



DIE SCHULENTWICKLER

S E A U S D E R P R A X I S

Die Inhalte sind nur für den persönlichen Gebrauch oder die Nutzung innerhalb der eigenen Schule für interne Fortbildungszwecke bestimmt. Teile oder repostiere keine Inhalte ohne ausdrückliche Erlaubnis.



Rollen in Schulentwicklungsprozessen

Damit Veränderungsprozesse in Organisationen – und damit auch in Schulen – gelingen können, müssen bestimmte Rollen und Aufgaben klar wahrgenommen werden. Jede dieser Rollen trägt auf unterschiedliche Weise dazu bei, Veränderung zu initiieren, zu begleiten und in eine nachhaltige Praxis zu überführen.

Führen – Orientierung geben und Sinn stiften

Die Aufgabe der Schulleitung besteht darin, Führung im Sinne von *Leadership* auszuüben. Schulentwicklung bedeutet nicht nur, bestehende Abläufe zu verbessern, sondern häufig eine neue Praxis zu gestalten, deren Auswirkungen und Herausforderungen noch unbekannt sind. Diese Unsicherheit kann Belastungen erzeugen. Führung heißt daher, Orientierung zu schaffen: Zukunftsbilder zu entwickeln, Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen und eine Kultur des Lernens und der Fehlerfreundlichkeit zu ermöglichen.

Leadership ist die „[...] strategische Gestaltung von Unsicherheit [...]“¹. Führungsakteurinnen – Schulleitung, erweiterte Schulleitung und weitere Funktionsträgerinnen – machen Mut, geben Sinn, zeigen Verlässlichkeit und achten darauf, dass Vereinbarungen eingehalten werden (Controlling). So fördern sie Motivation, Partizipation und die Bereitschaft, Veränderungen aktiv mitzutragen.

Der Schulleiterin oder dem Schulleiter kommt dabei eine herausgehobene Führungsrolle zu. Zugleich wird Führung im Sinne eines „distributed Leadership“² von weiteren Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und anderen Funktionsträger*innen wahrgenommen, die in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen ebenfalls Orientierung geben und Entwicklungen anstoßen. Führungskompetenz sorgt dafür, dass Veränderungsprozesse mit ausreichendem Sinn unterlegt, gut kommuniziert und zielorientiert vorangetrieben werden.

Leiten – Zusammenarbeit organisieren und Prozesse sichern

Leitung meint das Management alltäglicher Arbeitsprozesse. Neben der Schulleitung leiten auch Fachkonferenzvorsitzende, Klassen- oder Jahrgangsstufenleitungen sowie Sprecher*innen multiprofessioneller Teams. Leitung sorgt dafür, dass Zusammenarbeit effizient und strukturiert abläuft: durch klare Tagesordnungen, gut vorbereitete Sitzungen, verlässliche Kommunikation, funktionierende Protokollführung und ein transparentes Zeitmanagement.

¹ Kruse, Peter (2004): Next Practice - erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach: Gabal Verlag, S. 111.

² Rolff, Hans-Günter (Hrsg.) (2010): Leitung als Dreiklang. In: ders. (Hrsg.): Führung, Steuerung, Management. Seelze: Kallmeyer, S. 20 - 28.



Gute Leitung achtet darauf, dass Arbeitsabläufe stabil funktionieren und dass Absprachen eingehalten, reflektiert und bei Bedarf angepasst werden. Sie schafft damit die organisatorische Grundlage, auf der pädagogische und strategische Entwicklungen überhaupt möglich werden.

Steuern – Entwicklungsprozesse strategisch koordinieren

Führung und Leitung allein reichen für gelingende Schulentwicklung nicht aus; ebenso entscheidend ist die Prozesssteuerung. Steuern bedeutet, auf Basis einer Strategie oder eines Entwicklungsplans den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass er zielgerichtet voranschreiten kann.

Steuerung umfasst die Klärung des Ist-Standes, die Entwicklung klar formulierter Ziele, die Planung und Koordination von Maßnahmen sowie die Evaluation der Ergebnisse. Diese Aufgaben übernimmt – je nach Schulstruktur – die Schulleitung oder eine legitimierte Steuergruppe. *Steuern heißt dabei nicht, die Entwicklungsziele zu bestimmen und inhaltliche Entscheidungen zu treffen, sondern die Entscheidungen zur Prozessgestaltung im Auftrag der Organisation zu treffen und Partizipation zu ermöglichen³.*

Konzipieren – Inhalte entwickeln und Praxis gestalten

Konzipieren bezeichnet die fachlich-inhaltliche Arbeit an der pädagogischen Praxis einer Schule. Dies geschieht in Fachkonferenzen, Projekt- und Arbeitsgruppen sowie in multiprofessionellen Teams. Hier werden Konzepte formuliert, Unterrichtsentwicklung vorangetrieben, Materialien erarbeitet und Maßnahmen erprobt.

Konzipierende Teams entwickeln Lösungen, prüfen ihre Wirksamkeit und bereiten die Grundlage für Umsetzung im Unterrichtsalltag. Damit diese Arbeit gelingt, brauchen sie klare Aufträge (aus der Steuerung), verlässliche Rahmenbedingungen (durch Leitung) und Orientierung durch die Führungsakteur*innen.

Zusammenspiel der Rollen

Schulentwicklung gelingt am besten, wenn alle Mitglieder der Schulgemeinschaft bereit sind, ihre jeweiligen Rollen aktiv auszufüllen. Führung gibt Sinn und Richtung, Leitung sorgt für funktionierende Abläufe, Steuerung hält die Entwicklungsprozesse auf Kurs, und konzipierende Teams gestalten die inhaltliche Arbeit. Erst im Zusammenspiel dieser Funktionen entsteht eine Kultur, in der nachhaltige Veränderungen möglich sind.

³ vgl. Rolff, Hans-Günter (2012): Steuergruppen und interne Begleitung. In: Buhren, Claus G. & Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Handbuch Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz, S. 73.