

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR.2 - November 2014

„Strategische Schulentwicklung“

Ein für die Schlüsselrolle von Schulleiter/Innen notwendiges **Führungsinstrument** ist eine effektive Strategieentwicklung für Veränderungsprozesse und eine damit gekoppelte Prioritätensetzung. Eine klare Strategie erleichtert viele Entscheidungen im Laufe eines Schuljahres im Sinne eines „roten Fadens“ für die Schulentwicklung. Wenn durch die Strategie sichtbar ist, wie die Schule zu den festgelegten Zielen kommen will, dann fügen sich viele Vorschläge von Kolleg/Innen in diese strategischen Überlegungen ein - oder eben auch nicht.

Die Strategie an einer Schule wird beeinflusst von der Schulkultur und den vorhandenen Arbeitsstrukturen:

Wie kommen Sie an Ihrer Schule zu Entscheidungen?

Welche Gremien werden zu welchen Themen gehört?

Welche Kommunikationsformen wenden Sie in den Gremien an?

Wie sieht es mit dem Informationsfluss und der Transparenz über einzelne Entwicklungsschritte aus?

Wie stark kooperieren Ihre Kolleg/Innen bereits?

Wie sieht es mit der Delegation und der Übernahme von Verantwortung aus? usw.

Die erfolgreiche Durchführung von geplanten Entwicklungsschritten hängt davon ab, ob solche Arbeitsstrukturen bereits institutionalisiert sind bzw. für den Veränderungsprozess eingerichtet werden können.

Folgende Aufgaben sind nach Leonhard Horster¹ für Schulleiter/Innen dabei von großer Bedeutung bei der Begleitung von Veränderungsprozessen (S. 286ff):

1. Schulleiter/Innen **kommunizieren** Veränderungen in der Gesellschaft oder auch dem engeren Umfeld der Schule, die ein Reagieren der Schule nötig machen, **in die Schule**. Dadurch wird Veränderungsbedarf sichtbar bzw. thematisiert.
2. Schulleiter/Innen stoßen dann **Kommunikationsprozesse** über mögliche und notwendige Veränderungen unter allen beteiligten Gruppen und zwischen ihnen an. Dabei geht es um den Austausch und die Reflexion über die unterschiedlichen Sichtweisen **im Dialog**: Ohne Bewertung und ohne Ver-Urteilung. Ziel ist eine gemeinsam akzeptierte Absprache über notwendige Schritte, die wahrscheinlich über eingespielte Routinen hinausgehen werden.
3. Schulleiter/Innen sorgen für einen Dialog über **transparente, machbare und bedeutungsvolle Ziele**: Eine entsprechende Zielklärung fand vielleicht schon für die Formulierung des schuleigenen Leitbildes statt und die Beteiligten können sich an dieser Vision orientieren.

Grundsätzlich wichtig ist dann eine **Präzisierung der Ziele**:

Woran wollen Sie messen, ob die Ziele erreicht worden sind?

Welche Ressourcen brauchen Sie, um Ihre Ziele zu realisieren?

Passen die konkret benannten Ziele zu der im Leitbild formulierten Vision und zur Erfüllung des „Kerngeschäftes“ Unterricht?

4. Schulleiter/Innen verdeutlichen immer wieder, dass **Schulentwicklung** nicht abschließbar, sondern **ein kontinuierlicher Prozess** ist. Es gilt auch, dass der Weg das Ziel ist, und dieser muss für alle gleichermaßen **überschaubar und zusammenhängend** dargestellt werden. Die **Instrumente der Qualitätssicherung und –entwicklung** (Leitbild, Selbstevaluationen, schulische Dokumentation und Feedbackprozesse) sind wichtige Hilfsmittel auf diesem Weg.
5. Schulleiter/Innen orientieren alle Entwicklungsvorhaben daran, dass sie die Schüler/Innen erreichen. Nur wenn die Veränderungen **am Lernerfolg der Schüler/Innen ansetzen und sich darauf auswirken**, werden sich alle Beteiligten nachhaltig dafür engagieren. Dafür sollten lern- und motivationstheoretisches Wissen, Prinzipien der Klassenführung, der Unterrichtsgestaltung, der Leistungsbeurteilung usw. im kollegialen Austausch reflektiert und umgesetzt werden.
6. Schulleiter/Innen vertreten Schulentwicklungsarbeit als **kontinuierliches und planvoll mitzudenkendes Thema** innerhalb der Arbeitszeit jedes Einzelnen. **Effektive Delegation** sowie **Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen** können dafür sehr hilfreich sein; auch ein gut kalkulierter Einsatz der Ressourcen ist notwendig. Dazu gehört z.B. die Überlegung, ob und wie sowieso stattfindende Konferenzen und Sitzungen für diese Entwicklungsarbeit genutzt werden und dafür von organisatorischer Routine befreit werden können.
7. Dazu gehört auch die Überlegung, dass möglichst viele jährlich stattfindende Veranstaltungen (z.B. pädagogische Tage) **auf das gemeinsame Ziel** hin ausgerichtet sind, **Konsequenzen** daraus abgeleitet und **Veränderungen** entsprechend evaluiert werden. Das Vorhandensein einer Steuergruppe ist für diese strategische Planung sehr gewinnbringend.
8. Schulleiter/Innen begreifen auch **sich selbst als lernende Personen**: Nur durch die eigene Veränderungsbereitschaft entsteht in einer Schule eine grundlegende Atmosphäre der Offenheit und der gewünschten wertschätzenden Interaktion, die zum Gelingen von Veränderungsprozessen notwendig ist. Dies stellt einen hohen Anspruch an die Leitungspersonen dar, lässt aber Schulleiter/Innen auch unmittelbar die Wirksamkeit Ihres Tuns erleben.

Anmerkungen :

¹ Leonhard Horster, Changemanagement und Organisationsentwicklung. In: H. Buchen/H.-G. Rolff (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel, 2009, 2. Auflage, S. 229ff.

Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte. Er erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Herausgeber verantwortlich. Wenn Sie die Info-Mail nicht weiter erhalten möchten, genügt eine formlose E-Mail an: Mareike.Wollenschlaeger@rpt.bwl.de

Haftungsausschluss

Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.