

Gelingende Qualitätsentwicklung an der Eichendorff-Realschule, Reutlingen (ERS)

Im folgenden Bericht geht es um den systematischen und erfolgreichen Schulentwicklungsprozess an der Eichendorff-Realschule in Reutlingen.

Seit 2009 wird die Schule von Fachberaterinnen Schulentwicklung (FBS) des RP Tübingens begleitet. Das Tandem der FBS arbeitet mit von der Schulleitung verbindlich installierten Gremien für die innere Schulentwicklung zusammen.

Innerhalb eines Schuljahres finden regelmäßige Sitzungen zur Beratung und Begleitung der schulinternen Entwicklungsprozesse statt -

- mit dem Schulleitungsteam
(Themen u.a.: Führungsstrategie; allgemeine Strategieüberlegungen)
- mit Schulentwicklungsgruppen, die jeweils von der GLK mit bestimmten Aufgaben für einen bestimmten Zeitraum beauftragt wurden:
Zuerst mit QUEER“ (**Q**ualitäts**E**ntwicklung an der **E**ichendorff-**R**ealschule),
danach mit der Koordinierungsgruppe, seit 2014 mit der Schulentwicklungsgruppe
(Themen u.a.: Umsetzung von Strategieüberlegungen, Ideen, Lösungen, Alternativen entwickeln, Maßnahmen planen, koordinieren und evaluieren)
- mit Konzeptgruppen
Zuerst mit „JAGT“ – **J**Ahr**G**angsstufen**T**eam; danach mit der Konzeptgruppe zum Ausbau des individuellen Arbeitens, der Lernbegleitung und Differenzierung sowie des Konzeptes „Realschule plus“

Zieldimensionen des Schulleitungsteams werden in Diskussion mit dem Gesamtkollegium und in Abgleich mit den Zieldimensionen des Kollegium gebracht. Das Schulleitungsteam nimmt zielorientiert Impulse aus dem Kollegium auf und entwickelt mit den von der GLK dafür beauftragten Gremien Handlungsstrategien. Innere Schulentwicklung bewegt sich fort in ständiger Kooperation bzw. Information zwischen Schulleitungsteam – Kollegium – beauftragten Gremien / Arbeitsgruppen. Dies sorgt für höchst mögliche Transparenz. Hierbei geschieht ziel- und lösungsorientierte schulische Arbeit an vereinbarten Aufgabenfeldern und Themen sowie Konzeptentwicklung in den Gremien. Dort beschlossene und von der GLK abgestimmte Entwicklungsaufträge werden in Pilotphasen erprobt. Bereits während einer Pilotphase oder spätestens gegen Ende derselben wird diese evaluiert unter folgenden Aspekten:

„Bewährt hat sich, d.h. beibehalten werden soll... / verändert / neu hinzugenommen / verabschiedet werden soll...“

Daraufhin werden Maßnahmen abgeleitet und zur Abstimmung in die GLK eingebracht. Anschließend wird das entsprechend abgestimmte Konzept in die Regelphase überführt. Viele KollegInnen tragen Veränderungsprozesse mit oder lassen diese geschehen, da Veränderungsschritte allen transparent und so verstehbar sind. KollegInnen setzen Ergebnisse aus den Pilotphasen im ständigen Austausch über mögliche Verbesserungen um.

Grundsätzlich war von Beginn der von uns begleiteten Schulentwicklung eine **konsequente Fragehaltung** zu beobachten nämlich:

„Was brauchen unsere SchülerInnen? Welche Antworten finden wir auf eine sich von Jahr zu Jahr verändernde, zunehmend heterogene Schülerschaft?“ Aus dieser Fragehaltung werden schulspezifische Lösungen und Antworten gefunden.

