

Professionelles und verantwortliches Handeln mit Strategie

Innovieren, Optimieren und Bewahren in der Qualitätsentwicklung von Schulen mit besonderen Herausforderungen

Schulleiter/-innen von Schulen mit besonderen Herausforderungen tragen große Verantwortung für die schulische Qualitätsentwicklung. Sie gestalten zusammen mit innerschulischen und verschiedenen außerschulischen Akteuren den Dreiklang von Innovieren, Optimieren und Bewahren in einer gut abgestimmten und ausbalancierten Schulentwicklungsstrategie.¹



Prof. Dr. Stephan
Gerhard Huber

Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zug

1. Schulentwicklung verantwortungsvoll gestalten

Selbst von der Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Schule überzeugt, sollte eine starke Schulleitung gemeinsame Zielvorstellungen verhandeln, eine Kultur des Vertrauens und des Respekts fördern, Initiativen wecken und bündeln, Teamstrukturen fördern und auch auf ein angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis achten. Diese Aufgaben kann jedoch die Schulleiterin oder der Schulleiter nicht allein angehen. Vielmehr sind kooperative Arrangements innerhalb der Schule (mit der erweiterten Schulleitung, der Steuergruppe (vgl. Huber 2020a), den Fachschaften und Jahrgangsteams sowie der Schulsozialarbeit und den Erzieher/-innen im Ganztage) und außerschulisch (vor allem mit der Schulaufsicht und dem Schulträger und weiteren Partnern im kommunalen und regionalen Umfeld) förderlich.

Unserer Auffassung nach können folgende Merkmale eine verantwortungsvoll gestaltete Schulentwicklung der Schulleiterin, des Schulleiters, beschreiben:

- **Analytisches Handeln**
Verantwortungsvoll Führende nehmen eine umsichtige und sorgsame Analyse der zu beurteilenden Situation der besonders belasteten Schule vor, dem eine kritische, kriterienorientierte Beurteilung folgt. Sie beziehen in ihr für Bildungsprozesse und -produkte relevantes Thema verschiedene Perspektiven unterschiedlicher Akteursgruppen mit ein.
- **Moralisches Handeln**
Verantwortungsvoll Führende haben Mut, auch kritische Positionen einzunehmen. Sie sind in der Lage, diese Positionen – auch an geeigneter Stelle der Sache verpflichtet – zu vertreten. Ihr moralisches Handeln fußt auf einem Wertekodex, der sowohl selbstreflexiv entwickelt als auch innerhalb der Organisation immer wieder neu ausgehandelt und justiert wird.
- **Kooperatives Handeln**
Verantwortungsvoll Führende handeln kooperativ. Sie netzwerken, fördern Kooperation und beziehen relevante Akteure und Akteursgruppen in ihr Handeln und ihre Entscheidungen mit ein. Ihre Führung basiert auf wechselseitigem Vertrauen, Unterstützung, Solidarität und Partnerschaft bei der Gestaltung der Beziehungen zwischen ihnen und den Mitarbeitenden.
- **Handeln als Modell**
Verantwortungsvoll Führende bleiben auch in ihrer auf Leitung ausgerichteten Funktion pädagogischen Werten wie Mündigkeit, Anerkennung, Selbsttätigkeit oder Kooperation verpflichtet. Ihr Führungshandeln ist damit auch Modell dafür, wozu die Schule erziehen will, das heißt, sie gestalten einen anschaulichen und modellhaften Erfahrungsraum für alle Beteiligten, in dem pädagogische Zielvorstellungen verwirklicht werden können zum Nutzen der Organisation und des Einzelnen.
- **Strategisches Handeln**
Verantwortungsvoll Führende betreiben professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management in Bezug auf alle Maßnahmen, die zur Gestaltung und Optimierung von Schule und schulischen Prozessen beitragen. Auf Grundlage des Ziels, auf jeder Ebene, also der des einzelnen Lehrenden bzw. des Unterrichts, der der gesamten Schule als Handlungseinheit und der der Gesamtstruktur des Bildungssystems dafür günstige Bedingungen zu schaffen und zu etablieren, bedeutet strategisches Handeln, je nach Organisation und Bedingungen hierbei eigene Gewichtungen vorzunehmen und diese auch persistent zu vertreten.

