



4/2018
22. Jahrgang

Synthese in der Schulentwicklung

Thema

ZALA-MEZÖ/BREMM: Editorial

KAMARIANAKIS/NEUMANN: Schulentwicklungsberatung als Unterstützungsansatz
einzelschulischer Entwicklungsarbeit an Schulen in herausfordernden Lagen

WIESINGER/SCHWACK/ROTHBÖCK/KEMETHOFER/WEBER:

Themenorientierter Mathematikunterricht – Synthese durch Aufgaben

SPIESS: Synthese in der Schulentwicklung als dynamischer Wachstumsprozess.

Theoriebasierte Praxiserkenntnisse

JUNGERMANN/SCHMECK/STRÄHLE: Schilderwald der Projekte:

Ein gutes oder ein schlechtes Zeichen
für einen gelingenden Schulentwicklungsprozess?

KERLE/JÄGER/WILLI: Die Einführung des „Lehrplan 21“ in Graubünden –
ein Weg zur Kompetenzorientierung

HANSEN/PLANK: Lernraum neu denken? Lernraum neu denken!

Konzeption und Entwicklung einer Schule
zum „transformativen Bildungsraum“

Quergedacht

BÖTTCHER: Was Schulministerien ihren Filialen so alles zumuten.
Oder: Warum Schulen „gut“ sein können, obwohl Schule „schlecht“ ist

Impressum

journal für schulentwicklung
22. Jahrgang 2018
© 2018 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen
Layout und Satz: Roland Kubanda

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;
E-Mail: order@studienverlag.at; Internet: www.studienverlag.at
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:
schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint viermal jährlich.

Jahresabonnement: € 49,50

Einzelheft: € 20,90

(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)

Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.

Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

Herausgeberteam

Markus Ammann, Universität Innsbruck
Jürg Brühlmann, Schul- und Organisationsberatung,
Kreuzlingen und Biel Bienne
Peter Daschner, Landesinstitut für Lehrerbildung und
Schulentwicklung, Hamburg
Uwe Hameyer, Universität Kiel
Marlies Krainz-Dürr, Päd. Hochschule Kärnten
Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern
Hans-Günter Rolff, TU Dortmund
Livia Röfler, Universität Innsbruck
Enikő Zala-Mező, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:

Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10,
A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag;
Markus Hatzler (Geschäftsführer)

Blattlinie: Das *journal für schulentwicklung* dokumentiert Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

Roger Spiess

Synthese in der Schulentwicklung als dynamischer Wachstumsprozess

Theoriebasierte Praxiserkenntnisse

Welche Prinzipien, Strukturen und Netzwerke tragen zur gelingenden Synthese in der Schulentwicklung bei? Zeichnen sich theoriebasierte Praxiserkenntnisse ab? Existieren erfolgreich verbundene Alltagsbeispiele?



Roger Spiess, Schulleiter Primarschule Ausserdorf Winterthur, Leitung der städtischen Expertengruppe Schulentwicklung und Mitglied im Lenkungsausschuss „Legislativziele der Zentralschulpflege“ in Winterthur.

„Kenne deinen Einfluss!“ ist eine der wesentlichsten Aussagen aus Hatties Forschung zu Lernerfolgskriterien im Schulbetrieb (2014, S. 194). Damit spricht er in erster Linie die Lehrpersonen an, doch gilt diese Forderung auch den Schulleitungen. Gerade in Zeiten permanenter Veränderungen und wachsender äußerer Erwartungen müssen Schulen ihren Spielraum für Autonomie und Selbstwirksamkeit ausloten und erkennen. Wenn Schulentwicklung als dynamischer Wachstumsprozess betrachtet wird, bildet der Kern mit seiner Energie und Information den Ursprung allen Gedeihens. Covey (2012, S. 158) bezeichnet diese Kernüberzeugungen als „Prinzipien“:

