

Frank Brückel

Pädagogische Hochschule Zürich

Susanna Larcher

Pädagogische Hochschule Zürich

Reto Kuster

Pädagogische Hochschule Zürich

Regula Spirig

Pädagogische Hochschule Zürich

Rachel Guerra

Schulamt, Fürstentum Liechtenstein

Luzia Annen

Schulamt, Stadt Bern

Das Schulentwicklungsrad

Eine Reflexionshilfe für die Führung schulischer Veränderungsprozesse

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a199>

Neben der Organisation des Schulalltags gehört die Aufgabe der Schulentwicklung zum Kerngeschäft von Führungspersonen. Die Gesellschaft mit ihren Interessensgruppen hat die Erwartung an das Bildungssystem, Veränderungen zu erkennen und im Schulalltag zu etablieren. Spätestens durch die Corona-Krise und den Ukraine-Krieg wird deutlich, dass mancher Wandel so schnell kommt, dass entsprechende Entwicklungsvorhaben nicht mehr sorgfältig geplant und vorbereitet werden können. Schulen sind gefordert, eine veränderungsoffene Kultur aufzubauen und Entwicklung als selbstverständlichen Teil des Alltags anzuerkennen und als Bereicherung wahrzunehmen. Ein von der Pädagogischen Hochschule Zürich und dem Schulamt des Fürstentums Liechtenstein entwickeltes Modell bietet Führungspersonen einen Überblick über veränderungsrelevante Faktoren und damit eine Reflexionshilfe.

Schulentwicklung, veränderungsoffene Schulkultur, Bildungssystem, Führung, Modell

Zeitenwende

Im Februar 2020 wurden unsere Gesellschaften – und damit auch die öffentliche Bildung – mit einem Ereignis konfrontiert, das bis dahin unbekannt war: Durch die Pandemie mussten Veränderungen im buchstäblichen Sinne von heute auf morgen aufgegriffen und umgesetzt werden. Im Februar 2022 zeigte der unerwartete Kriegsbeginn zum zweiten Mal, dass es Situationen gibt, die eine unmittelbare Reaktion von Schulen erfordern. Während die Pandemie die Herausforderung stellte, den Bildungs- und Erziehungsauftrag zu gewährleisten, obwohl die Schüler*innen nicht vor Ort waren, erforderte der Kriegsbeginn die Integration von Kindern und Jugendlichen aus einem anderen Kulturkreis, die häufig traumatisierende Erlebnisse mitbrachten.

Beide Ereignisse erfordern schnelle Lösungen, damit das System Schule seine Aufgaben weiterhin in hoher Qualität erfüllen kann, ohne sich zu überfordern. Eine solche Handlungsfähigkeit verlangt nach einem Schulentwicklungsmodell, das anzeigt, welche Faktoren zu beachten sind, welche Ebenen und Akteur*innen einbezogen werden müssen und welches Führungshandeln erforderlich ist. Diese Faktoren sollen sich ebenso bei planbaren und selbstinitiierten Entwicklungsprozessen bewähren.

Das Schulentwicklungsrad¹

Mit dem Schulentwicklungsrad stellen die PH Zürich und das Schulamt des Fürstentums Liechtenstein ein praxisnahes und handlungsunterstützendes Modell vor, das diesen Ansprüchen entspricht (siehe Abbildung 1).

