**Blick auf die aktuelle Situation der Schulentwicklung**

**3 THESEN**

**Wilfried Kretschmer**

1. Besonders auffällig ist m.E. eine eklatante derzeitige Ungleichzeitigkeit der Schulentwicklung: Auf der einen Seite haben sich in den letzten 20 - 30 Jahren sehr viele Schulen „auf den Weg gemacht“. Den Deutschen Schulpreis gibt es seit 2006. Es gibt weitere relevante schulische Entwicklungsnetzwerke, wie z.B. „Blick über den Zaun“ oder „Schule im Aufbruch“. Da passiert viel Interessantes. Auf der anderen Seite werden, vor allem im staatlichen Kontext, Entwicklungsvorhaben nicht richtig weiterverfolgt: Die Schulinspektion, ein vielversprechender Ansatz, ist deutschlandweit eher auf Eis gelegt. Als ungeliebtes Kind, vor allem der Philologen, hat man sich ihrer und der mit ihr verbundenen Ansprüche nach und nach entledigt. Sogar gesetzliche Verpflichtungen, wie in Niedersachsen die zur Erstellung eines Schulprogrammes, werden nicht weiter beachtet.

2. Innerhalb der Schulentwicklung, ihrer Steuerung und Theorie, hat sich m.E. der Fokus mehr in Richtung „Schulleitung als zentraler Steuerungsebene von Schule“ verlagert. Steuergruppen sind immer noch ein wichtiges Thema. Als zentraler „Treiber“ wird inzwischen allerdings mehr die Schulleitung gesehen. Ich finde das aus eigener Erfahrung richtig und wichtig.

Dazu kommt, dass inzwischen mehr das „Lernen und Wohlbefinden der Schüler“ als eigentlicher Dreh- und Angelpunkt jeglicher Veränderung angesehen wird. Strukturveränderungen sind kein Wert an sich. Auch diese neue Fokussierung finde ich ausgesprochen gut und zielführend.

3. Als eine wesentliche Gelingensbedingung für den Erfolg von schulischer Entwicklung wird inzwischen ebenfalls zunehmend die Mitwirkung des Kollegiums angesehen. Schulische Entwicklung hat ein Realisierungsdefizit vor allem deshalb, weil die guten Ideen sich zu wenig in der konkreten pädagogischen Arbeit der Lehrkräfte auswirken. Kooperative Schulentwicklung mit entwickelten Routinen der Kooperation sind von großer Bedeutung. Gleichwohl erfordert ein stärkeres innovatives Engagement der Lehrkräfte auch entsprechende Zeit bzw. entsprechende Arbeitszeitmodelle. Deutschland ist da erst ganz am Anfang offensichtlich.

**Dr. Katrin Düring**

Erfolgreiche Schulentwicklung wird über professionelle Teamarbeit zum Nutzen der Kinder und Jugendlichen sichtbar. Sie hinterlässt Spuren in der Unterrichtsentwicklung, der Personalentwicklung und in der Organisationsentwicklung. Engagierte Steuergruppen und konsequente Schulprogrammarbeit sind bewährte Treiber in diesem Prozess.

Aus der Sicht des Schulträgers sehe ich die Verantwortung darin, gemeinsam mit der Schulaufsicht und der Schulleitung jeden Standort ganzheitlich zu entwickeln. Wie in einem Ökosystem können die Umfeld Bedingungen für Lehren und Lernen so aktiv erzeugt und positiv beeinflusst werden.

Die Schulträger verstehen sich nicht mehr nur als „Sachaufwandsträger“, die Schulgebäude planen, errichten und bewirtschaften. Schulträgerverantwortung ist viel mehr: Die integrierte Bildungsplanung der Kommune hat Einfluss auf Entscheidungen für die Schulen. Die globalen Schulentwicklungsthemen Bildung für nachhaltige Entwicklung, Schule in der digitalen Welt und inklusive Schule/ Bildungsgerechtigkeit können nur im Handlungsdreieck von Schule – Schulaufsicht – Schulträger erfolgreich gestaltet werden. Die Schulen prägen den Sozialraum und dieser wirkt in die Schulen hinein und beeinflusst die Themen der Schulentwicklung.