Die wesentliche Grundlage dafür ist der kooperativ-dialogische Führungsstil der Schulleitung. Dadurch konnte die Eichendorff-Realschule in den vergangenen Jahren zwei Entwicklungslinien strategisch verfolgen:

1. Die Einrichtung von Teamstrukturen.

Die Nähe zu den SchülerInnen und die Möglichkeit zum reflexiv kollegialen Austausch sowie zum kooperativen Lehren und Lernen wirken sich sehr positiv auf die Veränderungsbereitschaft der KollegInnen aus: Veränderungen werden thematisiert und reflektiert, Möglichkeiten werden gemeinsam angedacht, kooperativ umgesetzt und wiederum reflektiert und evaluiert. Dieses Arbeiten in Teamstrukturen fand im sog. „Teammodell“ eine verbindlich ausgearbeitete und schriftlich festgehaltene Form.

2. Unterrichtsentwicklung in Richtung individualisiertes Lernen.

Die zunehmend heterogene Schülerschaft regte die Teams an, über individualisiertes Lernen nachzudenken und Umsetzungsmöglichkeiten für den Unterricht zu erkunden. Die Selbstverantwortung für das Lernen und die individuellen Stärken und Bedürfnisse der SchülerInnen werden vermehrt in den Blick genommen.

Durch die Orientierung des Schulleitungsteams an eigenen Visionen und Zielen und durch seine Beharrlichkeit in der Umsetzung gefasster Beschlüsse entstehen für die Systematisierung von Entwicklungsprozessen an Schulen hilfreiche Werkzeuge:

- Leitbild als gemeinsame Zielorientierung
- Selbstevaluation, um Entwicklungen kontinuierlich zu verbessern und Bedenken des Kollegiums Rechnung zu tragen
- Dokumentation der Entwicklungsprozesse für einen transparenten Informationsfluss

- Gremien und Foren der Information und Beteiligung
- Nutzung von Feedback für eine konstruktive Gesprächskultur (GLK, Workshops usw.)
- Begleitung und Beratung der schulinternen Entwicklungsprozesse durch Fachberaterinnen Schulentwicklung.

Für den dialogischen Austausch und für die Tragfähigkeit der Beschlüsse im Kollegium bedient sich die Schule dieser wichtigen Instrumente für alle Veränderungsprozesse.

Der Entwicklungsprozess „Mit Teamstrukturen Unterrichtsentwicklung fördern“ vollzog und vollzieht sich in mehreren Etappen:

Etappe 1: Teamstrukturen schaffen für die Kooperation in Klasse 5 und 6

Aufgrund einer Initiative aus dem Kollegium kommen im Schuljahr 2008/2009 Überlegungen bezüglich der Einrichtung von Teammodellen an die Schule.

Um sich ein genaues Bild davon machen zu können, hospitieren einige KollegInnen an der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden, die ausdrücklich auf Teamstrukturen für LehrerInnen setzt.

Die KollegInnen der ERS berichten nach ihrer Rückkehr von ihren Eindrücken und im Frühjahr 2009 entsteht eine Konzeptgruppe („JAGT“ – **JA**hr**G**angsstufen**T**eam), die in einem durch die Fachberaterinnen Schulentwicklung gestalteten Workshop an der Landesakademie Bad Wildbad ein Konzept für die Klasse 5 entwickelt. Dieses wird dem Gesamtkollegium vorgestellt. Es wird um Rückmeldung gebeten und Veränderungen werden vorgenommen.

Die erfolgte Abstimmung in einer späteren GLK führt dann zum Pilotprojekt für die Klasse 5 im Schuljahr 2009/2010. Bereits von Anfang an wird die Evaluation einer Pilotphase mitgedacht.