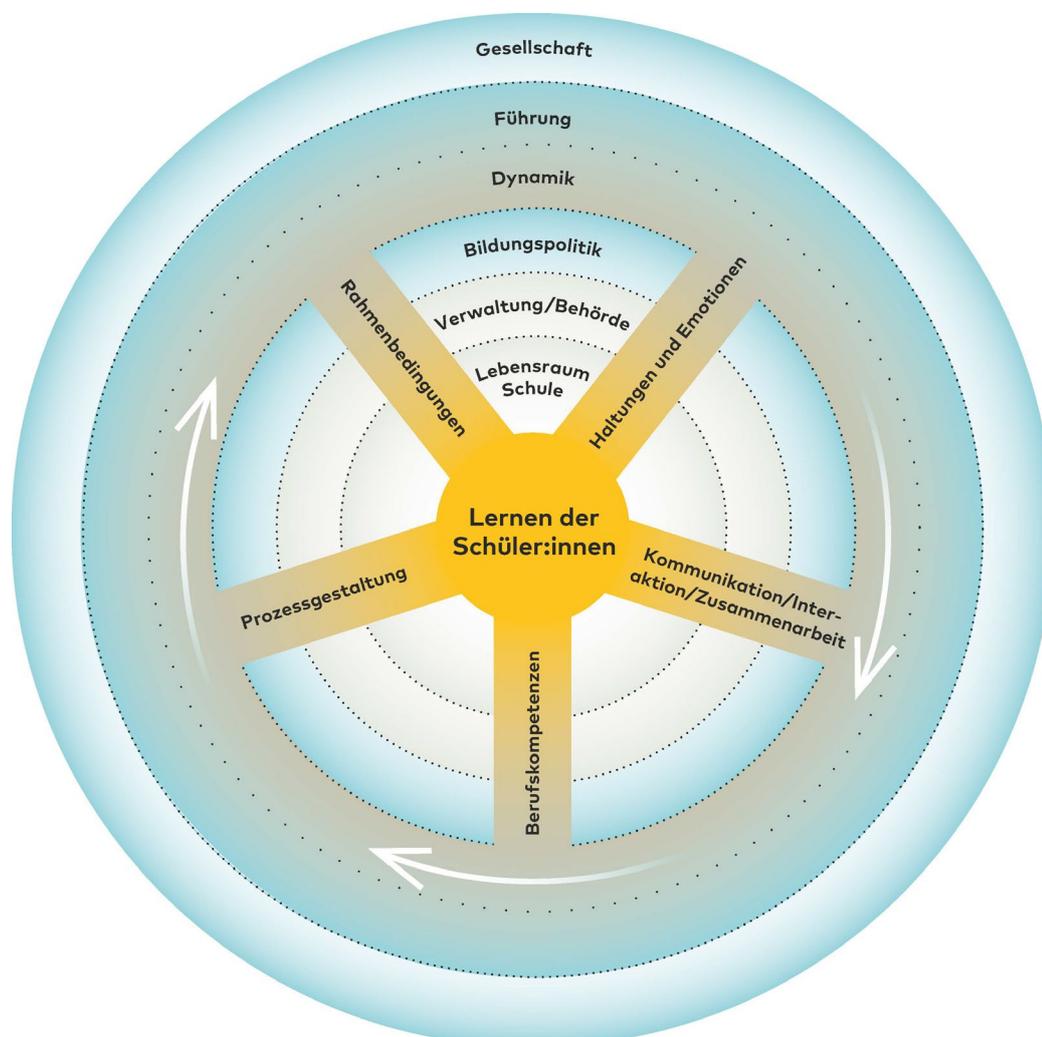


Abbildung 1: Das Schulentwicklungsrad mit den relevanten Faktoren

Aufbau des Schulentwicklungsrad

Wie die oben skizzierten Beispiele zeigen, ist Schule immer ein Teil der jeweiligen *Gesellschaft*. Gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen das Bildungssystem, im Modell dargestellt durch *Bildungspolitik*, *Verwaltung/Behörde* und *Lebensraum Schule*. Im Fachdiskurs wird in diesem Zusammenhang vom Mehrebenensystem Schule gesprochen.

Im Kern des Modells steht das *Lernen der Schüler*innen*, das im System Schule Ausgangspunkt und Ziel aller Schulentwicklungsprozesse ist. Davon ausgehend bzw. darauf wirkend sind die fünf Faktoren *Rahmenbedingungen*, *Haltungen & Emotionen*, *Kommunikation/Interaktion/Zusammenarbeit*, *Berufskompetenzen* und *Prozessgestaltung* angeordnet. Allen Faktoren kommt die gleiche Gewichtung zu.