Nicht zuletzt sind die kommunalen Beschäftigten in den Schulsekretariaten und in den Schulhausmeisterdiensten wichtige Personen, die das Schulklima mitprägen.

**Ulrich Steffens**

Vor dem Hintergrund der Reformerfahrungen ist es offensichtlich, worauf es insbesondere ankommt. Mindestens fünf Planungsparameter gilt es zu beachten:

*‚Konsistenz‘ einer Maßnahme:*

Das Problem beginnt bereits bei der fachlichen Güte einer einzelnen Maßnahme. Sie muss durchdacht, wissenschaftlich fundiert und ‚ausgereift‘, also auch praxiserprobt und wirksam sein. Auch ihre Teilkomponenten müssen zueinander passen, beispielsweise bei einem Instrumentarium zum Schülerfeedback oder bei einem Leseförderprogramm. Kurzum geht es um die ‚*Konsistenz‘*, also die innere Stimmigkeit einer Maßnahme.

*‚Kongruenz‘ verschiedener Maßnahmen:*

Allerdings muss eine einzelne Maßnahme, wie soeben bereits problematisiert, in einem größeren Gesamtzusammenhang arrangiert werden, sodass ein in sich stimmiges Maßnahmenbündel entsteht. So müssen beispielsweise die verschiedenen Instrumente von interner und externer Evaluation zueinander passen, Bildungsstandards und Lehrpläne in einem Guss konzipiert sein und zur kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung die entsprechende Fachexpertise bzw. Fachberatung entwickelt und abrufbar vorhanden sein. Hier ist eine professionelle Lehrerfortbildung unverzichtbar, die auf die Programmmaßnahmen ausgerichtet ist. Bei diesem Planungsschritt kommt es also insbesondere auf die *‚Kongruenz‘* verschiedener Maßnahmen an.

*‚Koordination‘ von Aufgabenrollen:*

Die Programmmaßnahmen sind allerdings nur so gut, wie die verschiedenen Akteure bzw. Aufgabenrollen im System miteinander agieren (können). Eine Schulinspektion, die sich in Konkurrenz gegen die Schulaufsicht positioniert, schwächt nicht nur die Wirkung der Aufsicht, sondern auch sich selbst und somit die gesamte Systemleistung. Des Weiteren muss die Ausbildung an den Studienseminaren in Einklang mit den anderen Aufgabenrollen stehen, um keine gegenläufigen Effekte zu verursachen. Auch weitere Aufgabenrollen (wie Kontrolle und Beratung) müssen hinsichtlich ihrer Funktionen und Aufgabenzuschnitte abgestimmt sein. Hier gilt es also, ein koordiniertes Miteinander der verschiedenen Aufgabenrollen auf den unterschiedlichen Handlungsebenen in den Blick zu nehmen und die *‚Koordination‘* zu fokussieren.

*‚Kommunikation‘ zwischen den Akteuren:*

Von entscheidender Bedeutung ist dabei das gelingende Zusammenwirken von Schulpraxis und Schulverwaltung. Allerdings stehen insbesondere Lehrerschaft und Schulaufsicht traditionell in einem gewissen angespannten Verhältnis. Umso entscheidender wird eine Verständigung im Zusammenhang einzuleitender Reformen. Dazu gehört nicht nur eine Informiertheit (z. B. über Anliegen, Funktionen und konkrete Aufgabenstellungen bei schulischen Neuerungen), sondern darüber hinaus auch eine gegenseitige Verständigung. Nur so lässt sich zu den Anliegen einer Maßnahme einerseits und zu den damit verbundenen praktischen Erfordernissen andererseits angemessen Stellung beziehen. Probleme oder kritische Abläufe, gar Fehlentwicklungen lassen sich auf diese Weise rechtzeitig austauschen. Auf den Begriff gebracht, steht hier die *‚Kommunikation‘* im Mittelpunkt der Steuerung und Gestaltung von Schule und Unterricht.