Werte, Haltungen und Grundsätze bilden „einen Bezugsrahmen für Herz und Verstand, mit deren Hilfe die Leute sich selber regieren können“. Sind diese überdauernd und im Team verinnerlicht? Wie gelangt eine Schule zu solchen Prinzipien? Oder bildlich gesprochen: Wie kann die Schulführung das Team unterstützen, damit der Kern Wurzeln schlägt und welche Gelingensfaktoren wässern und düngen die junge Pflanze? Als Antwort möchte ich Handlungsfelder beleuchten, auf welche jede einzelne Schule aktiv Einfluss nehmen kann. Kurz skizzierte *Umsetzungsbeispiele* sollen die Synthese der schulischen Entwicklung konkretisieren.

Stabilität und Orientierung über gemeinsame Prinzipien

Um eine nachhaltige und fokussierte Schul- und Unterrichtsentwicklung zu gewährleisten, kann eine Schule den Stürmen von Veränderungen und wechselnden Rahmenbedingungen durch verstärkte Bodenhaftung begegnen. Tief verwurzelte Prinzipien können nur in einem gemeinsamen Prozess als Team entstehen. Wenn dann noch wichtige Anspruchsgruppen wie Eltern, Schulkinder und Behörden einbezogen werden möchten, wird es ein Balanceakt. Als handlungsleitend dient in der Praxis der eigenen Schule die „Theorie U: Von der Zukunft her führen“ von Scharmer (2015). Obschon insgesamt ein komplexes Modell, ist es in seiner Grundaussage klar: Widersteht dem Drang nach raschen Resultaten. Reserviert euch die Mehrheit des Zeitbudgets für gegenseitiges Verstehen, Hinhören, Begreifen. Gezielte Moderationsformen sind hilfreich, um vorschnelles Urteilen zu verhindern und um wieder neu über andere Gedanken und Perspektiven zu staunen. Über diese innere Öffnung für Neues kann das Team bereit werden, sich in wesentlichen Fragen zu einigen und zukünftige Eckpfeiler zu definieren.

Die zunehmende Anzahl Bezugspersonen an Schulklassen, erforderte an unserer Schule ein Neugestalten der interdisziplinären, internen Zusammenarbeit. Eine siebenköpfige Projektgruppe sammelte zuerst im ganzen Team ungefiltert Ideen, Wünsche, Erfahrungen und Ängste zur Thematik. Diese visualisierten Ergebnisse waren der Ausgangspunkt für eine Retraite der Projektgruppe in einem Klosterareal unter externer Moderation. Gemeinsame Spaziergänge, gegenseitige Interviews und kreative Aufgabenstellungen erweiterten das Themenfeld. In den letzten zwei Stunden des Tages formulierten wir konkrete Ansätze für die Umsetzung interdisziplinärer Zusammenarbeit an unserer Schule. Nach abschließender Diskussion im Gesamtteam formulierten wir daraus Ziele und Indikatoren zuhanden des Schulprogrammes. Zwei jährliche Intervisionshalbtage mit einem Wahlangebot an Methodeninstrumenten bilden einen der strukturellen Eckpfeiler seither.

Im Weiteren braucht es gezielte Zeitgefäße über die folgenden Jahre, um zu reflektieren, evaluieren und praktische Umsetzungen zu kreieren. Die „Prinzipien“ bilden die Kriterien zur Gewichtung und Triage von Zielen, Dringlichkeiten und Ansprüchen bei der Schulprogrammgestaltung. Anders ausgedrückt eine „Brille“, durch welche alle Vorgaben, Projekte und Ideen betrachtet und beurteilt werden. Der Schulleitung – gemeinsam mit seiner Steuergruppe – obliegt an diesem Punkt eine gewichtige Aufgabe. In unserem Bild der Schulentwicklung als wachsende Pflanze ist sie der Gärtner oder die Gärtnerin. Sie muss „die Nase in den Wind halten“, um den richtigen Zeitpunkt und Ort für Entwicklungsschritte zu sehen. Sie ist in der Verantwortung, laufende Projekte, Vorgaben und Gesetze sowie Trends inhaltlich zu durchdringen. So kann sie einerseits den gesetzlichen Grundauftrag der Reformen und Veränderungen erfüllen und gleichzeitig den vorhandenen Spielraum

in der Ausgestaltung, Terminierung und Priorisierung erkennen.