Im Schuljahr 2009 /2010 wird eine Arbeitsgruppe „QUEER“ (**QU**alitäts**E**ntwicklung an der **E**ichendorff-**R**ealschule) gebildet, die bereits im Januar 2010 eine Evaluation des Pilotprojekts durchführt und die nächsten Schritte entwickelt. In einer Befragung sollen SchülerInnen, Eltern und Lehrpersonen auf vorbereitete Fragen über ihre Erfahrungen mit der laufenden Pilotphase berichten. Ergebnisse aus der Befragung fließen in die nachfolgende konzeptionelle Weiterentwicklung ein. Auf dieser Grundlage beschließt das Kollegium der ERS in einer GLK im April 2010 die Ausweitung der Arbeit in Teamstrukturen auf die gesamte Schule, Klassenstufe 5-10. (Die Teamstruktur wurde mit Beginn des Schuljahres 2010/2011 auf die gesamte Schule übertragen.)

Arbeit im Team im Rahmen der beschlossenen Teamstruktur bedeutet:

<ul style="list-style-type: none">▪ Lehrer/innen einer Klassenstufe bilden ein Team▪ Lehrer/innen im Team arbeiten intensiv zusammen,▪ können verstärkt für die Schüler/innen da sein▪ Teams legen gemeinsame Regeln für die Klassenstufe fest▪ Teamzimmer werden eingerichtet	<ul style="list-style-type: none">▪ setzen gemeinsam das Methoden- und Sozialcurriculum um▪ organisieren themenorientierten Projekte 'Soziales Engagement', 'Wirtschaften, Verwalten, Recht' und 'Berufsorientierung'▪ planen Projekte, gemeinsame außerunterrichtliche Veranstaltungen▪ stimmen Möglichkeiten der Differenzierung miteinander ab
--	--

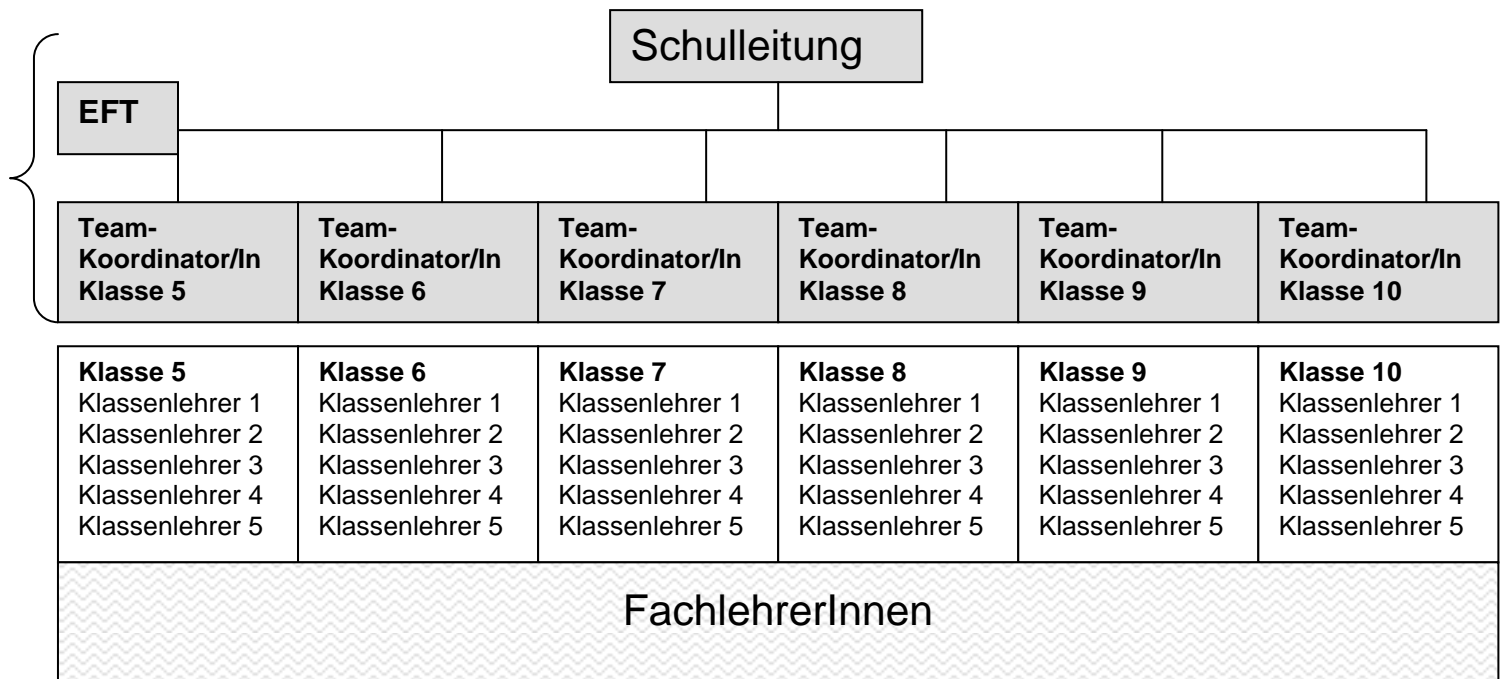
Etappe 2: Implementierung des Teammodells 5-10 und Schaffung einer Gremienstruktur an der ERS