Umfasst wird das Ganze vom Faktor *Führung*. Führungshandeln hat die Aufgabe, das Entwicklungsvorhaben mit Hilfe der Faktoren und den verschiedenen Perspektiven des Mehrebenensystems zu prüfen und bei Optimierungsbedarf anzupassen. Zwischen allen Faktoren spielen *Dynamiken*, welche einen Schulentwicklungsprozess sowohl unterstützen als auch erschweren können.

Zusammenspiel der Faktoren des Schulentwicklungsrad

Die Faktoren des Schulentwicklungsrad spielen dynamisch zusammen. Wenn Führungspersonen und Projektverantwortliche um die Wirkung und das Zusammenspiel der Faktoren wissen, können sie diese beispielsweise im Prozessverlauf immer wieder neu beurteilen und berücksichtigen. Im Folgenden finden sich Kurzbeschreibungen der einzelnen Faktoren mit jeweils einem Hinweis zum entsprechenden Schulentwicklungshandeln.

Lernen der Schüler*innen

Das Schulentwicklungsrad stellt das *Lernen der Schüler*innen* ins Zentrum. Es zeigt sich jedoch, dass häufig nur vermeintlich klar ist, was darunter verstanden wird, welche Lernziele und Kompetenzen erreicht werden sollen. Daher lohnt sich zum Start eines jeden Veränderungsprozesses die gemeinsame Auseinandersetzung darüber, was *Lernen der Schüler*innen* bedeutet und welche pädagogischen Zielsetzungen sich daraus ableiten.

Prozessgestaltung

Der Faktor *Prozessgestaltung* macht deutlich, dass schulische Veränderungsprozesse intendiert, also geplant sind und gesteuert werden können. Ein idealtypischer Schulentwicklungsprozess sieht verschiedene Entwicklungsphasen vor. In vielen Prozessen müssen manche Phasen mehrmals durchlaufen oder wiederholt werden. Am Ende steht die Institutionalisierung.

Sicherheit in der Prozessaufgleisung und -führung hilft, alle Faktoren zu integrieren, flexibel zu agieren und auf Unberechenbarkeiten besser reagieren zu können.

Haltungen & Emotionen

Haltungen & Emotionen der beteiligten Personen spielen in jedem Schulentwicklungsprozess eine wichtige Rolle. „Es sind also die Menschen und der Geist, die beim Transfer den Unterschied machen. Und äußerer Transfer gelingt nur, wenn es auch inneren gibt.“ (Rolff, 2016, S. 215). Zusammenfassend kann daraus gefolgert werden, dass Projekte, in denen die *Haltungen & Emotionen* thematisiert und verschiedene Perspektiven zusammengeführt werden, nur gewinnen können.

Rahmenbedingungen

Das hier zugrunde gelegte Verständnis unterscheidet zwischen externen und internen *Rahmenbedingungen*. Als externe Bedingungen gelten rechtliche, politische, finanzielle, strukturelle, materielle, institutionelle Vorgaben sowie das *gesellschaftliche Verständnis* von Schule und deren Aufgaben.

Interne Rahmenbedingungen sind die jeweiligen Handlungsbedingungen vor Ort: organisationale Besonderheiten, Teamkonstellationen und einzelne Personen sowie Merkmale der Schüler*innen-schaft und demographische Zusammensetzungen.

Eine sehr gute Kenntnis der Rahmenbedingungen hilft, die Möglichkeiten eines Prozesses auszuloten und entsprechend den eigenen Bedürfnissen zu nutzen.

Berufskompetenzen

Individuelle und kollektive Wissensbestände und Kompetenzen haben einen Einfluss auf Veränderungsprozesse im Bildungssystem. Sie sind Grundlage des organisationalen Lernens und des individuellen und kollektiven Wissens- und Kompetenzmanagements einer Organisation – und weiterführend eines Systems.

Es lohnt sich, regelmässig eine Auslegeordnung über vorhandene Wissensbestände und Kompetenzen zu machen und diese gezielt zu erweitern, um sie für das *Lernen der Schüler*innen* gewinnbringend zu nutzen.

