

# Schule erfolgreich weiterentwickeln

## Konzept und Wirksamkeit von Schulentwicklungsbegleitung

Die Aufgaben und Aufträge, die in den nächsten Jahren auf die Schulen zukommen, fordern von den Schulen, ihre Entwicklung bewusst und selbstständig zu gestalten. Dabei kann – wie die Erfahrungen in der StädteRegion Aachen zeigen – die Schulentwicklungsbegleitung eine wichtige Unterstützung und Gelingensbedingung für eine erfolgreiche Schulentwicklung sein.

*Adolf Bartz*

*Alfons Döhler*

*Norbert Greuel*

*Ada-Sophia Luthé*

*Gabriele Roentgen*

Die Schulen in NRW müssen sich auf die demografische Entwicklung mit der Folge sinkender Schülerzahlen und der Fusion von Schulen sowie veränderte Schülervoraussetzungen bei der Umsetzung der Inklusion einstellen. Sie müssen den Ganztags als Lern- und Lebensort gestalten, in multiprofessionellen Teams zusammenarbeiten und sich mit kommunalen Bildungs- und Beratungsangeboten in einer regionalen Verantwortungsgemeinschaft vernetzen. Das setzt voraus, Inspirationen und Energien für Veränderungsziele zu erzeugen, neue Konzepte, Arbeits- und Unterrichtsformen zu entwickeln, Schule als »Mannschaftsspiel« zu begreifen und außerschulische Partner zu gewinnen.

### Die Schulentwicklungsbegleitung

Die externe Begleitung bei der Schulentwicklung ist vorrangig Prozessberatung und bietet zugleich inhaltlich-konzeptionelle Anregungen an, insbesondere im Hinblick darauf, wie die Prozessarchitektur gestaltet werden kann. Dabei achtet sie die Autonomie und die Verantwortung der Schule für ihre Ziel- und Priori-

tätensetzung, ihre Selbstentwicklung und die Festlegung der Reihenfolge ihrer Entwicklungsschritte. In Absprache mit der Schulleitung und ggf. der Steuergruppe nimmt sie die Moderation des Schulentwicklungsprozesses wahr. Voraussetzung dafür ist, dass die Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter selbst von den Anliegen der Schulentwicklung begeistert sind, ausreichend Erfahrung im System Schule oder in der Beratung von Bildungsorganisationen haben sowie über ein hohes Maß an kommunikativen und sozialen Kompetenzen verfügen. Voraussetzung ist zudem eine professionelle Qualifizierung.

### Ziele und Inhalte der Qualifizierung von Schulentwicklungsbegleitern

Die Qualifizierung zielt vor allem auf die Entwicklung grundlegender Haltungen und die Aneignung geeigneten Handwerkszeugs ab. Dazu gehören das Wissen um die Komplexität von Schule als einem sozialen System, Feinfühligkeit im Wahrnehmen der Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligten, Respekt vor der Autonomie und der Eigenverantwortung der Akteure in der Schule, Kreativität im Aufspüren von Lösungen, »Standing« in kritischen Situationen, Klarheit über die eigene Rolle, Reflexionsfähigkeit und ein vielfältiges Methodenrepertoire.

Die Ausbildung vermittelt deshalb Know-how in Bezug auf Inhalte, Konzepte, Haltungen und Methoden bzw. Instrumente:

- systemisches Menschenbild und Schule als System – wie funktioniert Schule, wie funktioniert Veränderungsmanagement in Schule?
- Methoden und Ansätze, die Eigenverantwortung der Schule so wahrzunehmen, dass sie die größtmögliche Kreativität und das Engagement aller Beteiligten zur Entfaltung bringt
- Grundlagen der Organisationsentwicklung – Organisationsdiagnose und Interventionsstrategien
- Beratungsverständnis und Beraterrolle
- Methoden und Verfahren der Schulberatung mit Blick auf die verschiedenen Adressaten (Schulleitung, Gremien der Schule wie Steuergruppe, Kollegium, Elternvertretung, Förderverein ...)
- Kommunikation und Umgang mit Konfliktsituationen, Umgang mit Widerstand
- Qualitätsmanagement und Evaluation
- Aneignung von Fachexpertise zu den Schwerpunktthemen der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Die Qualifizierung ist prozessorientiert angelegt. Neben der Vorbereitung des Dort und Dann (Transferwirkung, Bezug auf das Handlungsfeld und typische Aufgaben und Situationen der Schulentwicklungsbegleitung) wird das Hier und Jetzt (die Fortbildungsgruppe als Lernfeld und als Ernstfall des Lernens) berücksichtigt. Die Leitung des Qualifizierungskurses versteht sich insofern als Modell der Schulbegleitung und -beratung.