*‚Kontinuität‘ bei den eingeführten Neuerungen:*

Ein Schwachpunkt der Schulreformen im Zeitverlauf ist ihre Schnelllebigkeit. Ein bildungspolitischer Reflex scheint zu sein, Entwicklungen „von jetzt auf gleich“ einleiten zu müssen und Erfolge innerhalb der zu verantwortenden Legislaturperiode zu erwarten. Wenn sich allerdings schulische Veränderungen noch langsamer als Kirchen zu bewegen scheinen (wie ein erfahrener Schulreformen einmal formuliert hat), dann wird offensichtlich, in welchen langen Wellen geplant werden muss, um überhaupt etwas bewirken zu können.

Die fünf Planungsparameter der Konsistenz, Kongruenz, Koordination, Kommunikation und Kontinuität verlangen letztendlich eine *Orchestrierung* der Instrumente sowie eine *Synchronisierung* der verschiedenen Aufgabenrollen auf den unterschiedlichen Handlungsebenen. Es geht hierbei vor allem um die innere Stimmigkeit, gegenseitige Passung einzelner Maßnahmen und ein funktionierendes Zusammenspiel der Einzelelemente auf den verschiedenen Handlungsebenen des Schulwesens in einem Gesamtkonzept der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu fokussieren.

**Ergänzende Hinweise (1):**

In bildungspolitisch verantworteten Handlungszusammenhängen spielen kurzfristige Effekte – im Regelfall innerhalb einer Legislaturperiode – eine entscheidende Rolle. Schulreformen verlangen jedoch einen langen Atem. Bis eine bestimmte Maßnahme wie Schulprogramme und schulinterne Evaluationen, externe Evaluationen bzw. Schulinspektionen, kompetenzorientierte Unterrichtsentwicklung, Bildungsstandards und Kerncurricula oder Lernstandserhebungen („VERA“) ihr Potenzial entfalten kann, bedarf es einer Reihe von Jahren. Es handelt sich jeweils um einen langfristigen Entwicklungsprozess, bei dem zunächst die voraussetzenden Bedingungen geschaffen werden müssen, bevor überhaupt mit einer Implementation begonnen werden kann. Am Beispiel der Einführung einer kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung wären zunächst nicht nur die Träger der späteren Reform zu gewinnen (was einen Verständigungsprozess über Anliegen und Sinn einer Maßnahme, etwa in Schulaufsichts- und Fortbildungskreisen, voraussetzt), sondern auch jene Lehrpersonen zu qualifizieren, die für eine Fachberatung (z. B. im Fach Geographie) benötigt werden (was sich nicht in wenigen Vorbereitungsseminaren realisieren lässt, da die betreffenden Kompetenzen in unterrichtlicher Praxis erst erworben werden müssen).

**Ergänzende Hinweise (2):**

Bei einer Konzentration auf die Strategien und Instrumente der „Neuen Steuerung“ besteht zugleich die Gefahr, dass die ‚klassischen‘ Steuerungsstrategien vernachlässigt werden. Das dürfte insbesondere für drei große Gestaltungsbereiche der Fall sein: Erstens für die inhaltlich-curricularen Einflussmöglichkeiten in Form von Lehrplänen und Lehrwerken, zu denen gerade die einschlägigen Beiträge im vorliegenden Band einen hervorragenden Erkenntnisstand liefern. Zweitens für pädagogische Programme wie beispielsweise Leseförderung, demokratisch-soziale Erziehung, Inklusion und Medienbildung, aber auch kompensatorische Maßnahmen für benachteiligte Kinder und Jugendliche, die im vorliegenden Band nicht zur Sprache kommen. Drittens für Lehrerbildungsmaßnahmen, insbesondere für Lehrerfortbildungen, die aufgrund ihrer Wirksamkeit im Hinblick auf den unterrichtlichen Erfolg von Schülerinnen und Schülern einen deutlich höheren Stellenwert bei der Bildungsplanung und Systemsteuerung erhalten müssten.

**Ergänzende Hinweise (3):**

Mit Blick auf die ungelösten Probleme in Pandemiezeiten im gesamten Bildungswesen wird auch der herausgehobene Stellenwert einer *Grundversorgung* institutionalisierter Bildung und Erziehung deutlich. Dazu fehlte es offenbar am Grundlegendsten: der Finanzierung einer Infrastruktur, um regelhaften Unterricht zu ermöglichen, den zurückgebliebenen Schülerinnen und Schülern kompensatorische Bildung zuteilwerden zu lassen und die zunehmende soziale Ungleichheit einzudämmen.