Unsere Schule wurde ins kantonale Projekt „Qualität in multikulturellen Schulen (Quims)“ aufgenommen. Gleichzeitig waren wir gefordert, den neuen Lehrplan21 mit Fokus auf den kompetenzorientierten Unterricht einzuführen. Intern beschäftigte uns jedoch vor allem die alltägliche Umsetzung der Wertearbeit mittels Beziehungsaufbau, Präsenz und Vernetzung. Nebenbei wurde auch die Zeiterfassung im neuen Berufsauftrag für Lehrpersonen gestartet. In Ruhe betrachtet durch unsere „Prinzipienbrille“ erkannten wir, wie die Top-down-Projekte unseren Zielen dienen konnten: Wir konzentrieren uns auf regelmäßige Dialogformen zwischen Schulkindern und Lehrpersonen bzw. Eltern. Damit widmen wir uns dem Quims-Schwerpunkt Beurteilung, können die Kompetenzen der einzelnen Kinder erfassen und pflegen weiterhin die Beziehungen. Zudem konnten wir Lehrpersonen durch den neuen Berufsauftrag Zeit einrechnen, um bezahlte Gespräche nach oder neben dem Unterricht zu führen.

Ein erster Schritt in Richtung einer konstanten und verbundenen Schulentwicklung ist getan. Das Transfermodell von Jäger (2004) beschreibt jedoch drei Aspekte für erfolgreich implementierte Entwicklungsvorhaben:

- Inhalt (Klare, relevante Ziele mit Nutzen und Sinn)
- Struktur (Kooperation und gemeinsame Entscheide ermöglichen)
- Person (Kompetenzdefinition und Unterstützung als Motivationsförderung)

Sachliche, festgeschriebene Prinzipien als Orientierungspunkte alleine treffen noch nicht das Wesen einer Bildungsinstitution mit ihren Menschen und Aufgaben. Der zweite Schritt soll das Wachstum der Werte und Visionen im Sinne von „Wässern“ ermöglichen.

Kommunikations- und Organisationsstrukturen fördern Dynamik und Wissenstransfer

Nachdem als Team aufgrund der Leitbilder und Werte entsprechende strategische und operative Ziele formuliert wurden, sollen sich diese mittelfristig im Schulalltag und Unterricht niederschlagen. Diese Implementation wird nur gelingen, wenn die Schulführung nahe am Team bleibt und sorgsam darauf achtet, dass im Endeffekt der Nutzen und Ertrag für die einzelne Lehrperson den Aufwand übersteigt (vgl. Helmke, 2014). Stetig sollte die Intensität, der Zeitpunkt und die Form der Umsetzungsprojekte geprüft und justiert werden.

Zum Beispiel bei Mitarbeitergesprächen möchten wir als Schulleitung ernsthaft erfahren, wie die einzelnen Lehrpersonen unsere Schulentwicklung sehen, was ihnen entspricht oder was für sie wichtig ist. Wir erfahren auch, welche beruflichen Pläne sie mittelfristig verfolgen. Daneben ist die Türe beim Schulleitungsbüro generell offen und direkt beim Lehrerzimmer, sodass Gespräche wahrgenommen werden oder informelle Kontakte ständig stattfinden. Solche kleinen Mosaiksteine verhelfen zu einem Gesamtbild, um festzustellen, wie das Schulteam unsere Entwicklungsprojekte einschätzt.