In den Schuljahr 2011 / 2012 und 2012 / 2013 findet das sog. „Teammodell 5-10“ eine verbindlich ausgearbeitete und schriftlich festgehaltene Form.

Beschlossen wird u.a.:

- Für einen reibungslosen Beginn der Teamsitzungen zu Beginn des Schuljahres erhalten die neu mitarbeitenden KollegInnen ein Informationsblatt „Gedanken zur ersten Jahrgangsstufensitzung“; sie arbeiten im Rahmen des abgestimmten Teammodells und sammeln ihre Erfahrungen. Immer wieder werden aus den gemachten Erfahrungen Rückschlüsse für notwendige Veränderungen gezogen.
- Jedes Stufenteam wählt für ein Jahr eine/n Teamkoordinator/in. Diese Person ist Bindeglied zwischen Team, Schulleitung und Sozialarbeit. Sie stellt die Arbeitsfähigkeit des Teams sicher und koordiniert die Bereiche, in denen Teamarbeit stattfindet. Außerdem sorgt sie in der ersten Sitzung für die Verabredung eines Regelwerks zur Zusammenarbeit und ist danach Hüterin des Regelwerks. Sie vertritt die Stufe im EFT, dem **Erweiterten Führungsteam**.

Das neu installierte Gremium „**EFT**“ tagt fünf mal pro Schuljahr mit der Schulleitung; gemeinsam reflektieren sie die jeweils aktuellen Kernfragen für die Schule, behandeln Anträge aus den einzelnen Teams und bearbeiten anstehende Entscheidungsvorlagen für die GLK.



Die Gremienstruktur besteht aus Jahrgangsstufenteams (Gremium 1), TeamkoordinatorInnen (Gremium 2) und der erweiterten Schulleitung (Gremium 3 **EFT**: Schulleitung + TeamkoordinatorInnen).

Alle Gremien haben beratende Funktion und ersetzen in keiner Weise die Beschlüsse der GLK. Dadurch wird an der ERS größtmögliche Transparenz in den Strukturen und Entscheidungsabläufen geschaffen.

Etappe 3: **Teamstrukturen und systematische Unterrichtsentwicklung**

Im Schuljahre 2013/2014 ist die Arbeit in Teams und die Gremienarbeit gut implementiert. Der Wegfall der Grundschulempfehlung, die gesellschaftlichen Veränderungen und die politische Entwicklung hin zu einer Individualisierung des Lernens bringen neue Impulse für die Weiterentwicklung eines Konzepts zur individuellen Förderung.