**Cornelia von Ilsemann**

Anders als vor 50 Jahren wissen wir heute mehr über die Herausforderungen, denen Schulen gegenüberstehen, über die Ergebnisse von Schülerleistungen und gelungene oder misslungene Veränderungsprozesse. Die Daten zeigen bescheinigen dem deutschen Schulwesen hohe Bildungsungerechtigkeit, schwache Lernleistungen bei ca. 20% der Schüler:innen und einen erheblichen Innovationsstau. **Deshalb muss bei allen Schulentwicklungsprozessen das zukunftsgerichtete Lernen der Kinder im Mittelpunkt stehen**. Viele gute Schulen zeigen, wie das gelingen kann. Wissenschaftliche Erkenntnisse weisen in der Regel in die gleiche Richtung:

Für die Zukunft sehe ich deshalb 3 Schwerpunkte der Schulentwicklung:

1. Schulentwicklungsbegleitung und die Unterstützung bei der Unterrichtsentwicklung müssen deutlicher als bisher miteinander verzahnt werden. Professionalisierung beim Umgang mit der Heterogenität der Schülerschaft und individualisierenden Lernangeboten, fachdidaktisches Training, die Unterstützung von Selbstwirksamkeitserfahrungen der Lehrkräfte einerseits und der Aufbau von multiprofessonellen Teams, von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen und der Stärkung von Schulleitungsteams müssen ineinander greifen.
2. Adressatinnen und Adressaten von Veränderungsprozessen sollten zunehmend die Verantwortlichen des Systems sein, also das mittlere Management einer Schule, die kollegiale Schulleitung sowie die Schulaufsicht, Schulträger und die Landesinstitute. Sie alle müssen ihre Rollen klären, ihre Aufgaben aufeinander abstimmen und zum Wohle der Schüler:innen gemeinsam miteinander arbeiten. Dafür brauchen sie systemische Beratung und Koordination.
3. Schulen vernetzen sich, tauschen sich aus und verbinden sich mit Verantwortlichen in ihrer Region, seien es Kitas und Unternehmen, Institutionen der Jugendarbeit, freie Initiativen etc.. Nur so ermöglichen sie den Kindern und Jugendlichen gelingende Übergänge, stärken die Zusammenarbeit von Familie und Schule und können Benachteiligungen ausgleichen. Es geht also nicht (mehr) nur um die Einzelschule, sondern um die ganze Region, die professionelle Unterstützung braucht.

**Prof. Dr. H-G. Holtappels**

In Anlehnung an die “Architektur” der lernenden Organisation erweisen sich auch nach empirisch gesicherten Erkenntnissen der Schulentwicklungsforschung drei „Säulen“ mit wirksamen Bedingungsvariablen als einflussstark in zahlreichen Studien (vgl. Holtappels 2014):

***1. Motivationale Voraussetzungen:*** Innovationsbereitschaft im Kollegium erweist sich als grundlegende Bedingung. Leitbilder als Vision der gewollten Schulgestaltung und konsenshaft vereinbarte Entwicklungsziele im Sinne von Goal-Setting können zusammen mit dem Commitment im Kollegium und der Akzeptanz für ein konkretes Veränderungskonzept Entwicklungsprozesse befördern. Von außen geben Rahmenvorgaben und Standards der Systemebene der Schule Orientierung und erzeugen förderlichen Druck für Entwicklung.

***2. Infrastruktur für Schulentwicklung:*** Bedingungen der Organisationskultur der Schule sorgen dafür, dass eine notwendige schulinterne Infrastruktur für Entwicklungsarbeit bereitgestellt wird und Kapazitäten für Organisationslernen aufgebaut werden. Zu den Gelingensbedingungen gehören insbesondere eine ziel- und entwicklungsorientierte Führung der Schulleitung sowie intensive Kooperation in Entwicklungszirkeln oder Teambildung in institutionalisierten Lehrkräfteteams im Sinne professioneller Lerngemeinschaften (in Fach- und Jahrgangsteams). Aktives Involvement innovationsrelevanter Teile des Kollegiums muss dabei hinzukommen. All diese Entwicklungsaktivitäten müssen jedoch unbedingt koordiniert und gesteuert werden; schulinterne Steuerung von Schulentwicklungsprozessen durch Steuergruppen hat sich daher als weiterer Gelingensfaktor empirisch als wirksam erwiesen. Darüber hinaus können sowohl externe Beratung als auch die Beteiligung an schulübergreifender Netzwerkarbeit Schulentwicklung in Einzelschulen befördern.