Den Stellenwert solcher Softfaktoren verdeutlicht die von Google veröffentlichte Studie über Schlüsselmerkmale erfolgreicher Teamarbeit (vgl. Rozovsky, 2015). Der dominierende Faktor ist „Psychologische Sicherheit“, was gegenseitiges Vertrauen und Anerkennung meint. So ist es den Teammitgliedern möglich, neue Ideen auszusprechen oder kritische Fragen zu stellen – damit kann sich die Diversität einer Gruppenkonstellation effektiv entfalten. Durch das Wertschätzen

der Unterschiedlichkeit sind Synergien nutzbar, weil die eigenen Wahrnehmungsgrenzen erweitert werden und hemmende Kräfte offen angesprochen werden (vgl. Covey, 2012). Eine Schulleitung gelangt so zu wirklicher Effektivität und erhält authentische Rückmeldungen in Bezug auf die laufenden Schulentwicklungsprojekte. Die Zusammenarbeit im Team und langfristige Weiterentwicklung setzt eine Kultur der Reziprozität voraus, welche bedeutet, dass längerfristig ein Ausgleich im Wissensaustausch zustande kommt und zwar zwischen sämtlichen Hierarchiestufen. Eine Kultur der Reziprozität beinhaltet gegenseitiges Vertrauen, freiwillige Kooperation, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation und flache Hierarchien (vgl. Moser, 2002).

Konkret haben wir schulintern Lehrpersonen als Themenexperten auf diversen Ebenen: Stundenplangestaltung, Projektorganisation, lösungsorientierter Ansatz mit Kindern, Sprachförderung, Mediation und Coaching, Schulgarten usw. Diese führen interne Workshops und Referate durch, besuchen bezahlte Fortbildungskurse oder leiten Projekt- und Arbeitsgruppen.

Strukturell bestätigt sich speziell der Ansatz von pionierhaften, interdisziplinären und kleinen Teams als Quelle von Innovation. Scharmer (2015) spricht in der „Theorie U“ von Kerngruppen, welche prototypische Ideen ausprobieren. Jäger (2004) geht in seinem „Transfermodell für Schulentwicklungsprojekte“ von kleinen Lehrpersonengruppen aus, welche dem Kollegium voraus sind. Sofern 20 Prozent des Kollegiums für die neue Idee gewonnen werden können, ist der Schwellenwert für die Verbreitung erreicht. Diese individualisierende Form von Schul- und Unterrichtsentwicklung berücksichtigt die zunehmend heterogeneren und interprofessionelleren Schulteams (vgl. Spiess, 2016).

Beispielsweise setzten einige Lehrpersonen prototypisch Videocoaching als Unterrichtsentwicklungstool ein und berichteten von ihren Erfahrungen im Team. Videocoaching gehört nun zum Wahlangebot bei der kollegialen Hospitation. Voraussetzung für diese Form der geteilten Führung sind präzise Projektaufträge mit zugewiesenen Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen und Ressourcen für die Projekt- und Pilotgruppen. Um die Synergien im Blick zu behalten und die inhaltlichen Verbindungen untereinander zu gewährleisten, bewähren sich Steuergruppen, in welchen die Gruppenleitungen Einsitz nehmen. Transparente Protokolle, welche allen aktiv zugänglich gemacht werden mit parallelen mündlichen Meilensteinberichten aus den Pilotgruppen an den Schulkonferenzen, gewährleisten effiziente und doch effektive Entwicklungsschritte als ganzes Team.