2. Innovieren, Optimieren und Bewahren: Zerreißprobe oder klare Strategie?

Schulleiter/-innen von Schulen mit besonderen Herausforderungen sehen sich vielen Ansprüchen, Erwartungen und Idealen gegenübergestellt, die wiederum an Motivationen, Kompetenzen, Legitimationen und Ressourcen geknüpft sind. All dies entscheidet über Fragen der Machbarkeit – über Gelingen und im Zweifel auch über Scheitern. An dieser Stelle zeigt sich: Die Ansprüche und Ideale treffen auf die Realität (vgl. Abb. 1).

Daher gilt es vor allem, Perspektiven auszuloten, Lösungen zu entwickeln und diese auch umzusetzen. Dabei verfolgen insbesondere herausgeforderte und belastete Schulen – ausgehend von den Ansprüchen von Best Practice – vorrangig das Ziel, vor dem Hintergrund der Realitäten und Machbarkeiten zu Möglichkeiten von Next Practice zu kommen, also die bisherige Praxis zu optimieren und Neues einzuführen. Aber es gilt stets auch, Bewährtes zu bewahren.

In der eigenen Strategie geht es folglich – und das ist kein Wider-

spruch – um eine Integration der drei Aspekte Innovieren, Optimieren und Bewahren (vgl. Huber 2020b). Es gibt in jeder Organisation oder Organisationseinheit, in jedem Programm, bei jedem professionellen Handeln Aspekte, die zu bewahren sind, andere, die optimiert werden können (und sollten), und wiederum andere, die neu zu etablieren sind. Dabei ist eine Balance zu finden vor dem Hintergrund von kontextuellen Bedingungen – einerseits der individuellen oder institutionellen Historie mit ihrem Potenzial (gestern und morgen), andererseits der Machbarkeiten aufgrund von Ressourcen und Sozialdynamiken (heute), wobei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

Je nach Organisation sind bezüglich der Ressourcierung von Schulentwicklungsanstrengungen unterschiedliche Gewichtungen vorzunehmen. Eine sehr erfolgreiche Schule, in der in den letzten Jahren viel erreicht wurde, wird ihren Fokus in den Anstrengungen auf die Nachhaltigkeit legen und damit auf das Bewahren und nur gut dosiert innovieren. Eine Schule, die in schwieriger Lage ist aufgrund von ungünstigen Entwick-

lungen, wird einen Schwerpunkt auf Innovation setzen müssen. Unterschiedliche Gewichtungen führen dann zu unterschiedlichen Strategien (vgl. Abb. 2).

Diese Triade von Innovieren, Optimieren, Bewahren lässt sich auch als Dreischritt im Rahmen eines Entwicklungsprozesses verstehen: zunächst die Innovation, gefolgt von der Optimierung und dann die Verstetigung zugunsten einer nachhaltigen Wirksamkeit (vgl. Abb. 3).

3. Strategie entwickeln

Im Mittelpunkt von Qualitätsmanagement muss immer die Frage nach dem Nutzen stehen: Welchen Nutzen hat das, was wir tun, bzw. haben die Maßnahmen für die Förderung und die Unterstützung der Kinder und Jugendlichen?

Die Ideen für solche Maßnahmen sind an jeder Einzelschule sicher vielfältig. Ihnen stehen stets unterschiedliche Kontextbedingungen mit jeweils eigenen Realisierbarkeiten gegenüber, die insbesondere bei Schulen mit besonderen Herausforderungen sorgfältig analysiert werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es die Aufgabe von Schulleitung, aber auch allen anderen Schulgestalter/-innen, in ihrem jeweiligen Verantwortungs- und Aufgabenbereich Handlungsmöglichkeiten auszuloten und Lösungen zu entwickeln – Bewährtes zu bewahren, die bisherige Praxis zu optimieren und neue Praxis zu innovieren. Es braucht dabei eine auf die jeweilige Schule zugeschnittene Strategie, damit die Maßnahmen nicht unverbunden und ohne gegenseitige Bezüge nebeneinanderstehen, sowie eine Balance, damit letztlich auch Machbarkeiten und Akzeptanz der Maßnahmen gewährleistet sind. Evaluation, Zielvereinbarungen, Teamentwicklung, Steuergruppen usw. sind letztlich Techniken, Verfahren, (Hilfs-)Mittel, die einem konkreten Zweck dienen.