Die ständige Auseinandersetzung des Kollegiums mit den Fragen:

„Was brauchen unsere SchülerInnen? Was nützt ihnen?“

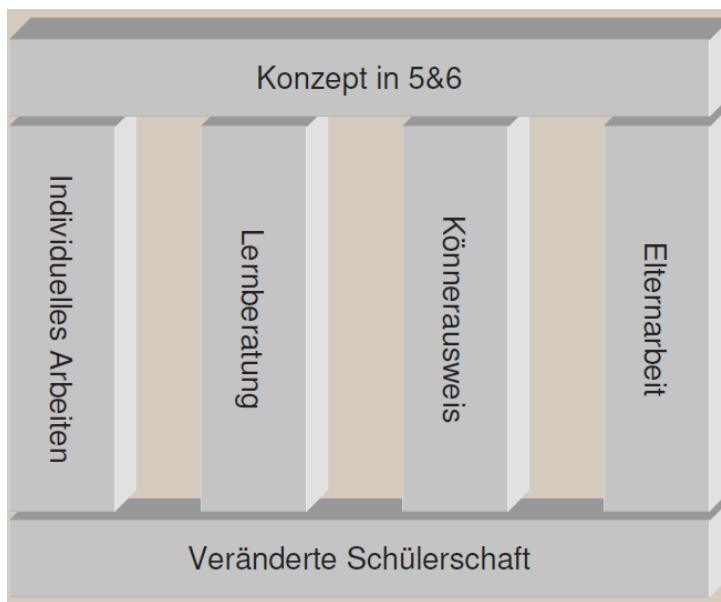
wird erweitert durch die von der Schulleitung in die kollegiale Diskussion eingebrachte Frage

„**Was brauchen die LehrerInnen, um unseren SchülerInnen gerecht zu werden?**“

Diese Fragestellung wird an einem pädagogischen Tag erörtert. Daraus ergeht der Auftrag an eine Konzeptgruppe, einen Konzeptentwurf für Klasse 5 und 6 zu erarbeiten, welcher der heterogenen Schülerschaft gerecht wird

Im Frühjahr 2014 tagt die Konzeptgruppe und entwickelt eine Konzeption, die den Schwerpunkt auf individuelles Arbeiten und Lernberatung legt. Die Konzeption wird in der folgenden GLK eingebracht. Die KollegInnen reflektieren gemeinsam und ringen um eine tragfähige Lösung.

Inhaltlich stützt sich das Konzept auf folgende Säulen:

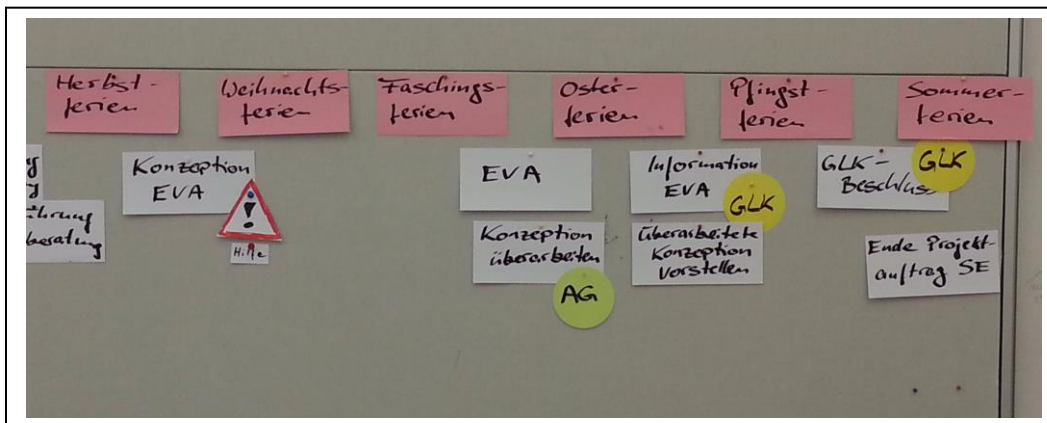
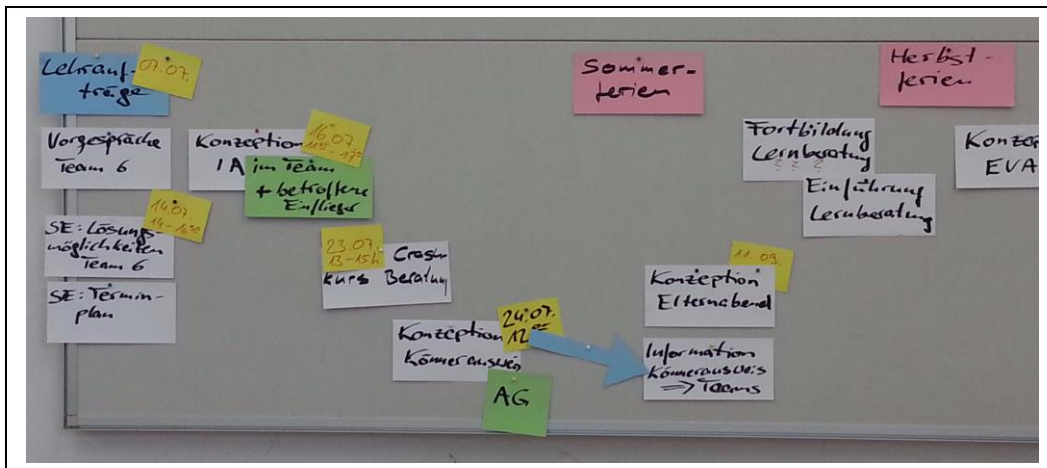