Kommunikation/Interaktion/Zusammenarbeit

Kommunikation ist immanent im Bildungssystem, sie leitet die *Interaktionen* der unterschiedlichen Akteure*innen. Zudem ist *Kommunikation* ein zentraler Aspekt, der über die Form der *Zusammenarbeit* innerhalb der und über die Ebenen hinweg breit abgestützte Lösungsfindungsprozesse unterstützt.

In Abgrenzung zum Arbeitsalltag mit seinen Routinen und Gewohnheiten erfordern Veränderungsprozesse eine sorgfältige *Kommunikation*, eine aufmerksame Beobachtung der *Interaktion* von Akteure*innen und die Schaffung von *Zusammenarbeitsgefässen*, um *Kommunikation* und *Interaktion* zu unterstützen.

Mehrebenensystem

Das Mehrebenensystem umfasst die drei Ebenen *Bildungspolitik*, *Verwaltung/Behörde* und *Lebensraum Schule*. Schulentwicklung ist auf die Zusammenarbeit der drei Ebenen angewiesen. Sie sind

aufeinander bezogen und stehen in gegenseitiger Abhängigkeit.

Veränderungsprozesse erfordern fundierte Kenntnisse über den Aufbau des Mehrebenensystems, die Aufgaben und Kompetenzen jeder Ebene und deren Zusammenspiel sowie Abhängigkeiten.

Führung

Personen mit *Führungsverantwortung* nehmen eine Schlüsselfunktion ein. Sie sind gefordert, das grosse Ganze und damit das *Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren* im Blick zu behalten. In dieser Hinsicht gilt es, das eigene Führungsverständnis zu reflektieren und sich Gedanken darüber zu machen, wie Aufgaben und Verantwortungen auf verschiedene Schultern verteilt werden können. Geklärte *gemeinschaftliche Führung* innerhalb der und über die Ebenen hinweg mit einem konsequenten Fokus auf das *Lernen der Schüler*innen* kann helfen, den roten Faden zu gewährleisten.

Gesellschaft

Gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen das Bildungssystem, im vorliegenden Verständnis gelten sie als externe *Rahmenbedingungen*.

Führung von Schulentwicklungsprozessen – ein Spiel mit den Faktoren

Das Schulentwicklungsrad zeigt auf, welche Faktoren bei Schulentwicklungsprojekten zu beachten sind und wie mit den einzelnen Faktoren verfahren werden kann.

Im Folgenden sollen mit Hilfe der üblichen kompetenzorientierten Unterscheidung zwischen „Wissen“, „Können“ und „Wollen“ (Weinert, 2001) einige Hinweise gegeben werden, wie es Führungspersonen gelingen kann, das grosse Ganze und damit das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren im Blick zu behalten und für ihre Entwicklungen gezielt zu nutzen.

Wissen

Zunächst einmal ist es wichtig, dass Führungspersonen die einzelnen Faktoren kennen und um deren Bedeutung wissen. Beispielsweise, wie ein Projekt idealtypisch aufgestellt wird oder welche Akteur*innen im Mehrebenensystem einzubeziehen sind etc. Jeder der genannten Faktoren kann zwar für sich selbst stehen, in der täglichen Entwicklungsarbeit greifen sie jedoch ineinander über, bedingen sich gegenseitig und sind nicht trennscharf.

Können

Der Umgang mit dem Schulentwicklungsrad setzt die Befähigung voraus, bezogen auf die eigene Arbeitsrealität mit den Faktoren zu „spielen“. Das heisst, diese immer wieder neu zu prüfen, sie in Beziehung zu setzen, im Projektverlauf zu berücksichtigen und entsprechende Entscheidungen abzuleiten. In diesem „Spiel“ liegt der Übergang von Wissen zu Können. Wichtig ist zu erkennen, dass die Faktoren Reflexionshilfen und keine normativen Vorgaben sind.

Wollen

Das Wollen zeigt sich schliesslich vor allen Dingen darin, ob die Verantwortlichen bereit sind, sich mit den Faktoren und dem komplexen Zusammenwirken auseinanderzusetzen. Diese Reflexion braucht Zeit und setzt eine veränderungsoffene Organisationskultur voraus.