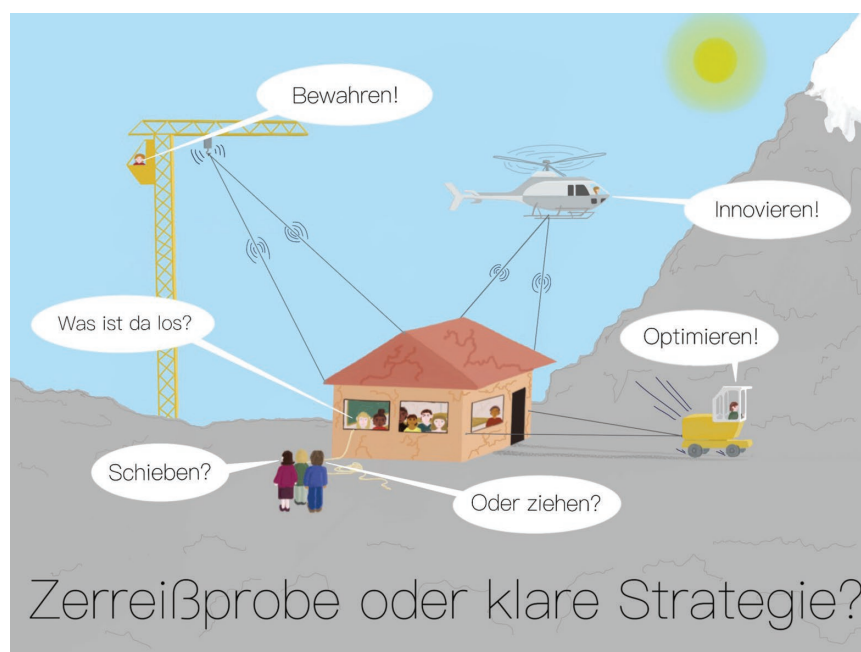


Abb. 1: Schulentwicklung: Zerreißprobe oder klare Strategie? (Illustration: Pia Harz und Stephan Huber).

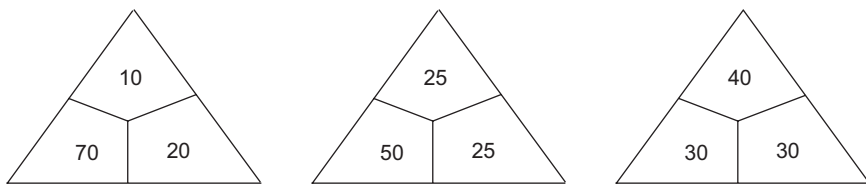


Abb. 2: Unterschiedliche Gewichtungen in der Schulentwicklung.

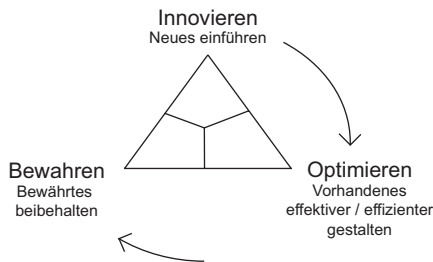


Abb. 3: Entwicklungsprozess.

Konkret können folgende Anregungen für den »Turnaround« herausgeforderter, belasteter Schulen formuliert werden (vgl. Huber et al. 2018):

▪ **Gemeinsam Ziele definieren**

Als Grundlage für die Planung des Schulentwicklungsprozesses wird eine Situations- und Bedarfsanalyse (inkl. Stärken und Schwächen) durchgeführt. In die konkrete Planung fließen zwei Perspektiven ein: der Blick nach vorne auf Basis der Vision oder Idee mit spezifischen Zielen, die von allen beteiligten Akteuren und Akteursgruppen gemeinsam getragen werden, sowie eine Bilanzierung der bereits vorhandenen und ggf. der vorangegangenen Erfahrungen. Dieser Prozess schließt mit einer verpflichtenden Zielvereinbarung ab, so dass eine Erfüllung dieser selbstverpflichtenden Zielvereinbarungen ernsthaft angestrebt wird. Diese werden regelmäßig überprüft und ggf. modifiziert.