Dazu werden in der GLK folgende Bausteine besprochen:

- Veränderter Stundenplan zur Einführung eines Bandes „Individuelles Arbeiten“
- Lernberatung der einzelnen SchülerInnen
- Könnerausweis („Quali-Card“)
- Einbeziehung der Eltern
- Umsetzung in Klasse 5 & 6.

Die Gruppe erhält den Auftrag, im Schuljahr 2014/2015 ein Pilotprojekt in Klasse 5 & 6 durchzuführen; auch dieses Konzept soll noch während der Pilotphase evaluiert werden.

Sie erstellt einen Meilensteinplan zum Pilot und zur Evaluation, als Grundlage für die Schritte im folgenden Schuljahr.



Die ERS beginnt also im Schuljahr 2014/2015 mit der Einführung der o.g. Säulen („Individuelles Arbeiten“, „Lernberatung“, „Könnerausweis“, „Elternarbeit“).

Die bestehenden Teamstrukturen unterstützen in hervorragender Weise die Einführung der Konzeption: Der Austausch unter den entsprechenden KollegInnen ist für eine nahezu reibungslose Einführung sehr förderlich. Die bestehende Gremienstruktur ermöglicht zudem ein Höchstmaß an Transparenz in den Entwicklungsprozessen.


Die Evaluation des Projektes erfolgt im Frühjahr 2015. Die Interpretation der Daten und eine entsprechende Maßnahmenableitung ergeben ein leicht verändertes Konzept: Eckpunkte für „**Individuelles Arbeiten**“ und die „**Lernberatung**“ sind nun formuliert und die organisatorischen Rahmenbedingungen geklärt. Mitte Juni 2015 wird es dem Kollegium an der Eichendorff-Realschule zur Abstimmung vorgelegt und wie folgt verabschiedet:

In den Klassenstufen 5 und 6 werden 5 Stunden „Individuelles Arbeiten“ in den Stundenplan aufgenommen.

„Lernberatung“ wird in Klassenstufe 5 und 6 mit 2 Lehrer-Stunden pro Klasse weitergeführt, in Klassenstufe 7 mit 1 Lehrer-Stunde eingeführt.

Damit ist eine Umsetzung der Vorgabe „Realschule neu“ begonnen.

