

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR. 6 – Februar 2016



Leitfaden zur lösungsorientierten Schulentwicklung

Im August 2015 erschien der „Leitfaden zur lösungsorientierten Schulentwicklung“, der von einer kleinen RP-übergreifenden Arbeitsgruppe erstellt und mit den von den Inhalten betroffenen Referaten im Kultusministerium abgestimmt wurde.

Ziel des Leitfadens ist es, **Schulen darin zu unterstützen, mit Veränderungen von innen und von außen sicher umzugehen** und die bildungspolitischen Ziele des Landes unter Nutzung und Weiterentwicklung ihres eigenen Qualitätsmanagementsystems systematisch umzusetzen.

Was ist der Inhalt des Leitfadens?

In den letzten Jahren haben Schulen viel Erfahrung mit ihrer eigenen Schulentwicklung gesammelt, sie haben zum ersten Mal die Fremdevaluation erlebt und Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht getroffen. In der schulischen Praxis haben sich dabei viele Vorgehensweisen und Instrumente bewährt. Die Autorinnen und Autoren dieses Leitfadens haben aus ihrer Tätigkeit an vielen Schulen diese erfolgreichen Ansätze zusammengetragen, verdichtet und strukturiert. Die hier vorliegende **Zusammenstellung von Steuerungsinstrumenten und Modellen der Schulentwicklung** soll dazu dienen, Schulen bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen in ihrer zukünftigen Entwicklung zu unterstützen.

Welche Fragen können damit beantwortet werden?

Die Ausgangsthesen für diesen Leitfaden waren, dass immer wieder unerwartet von außerhalb des Systems Veränderungsimpulse kommen und Stress erzeugen können. Damit Schulen systemisch arbeiten können, müssen sie ihr vollständiges System (die Gesamtheit von aufeinander bezogenen oder miteinander verbundenen Elementen) im Blick haben und sie müssen das Wissen über die Schule als System umfassend beschreiben, um es jederzeit abrufbar zu haben.

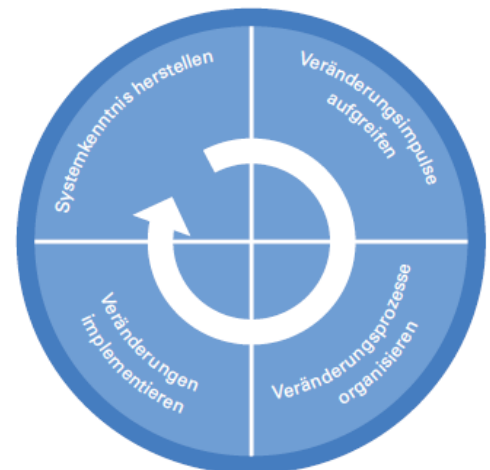
Schulen nehmen Veränderungsimpulse oft als störend und lästig wahr, wobei durchaus häufig das Bedürfnis nach Veränderung besteht. Daraus ergibt sich die Frage, **welche Schritte notwendig sind, um ohne Überforderung arbeitsfähig zu bleiben, um die Zufriedenheit und Motivation der am Schulleben Beteiligten herzustellen und den sachgerechten Umgang mit Ressourcen zu sichern.**

In diesem Leitfaden werden ausgewählte Modelle dargestellt, die aus der Sicht der Autorinnen und Autoren den Schulen eine strukturelle Unterstützung bieten und zeigen, **welche Möglichkeiten es gibt, Veränderungen nachhaltig und systematisch einzuführen.**

Wie können Veränderungen nachhaltig und systematisch eingeführt werden?

Im theoretischen Hintergrund des Leitfadens werden Kapitel zu den **Themen Gesundheit und Motivation, die Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen und die Unterstützung bei der Schulentwicklung durch Fachberaterinnen und Fachberater Schulentwicklung** aufgenommen. Es werden einige theoretische Ansätze und Modelle beschrieben, die hilfreiche Anhaltspunkte dafür liefern, wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können und welche Möglichkeiten bestehen, wenn Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungen auftreten.