▪ **In Kooperation investieren**

Schulen mit besonderen Herausforderungen investieren in Kooperation. Hierfür sollten Aufwände für die Koordination und den Veränderungsprozess insgesamt in Kauf genommen werden.

▪ **Schnittstellen klären und nutzen**

Es gilt, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren der Schulentwicklung zu klären. Dabei sollte die Schnittstelle zwischen Schulleitung und Schulaufsicht besondere Beachtung finden.

▪ **Den eigenen Weg finden**

Die beteiligten Akteure wissen, dass es keine »Allheilmittel-Strategie« gibt und eine Differenzierung der Schulentwicklungsstrategie nötig ist. Es wird ein Zusammenhang zwischen dem individuellen Entwicklungsstand der Schule (unter Einbezug von an der Schule gewonnenen Daten) und verschiedenen Entwicklungsstrategien hergestellt. Die Strategien werden eingeteilt nach Kriterien wie der Bandbreite und der Anzahl der gesetzten Prioritäten, dem Einbeziehen von ggf. eher allgemeinen Forschungsergebnissen, dem Ausmaß externer Unterstützung, dem Niveau der erforderlichen, schon vorhandenen Problemlöse- und Veränderungskompetenz der Schule etc. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Lehr- und Lernprozessen. Die beteiligten Akteure wissen, dass die Wege zu diesem Schwerpunkt unterschiedlich aussehen können und jede Schule, insbesondere eine besonders belastete Schule, ein auf ihren jeweiligen Entwicklungsstand zugeschnittenes »Paket« von Strategien benötigt. Eine genaue Analyse der Schule und ein Verständnis dafür, warum sie stark belastet ist, was dazu geführt hat, welche Mechanismen die Schwierigkeiten bzw. Dysfunktionalität

aufrechterhalten, begleiten diesen Prozess.

▪ **Offenheit und Geduld**

Alle am Schulentwicklungsprozess Beteiligten sind bereit und offen für Veränderungen und teilen die Bereitschaft, dazuzulernen. Ferner eint sie eine Haltung der gemeinsamen Verantwortlichkeit, d.h. alle Beteiligten im Bildungssystem tragen Verantwortung für ihre Aufgaben und für das Ganze. Die Akteure wissen, dass ein Schulentwicklungsprozess zunächst die Komplexität erhöht und Veränderungsprozesse Zeit brauchen – deshalb sind sie geduldig.

▪ **Gemeinsam Wirkung maximieren**

Es wird Zeit in die Herstellung eines gemeinsamen Problemverständnisses investiert. Alle für den Prozess relevanten Akteure werden in diesen Prozess integriert und zur Analyse der Handlungsbedarfe mit einbezogen.

▪ **Stärken stärken und Probleme in den Blick nehmen**

Im Laufe des Veränderungsprozesses werden immer wieder Stärken, aber auch Probleme in den Blick genommen, verstanden und es wird entsprechend gehandelt. Freude am Beruf, Zieljustierung (»für Kinder und Jugendliche«), gegenseitige soziale Unterstützung, Motivation und Moral/pädagogisches Ethos werden von den Beteiligten als das entscheidende Fundament für eine positive Entwicklung gesehen und entsprechend gefördert.

▪ **Gestaltungsspielräume nutzen**

Die vorhandenen Gestaltungsspielräume werden von allen zuständigen Akteuren optimal genutzt und passgenaue Lösungen gefunden.