So sieht der Stand der inneren Schulentwicklung der ERS am Ende des Schuljahres 2014/2015 aus:

Konzeption zum Thema: „Schulentwicklung der Eichendorff-Realschule“ 	
<p style="text-align: center;">Lernberatung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ In Klasse 5 und 6 findet die Lernberatung parallel zum individuellen Arbeiten (IA) statt ➤ Die Lernberatung in Klasse 5 startet nach den Herbstferien ➤ Die Lernberatung kann in Kleingruppen organisiert werden ➤ Jede Klasse erhält zwei Lehrerstunden für die Lernberatung ➤ Pro Unterrichtsstunde finden 2 – 3 Lernberatungen statt ➤ Die Zuweisung der Schülerinnen und Schüler zu den Lernberaterinnen und -beratern erfolgt in einer gemeinsamen Besprechung ➤ Die Lernberatung wird von Kolleginnen und Kollegen durchgeführt, die dies explizit wünschen ➤ Die Lernberatung setzt eine gründliche Einweisung durch Kollegen voraus, evtl. ergänzt durch Hospitationen ➤ Es finden pro Jahr vier Besprechungen der Lernberaterinnen und -berater statt (Fallbesprechung, Weiterbildung, Organisatorisches, ...) ➤ Die Gruppe der Lernberaterinnen und -berater bestimmt eine Gruppensprecherin / einen Gruppensprecher und erstellt ein Ergebnisprotokoll der Besprechung 	<p style="text-align: center;">IA (Individuelles Arbeiten)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Klasse 5: Deutsch, Englisch, Mathematik, EWG (Geographie) und NWA (BNT) geben eine Stunde an das IA-Band ab ➤ Klasse 6: Deutsch, Englisch, Mathematik und EWG (Geographie) / Geschichte geben eine Stunde an das IA-Band ab ➤ In der 3. Stunde findet Regelunterricht in einem der IA-Fächer statt ➤ In der 4. Stunde findet individuelles Arbeiten (IA) statt ➤ Die Betreuung im IA-Band wird vom Fachlehrer der 3. Stunde übernommen ➤ Die Fachlehrer der betroffenen Fächer geben die Aufgaben für das IA-Band ➤ Während des IA-Bands erfolgt teilweise eine Betreuung durch einen zusätzlichen Lehrer (Deutsch, Englisch, Mathematik) ➤ Es werden in den Fachschaften / in den Teams Strukturen für einen gegenseitigen Materialaustausch aufgebaut (Materialpool, Ordner, Moodle, ...) ➤ Es wird eine Übergabe an das nachfolgende Team vorgenommen, die auch einen Erfahrungsaustausch beinhaltet ➤ Die Teams erstellen einen verbindlichen Regelkatalog für die Jahrgangsstufe (Umgang mit Fragen der Schülerinnen und Schüler, Lautstärke, Sitzordnung, Materialausgabe, ...) ➤ Das Team erstellt einen Plan für die Hinführung der Schülerinnen und Schüler zum IA
<p style="text-align: center;">Quali-Card</p> <p>Die Erprobungsphase findet ab dem 2. SHJ 2014/2015 statt. Ziel: Positives Verhalten soll belohnt werden.</p>	<p style="text-align: center;">Differenzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • In allen Fächern werden 2 Niveaustufen (G und M) angeboten. • leistungsstarken Schülerinnen und Schülern werden Angebote auf dem erweiterten Niveau (E) gemacht.
<p>BASIS ist die Teamstruktur</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Teamkonzept seit 2010 • Lehrer/innen einer Klassenstufe bilden ein Team • Lehrer/innen im Team arbeiten intensiv zusammen, • können verstärkt für die Schüler/innen da sein • Teams legen gemeinsame Regeln für die Klassenstufe fest 	<ul style="list-style-type: none"> • setzen gemeinsam das Methoden- und Sozialcurriculum um • organisieren themenorientierten Projekte 'Soziales Engagement', 'Wirtschaften, Verwalten, Recht' und 'Berufsorientierung' • planen Projekte, gemeinsame außerunterrichtliche Veranstaltungen • stimmen Möglichkeiten der Differenzierung miteinander ab