Nutzung des Modells im Schulentwicklungsalltag

Ein praxisnahes Modell muss sich immer daran messen lassen, wie es in der Praxis genutzt werden kann und tatsächlich genutzt wird. Das Schulentwicklungsrad verschafft einen Überblick über alle entwicklungsrelevanten Faktoren und bietet im herausfordernden Alltagshandeln eine Orientierung. Bereitgestellte Materialien zu jedem einzelnen Faktor (Texte, Analyse- und Interventionsbeispiele) ermöglichen bedarfsorientierte Vertiefungen.

Das Modell hat den Anspruch, Führungspersonen auf allen Ebenen des Bildungssystems zu unterstützen. Zielgruppen sind zum Beispiel Teacher Leader, Schulleiter*innen, Behördenmitglieder, Bildungspolitik*innen, aber auch Mitarbeitende an Hochschulen oder Schulentwicklungsbegleiter*innen.

Dreifache Reflexionshilfe

Das Schulentwicklungsrad kann in dreifacher Form genutzt werden:

Als *Planungsinstrument* hilft das Rad und seine Faktoren bei einer zielgerichteten Projektaufgleisung. Dabei bieten weiterführende Arbeitsmaterialien niederschwellige Unterstützung zu jedem Faktor.

Als *Interventionsinstrument* dient das Modell dazu, jeden Faktor während eines Prozesses periodisch anzuschauen und zu diskutieren. Verläuft der Prozess wie geplant, dient diese Überprüfung als Bestätigung. Andernfalls kann entlang der Faktoren gezielt analysiert werden, wo mögliche Gründe für Abweichungen liegen und wie entsprechend interveniert werden kann.

Als *Reflexionsinstrument* kann das Modell im Nachhinein eingesetzt werden, um Veränderungsprozesse zu überdenken und um daraus für künftige Projekte zu lernen. Auch hier helfen die zur Verfügung gestellten Materialien als Orientierung.

Im folgenden Beispiel wird anhand der ersten und zweiten Ebene des Modells illustriert, wie eine entsprechende Nutzung in der Praxis aussehen kann.

Praxisbeispiel

Im März 2020 waren Schulen gefordert, innerhalb von wenigen Tagen auf Fernlernen umzustellen. Mit Hilfe der ersten Ebene des Modells konnte sich eine Führungsperson zunächst mit folgenden Fragestellungen in aller Kürze einen allgemeinen Überblick verschaffen und es damit als Planungsinstrument nutzen:

- Was können und müssen die *Schüler*innen* im Lockdown *lernen*?
- Welche internen und externen *Rahmenbedingungen* gelten ab der kommenden Woche?
- Welche *Berufskompetenzen* bringt mein Team mit, um ab sofort im Fernlern-Modus eine hohe Qualität zu gewährleisten?
- Welche Formen der *Zusammenarbeit* sind in unserem Team etabliert?
- Wie funktioniert die *Kommunikation* mit den Behörden, den Eltern und den Schüler*innen?
- Welche *Haltungen & Emotionen* der Betroffenen nehme ich wahr?
- Etc.

Die Frage nach den *Rahmenbedingungen* zeigte sich während des Lockdowns als zentraler Faktor. Daher lohnt ein Blick auf die zweite Ebene (vgl. Abbildung 2). Während die externen Rahmenbedingungen unklar waren, blieben die Handlungsbedingungen vor Ort stabil.



Abbildung 2: Der Faktor Rahmenbedingungen (zweite Ebene)

Es war absehbar, dass die externen Rahmenbedingungen auch in den kommenden Wochen nicht endgültig zu klären sind. Daher war es für die Schulleitungen ratsam, sich auf die Handlungsbedingungen vor Ort zu fokussieren, um deren Gestaltungsspielräume zu nutzen. Während beispielsweise manche Schulen ihre bereits fortgeschrittenen digitalen Kompetenzen einbringen konnten, setzten andere auf die Beziehungsgestaltung mit den Schüler*innen und ihren Eltern. Jene Schulen, die sich in erster Linie auf die externen Rahmenbedingungen konzentrierten, verloren schnell den Überblick, da diese nicht zu kontrollieren waren.