▪ **Unterricht als Schwerpunktthema**

Alle Beteiligten teilen im gesamten Schulentwicklungsprozess eine

gemeinsame Haltung von Verantwortung für die Unterrichtsqualität und deren Steigerung. Diese Haltung wird gelebt durch die Wahrnehmung von und den Umgang mit Heterogenität auf verschiedenen Ebenen (Schüler/-innen, Lehrkräfte, Schulen) sowie im Unterricht durch Struktur und positive Verstärkung seitens der Lehrkräfte und zeitnahes Feedback an die Schüler/-innen. Die Identifikation von Lernbarrieren sowie das Entwickeln von Unterstützungsprogrammen für die Schüler/-innen beeinflussen die Unterrichtsqualität ebenfalls positiv.

▪ **Rasche Interventionen mit direkt erfahrbaren Erfolgen**

Es werden Faktoren fokussiert, die relativ leicht zu verändern sind. Die Intervention führt rasch zu direkt und konkret erfahrbaren Resultaten. Dies sind beispielsweise Veränderungen, die die räumliche Infrastruktur der Schule betreffen, die von außen deutlich wahrnehmbar sind und die potenziell einen positiven Einfluss auf die Motivation haben. Diese Strategie wird in Abhängigkeit von den Bedingungen und Ressourcen umgesetzt.

▪ **Datenbasierte Schulentwicklung**

Bei der Evaluation der schulinternen Prozesse von Jahr zu Jahr hilft die datengestützte Schulentwicklung den beteiligten Akteuren. Ein Datentool mit Schlüsselindikatoren wie beispielsweise:

- Ergebnisse von Abschlussprüfungen

- Abgänger ohne Abschluss
- Schuldistanz
- Gewaltmeldungen im Jahresvergleich
- Unterrichtsausfall
- Vertretungsleistung
- Nachfrage als Bilanz
- Übergangsempfehlung (für weiterführende Schulen)
- Differenz zwischen Noten und Prüfungsleistung bei Abschlussprüfungen wird bereitgestellt und genutzt.

▪ **Die Entwicklung der Schule auf Schul- und Systemebene verstehen**

Der Austausch zwischen Schul- und Systemebene hilft, die Entwicklung der Schulen über die Jahre besser zu verstehen und entsprechend handeln zu können (Vergleich mit sich selbst). Dies geht einher mit der Befähigung der Schulen, selbst datengestützte Schulentwicklung zu betreiben, und einer Haltung auf der ministeriellen Steuerungsebene, die ermöglicht, dass die Schulen selbst Deutungshoheit über ihre Daten haben. Basierend auf diesen Schlüsselindikatoren werden individuelle Entwicklungsziele und geeignete Maßnahmen für die Schulen abgeleitet. Anhand der Daten kann die Entwicklung der Schule nachvollzogen werden. Bewährte Vorgehensweisen werden dokumentiert. Um die sinnvoll aufbereiteten Daten optimal für die Schulentwicklung nutzen zu können, gibt es eine Schulaufsicht/Verwaltung, die den Schulen die Deutungshoheit

über diese Daten überlässt, sie jedoch dabei berät, wie mit den Daten sinnvoll gearbeitet werden kann.

4. Fazit

In der Qualitätsentwicklung von Schulen mit besonderen Herausforderungen geht es schließlich auch darum, die vielen Ansprüche, Erwartungen und Ideale auszuloten und in Einklang zu bringen – zum einen die Ansprüche an sich selbst als Pädagoge, Pädagogin bzw. pädagogische Führungskraft aufgrund der eigenen Professionalität und aller dort angesiedelter Aspirationsniveaus, zum anderen existieren aber auch mannigfaltige Erwartungen an weitere Akteure, die Lernenden, deren Eltern, die Partner im Bildungsprozess, aber auch Ansprüche an Verwaltung und Aufsicht, an Politik und andere gesellschaftliche Akteure. Diese Ansprüche, Erwartungen und Ideale sind nicht nur vielfältig, sondern sie widersprechen sich teilweise sogar. Deshalb sind eine differenzierte Analyse, Ambiguitätstoleranz und Komplexitätsaffinität sowie systematisches Handeln nötig, um je nach Passung und Kontext die zielführendste Strategie auszuhandeln. ■

Literatur

Eine Literaturliste kann über die Redaktion (Jeanett.meli@wolterskluwer.com) bezogen werden.

Fußnoten

1 Dieser Beitrag fußt auf Huber 2019 und Huber et al. 2019.