Grundlage des gesamten Leitfadens ist ein **Kreismodell zum Umgang mit Veränderungsimpulsen**, in dem vier allgemeine Prozesse unterschieden werden. Es ermöglicht den Schulen, eine auf sie zugeschnittene Vorgehensweise zu entwickeln, und damit einen eigenen Plan ihrer Qualitätsentwicklung zu schreiben. Die vier Quadranten des Modells befassen sich mit den Themen:



1. Systemkenntnis herstellen

In jeder Schule finden täglich viele Prozesse statt und die Kolleginnen und Kollegen, die in den Prozessen arbeiten, kennen diese und die entsprechenden Abläufe sehr genau. Das Wissen ist personengebunden. In einer Schule mit einem stabilen Personalbestand bildet sich dieses ausgeprägte Routinesystem zu einer Kultur der Schule aus und ist die Grundlage für das Handlungskonzept der Schule. Für sachgerechtes Reagieren auf Veränderungsimpulse ist das personengebundene Wissen häufig nicht ausreichend, es ist Organisationswissen erforderlich.

Landkarten können die Orientierung erleichtern, im Leitfaden wird folgendes Modell dazu benutzt. Dieses Modell kann jede Schule als „Landkarte“ nutzen, um Kenntnis über das eigene System zu erlangen.



2. Veränderungsimpulse aufgreifen

Für die praktische Umsetzung von Impulsen gilt für Schulen, sich eine standardisierte Vorgehensweise zu suchen, die einen immer routinierten Umgang ermöglicht:

- Wahrnehmung der Impulse
- Bewertung der Impulse
- Ergänzung der Systemkenntnis

3. Veränderungsprozesse organisieren

Um einen Veränderungsimpuls zu organisieren, ist es notwendig und hilfreich, ein attraktives Zukunftsbild zu schaffen, aus dem sich Zielformulierungen ableiten lassen. Klare Ziele münden in klare Arbeitsaufträge unterschiedlicher Komplexität. Dabei beschreibt die Broschüre zwei Vorgehensweisen, die je nach Ausgangslage zum Einsatz kommen können:

- Projektmanagement zur Organisation von Schulentwicklungsvorhaben
- Prozessmanagement zur Orientierung von komplexen Abläufen

4. Veränderungen implementieren

Faktoren, die für eine nachhaltige Implementierung von Veränderungsprozessen wesentlich sind, müssen bereits bei allen vorausgehenden Entwicklungsschritten mitgedacht werden.

Im Anschluss an die theoretische Einführung werden Beispiele beschrieben um zu zeigen, **wie das Kreismodell konkret in der Praxis umgesetzt werden kann.**

Beispiele konkreter Umsetzung:

- Ablauf und Arbeitsstrukturen der Gesamtlehrerkonferenz verändern
- Abschlussfahrt Klasse 10
- Einrichtung einer Ganztagschule
- Lehr- und Lernformen verändern
- Fusion einer Realschule und einer Werkrealschule zu einem Schulverbund
- Umsetzung Bildungsplan 2016
- Personenbezogene Gefährdungsbeurteilung der Lehrkräfte/ Päd. Assistenten in BW/ COPSQQ
- Einrichtung von inklusiven Bildungsangeboten an einer Schule
- Beratungskonzept in der Grundschule
- Den Prozess „Lese-, Schreib- und Präsentationskompetenzen erwerben und nachweisen“ neu gestalten und nachhaltig implementieren
- Entwicklungsprozess eines Schulverbunds zu einer Gemeinschaftsschule

Der Leitfaden kann unter folgendem Link http://kultusportal-bw.de/site/pbs-bw/get/documents/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/kultusportal-bw/Schulentwicklung_150506.pdf abgerufen werden.

Uta Mahler-Kraus
Fachberaterin Schulentwicklung
Mitautorin des Leitfadens

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.