***3. Beherrschung systematischer Schulentwicklungsverfahren und –strategien:*** Auf der Ebene der Schulentwicklungsprozesse ist die Anwendung systematischer Verfahren und Strategien der Schulentwicklung (z.B. Schulprogramm und interne Evaluation, Verfahren der Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung) offenbar essentiell. Die Verfahren müssen allerdings zielbezogen und verfahrensgetreu mit deren Werkzeugen und Methoden eingesetzt werden (z.B. Verfahrensschritte von Zielsetzung, Analyse, Diagnose, Entwicklungsplanung und Evaluation). Externe Evaluation und datengestützte Schulentwicklung mit entsprechender Nutzung von schulbezogenen Daten sowie allgemeinen Forschungsergebnissen können zielgerichtet und wirksam Schulentwicklung induzieren und zu evidenzbasierten und systematischen Prozessen führen, was jedoch zumeist von unterstützender Begleitung abhängt.

### Umfassende Schulentwicklungsprogramme als Transferstrategie der Systemebene

Größere Modellprojekte und Modellversuche zur Schulentwicklung haben gezeigt, dass eine Art von „Dachkonstruktion“ für Transfer und Entwicklung in Schulen am ehesten eine Vielzahl von Schulen effektiv in Bewegung bringt, weil sie mit und von anderen Schulen in Schulnetzwerken lernen und Schulentwicklung gemeinsam im Dachprojekt betreiben. Insbesondere ein „*Designbasiertes Schulentwicklungsprogramm als Rahmenkonzept“* könnte sich hier als geeignet erweisen, Schulentwicklung in spezifischen Inhaltsfeldern oder im Sinne einer generellen Transferstrategie voranzubringen (s. Holtappels 2019). Dies beinhaltet einen regionalen, konzeptionell fundierten und zugleich variablen Handlungsansatz, der einerseits ein für alle gleiches designbasiertes und zielbezogenes Rahmenkonzept mit verschiedenen Unterstützungskomponenten vorsieht, andererseits jeweils spezifische Entwicklungsstände und Problemlagen von beteiligten Einzelschulen flexibel berücksichtigt. Ein solches Schulentwicklungsprogramm als Dachkonstruktion könnte z.B. folgende Komponenten beinhalten (vgl. Holtappels et al. 2021) : 1) Evidenzbasierung durch differenzierte Erfassung der Ausgangslage in der Schulqualität und längsschnittliche Datenrückmeldung an die Schulen, 2) Lernarbeit in Netzwerken beteiligter Schulen mit ähnlichen Qualitätsprofilen oder Vorhaben, 3) Schulentwicklungsberatung als Entwicklungsbegleitung für einzelne Schulen, 4) Wissenstransfer über schulinterne Lehrerfortbildungen und spezielle Fortbildung für zentrale Akteure (z.B. Steuergruppen, Teamleitungen, Schulleitungen).

*Quellen:*

Holtappels, H. G. (2014). Schulentwicklung und Schulwirksamkeit. Erkenntnisse aus der Perspektive von Schulentwicklungstheorie und –forschung. In H. G. Holtappels, (Hrsg.), *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit als Forschungsfeld. Theorieansätze und Forschungserkenntnisse zum schulischen Wandel* (S. 11-47). Münster: Waxmann.

Holtappels, H. G. (2019). Transfer in der Schulentwicklung. Ansätze und Gelingensbedingungen aus der Perspektive von Schulentwicklungstheorie und –forschung. *Die Deutsche Schule*, 111 (3), 274-293.

Holtappels, H. G., Ackeren, I. van, Kamarianakis, E., Kamski, I., Bremm, N. & Webs T. (2021). Das Schulentwicklungsdesign des Projekts „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“ In: I. van Ackeren, H. G. Holtappels, N. Bremm & A. Hillebrand-Petri (Hrsg.), *Schulen in herausfordernden Lagen – Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr. Das Projekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 38-71.