Das oben skizzierte Beispiel zeigt, wie das Schulentwicklungsrad als Reflexionshilfe in, während und nach Veränderungsprozessen im Alltag genutzt werden kann. Das Modell zielt auf Allgemeingültigkeit. Somit muss der Transfer auf das aktuelle Ereignis, den lokalen Kontext und daraus resultierende Entscheidungen in der Situation selbst vollzogen werden.

Zusammenfassung

Zusammenfassend empfiehlt es sich, das Modell im Berufsalltag sowohl in alltäglichen Situationen wie auch bei umfangreichen Entwicklungsvorhaben als Orientierungshilfe zu nutzen. Gelingt es, die Auseinandersetzung mit dem Modell in die Arbeitsroutine zu integrieren, dann ist die Voraussetzung geschaffen, das Wissen und die Erfahrungen über die einzelnen Faktoren für kommende Ereignisse zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Rolff, Hans-Günter (2016). *Schulentwicklung kompakt: Modelle, Instrumente, Perspektiven*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Beltz.

Weinert, Franz E. (Hrsg.) (2001). *Leistungsmessung in Schulen*. Beltz.

Anmerkungen

¹ Teile dieses Abschnittes wurden im Blog der Pädagogischen Hochschule Zürich im Juni 2022 publiziert.

Autor*innen

Frank Brückel, Prof. Dr.,

arbeitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich im Arbeitsschwerpunkt Schulentwicklung. Dabei unterstützt er Gemeinden und Schulen bei den unterschiedlichsten Veränderungsprozessen. Sein besonderes Interesse liegt dabei im Wissenstransfer von Forschungswissen in die tägliche Schulentwicklungsarbeit.

Kontakt: frank.brueckel@phzh.ch

Susanna Larcher, Doz.,

ist im Zentrum Schule und Entwicklung an der PH Zürich tätig. Sie beschäftigt sich als Beraterin und Prozessbegleiterin mit den Schwerpunkten Schulentwicklung, Tagesschule, Schüler*innenpartizipation, Elternmitwirkung und Kommunikation.

Kontakt: susanna.larcher@phzh.ch

Reto Kuster, Doz.,

ist Dozent und Berater im Zentrum Management und Leadership der PH Zürich. Er befasst sich mit Veränderungsprozessen im System Schule und leitet Lehrgänge zu den Schwerpunkten Schulführung, Tagesschule und Schulentwicklung.

Kontakt: reto.kuster@phzh.ch

Regula Spirig Esseiva

arbeitet im Zentrum Schule und Entwicklung der PH Zürich. Sie begleitet und unterstützt Schulen in Veränderungsprozessen in den Themen Tagesschule und Beurteilungspraxis. Ausserdem ist sie als Mentorin von Studierenden in der berufspraktischen Ausbildung tätig.

Kontakt: regula.spirig@phzh.ch

Rachel Guerra

leitet das Schulamt Fürstentum Liechtenstein mit den Bereichen Kindergarten und Pflichtschule, Mittel- und Hochschulwesen, Pädagogisch-Psychologische Dienste sowie der Administration, der Besoldung und dem Stipendienwesen. Sie befasst sich an der Schnittstelle zur Politik mit den verschiedensten Führungsthemen sowie nachhaltigen und erfolgreichen Ver-

änderungsprozessen im gesamten Bildungssystem.

Kontakt: rachel.guerra@llv.li

Luzia Annen, Dr. rer. soc.,

leitet das Schulamt der Stadt Bern. Sie begleitete bis Ende 2021 als Beraterin Schulen und Gemeinden in verschiedenen Veränderungsprozessen und koordiniert nun gesamtstädtische Schulorganisations- und Entwicklungsprozesse in Zusammenarbeit mit den Schulleitenden und Schulkommissionen.

Kontakt: luzia.annen@bern.ch