findet Gründe, wer etwas erreichen will, findet Wege.“

(In Anlehnung an Willy Meurer)

Literatur:

BLUM, E./WARWAS, J. (2009): Interne Evaluation als zentrales Element der Schulentwicklung. In: vlb-akzente, Ausgabe 07/2009, S. 24 – 27.

BUROW, O.-A. (2016): Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Beltz Verlag, Weinheim.

COVEY, S. R. (2012): Die 7 Wege zur Effektivität. Workbook, Gabal Verlag, Offenbach.

GRÜN, A. (2006): Menschen führen – Leben wecken. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

GRÜN, A. (2013): Konflikte bewältigen. Schwierige Situationen aushalten und lösen. Kreuz Verlag, Freiburg im Breisgau.

GRÜN, A. (2016): Von Gipfeln und Tälern des Lebens. Vier-Türme-Verlag, Münsterschwarzach.

GÜTTLER, H./ZÖLLER, A. (2007): Qualitätsmanagement für berufliche Schulen. In: Lehrerinfo 01/07.

HÜBNER, H. (2008): Praxis der Selbstevaluation im Überblick. In: vlb-akzente – Berufliche Bildung in Bayern, 05/2008, S. 14 – 15.

HÜBNER, H./BLUM, E. (2010): Schulqualität systematisch sichern und entwickeln. Tagung der Schulentwicklungsteams der Beruflichen Oberschulen in Nordbayern. In: vlb-akzente 05/2010, S. 10 – 11.

ISB (2014): Schulentwicklungsprogramm. Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung [https://www.km.bayern.de/epaper/schulentwicklung/index.html#8]

KENNEKNECHT, M./ZÖLLER, A. (2010): Schulisches Qualitätsmanagement - Führungskompetenz - Lehrergesund-heit. In: Berufsbildung, Heft 1 (26).

Lankes, E.M./Huber, F. (2012): Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, München.

PEEK, R. (2007): Interne Evaluation und einzelschulische Entwicklung – Spagat zwischen Mindeststandards und Machbarem. In: Van Buer, J. / Wagner, C. (Hrsg.): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. (Lang Verlag) Frankfurt a. Main.

ROLFF, H.-G. (2006): Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe. In: Buchen H., Rolff, H.-G.: Professionswissen Schulleitung. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

STIFTUNG BILDUNGSPAKT BAYERN (2011): Neue Wege der Führung an bayerischen Schulen.

WARWAS, J./ SEMBILL, D. (2008): Systematisches, systemisches und situationsbezogenes Verständnis von Führung und Zeit. Eine Einführung in den Sammelband. In: WARWAS, J./SEMBILL D. (HRSG.): Zeitgemäße Führung – zeitgemäßer Unterricht, Schneider Verlag Hohengehren GmbH, Baltmannsweiler.

Whitaker, T. (2010): Was gute Schulleiter anders machen. 15 Dinge, auf die es wirklich ankommt. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.