Nachhaltige und wirkungsvolle Schulentwicklung durch Vernetzung

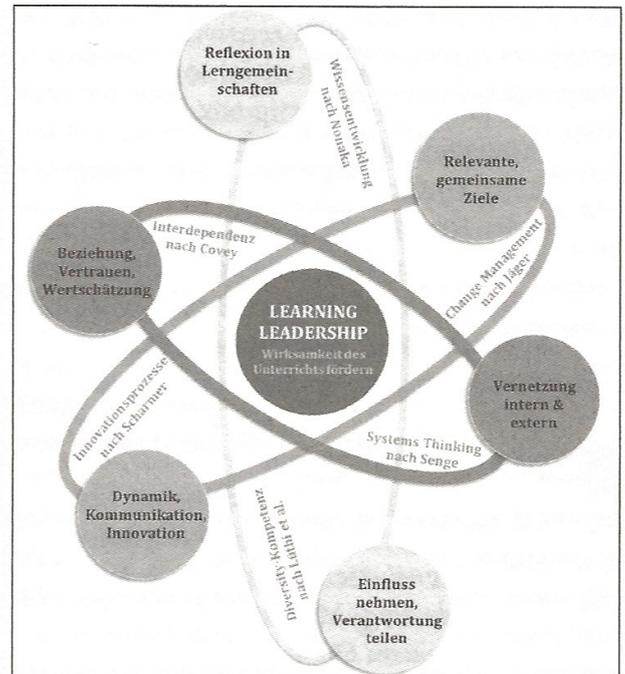
„Leadership and improvement efforts are interconnected and stretched out in time and space. This is the essence of their sustainability [...]“ (Hargreaves & Fink, 2006, p. 251). Oder um bei der Metapher des Wachstums von Schulentwicklung zu bleiben: Auch die schönste Pflanze braucht zum Überleben Licht, Sauerstoff und Nährstoffe von außen. Bei Reformen und Veränderungen sind immer Behörden, Schulämter und Verwaltungen involviert. Diese Schnittstellen müssen darum durch die Schulleitungen genau so intensiv gestaltet und berücksichtigt werden wie die Zusammenarbeit intern. Es zeigen sich in dieser Vernetzungsarbeit zentrale Faktoren (vgl. Zukunft im Dialog, 2018):

- Gegenseitige Begegnungen schaffen, um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.

- Zuerst die wechselseitigen Anliegen, Bedürfnisse, Ziele und Anliegen aller Anspruchsgruppen verstehen.
- Regelmäßige Zusammenarbeit strukturell definieren.
- Stetig prüfen, dass alle Anspruchsgruppen inhaltlich motivierende und sinnstiftende „Anker“ erkennen.

Als Schule pflegen wir einen intensiven formellen und informellen Austausch zur Kreisschulpflege, mit dem Departement Schule und Sport und dem Volksschulamt. Das gegenseitige Vertrauen wurde durch die verschiedenen Expertengruppen der Schulleitungskonferenz Winterthur gestärkt und ein reger Wissensaustausch sichtbar. Diese dialogische Vernetzung schafft einen stetigen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Zielen, Anliegen und Bedürfnissen. Schnittstellenfehler können präventiv vermieden werden und alle Beteiligten finden im Gespräch sinnstiftende Elemente für die eigene Arbeit.

Die anschließende Abbildung verbindet die im Beitrag erwähnten Schwerpunkte und Modelle zur Synthese von Schulentwicklung zusammenfassend im Sinne eines Führungsverständnisses (Rahmenmodell „Learning Leadership“, Spiess, 2016):



Literatur

- Covey, S. R. (2012). Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hattie, J. (2014). Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen: Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning for Teachers“ besorgt von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Helmke, A. (2014). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. 5., aktualisierte Auflage berücksichtigt die Hattie-Studien. Seelze-Velber: Kallmeyer in Verbindung mit Klett.
- Jäger, M. (2004). Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moser, K. (2002). Wissenskooperation. Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In: W. Lüthy,

- E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: vdf Hochschulverlag AG, S. 97–111.
- Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. Online verfügbar unter: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team> (21.12.2015).
- Scharmer, C. O. (2015). Theorie U. Von der Zukunft her führen – Presencing als soziale Technik. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Spiess, Roger (2016). Learning Leader. In der Rolle der Schulleitung mittels unterrichtsbezogener Führung die Wirksamkeit des Unterrichts fördern: Rahmenmodell, Umsetzungsprozesse, Instrumente. Zürich: PHZH.
- Zukunft im Dialog (2018). Schulentwicklung anders denken. Interprofessionelle Projektgruppe. Zürich: Leitung PHZH.

Kontakt: roger.spieß@win.ch