

Frank Brückel

Pädagogische Hochschule Zürich

Rachel Guerra

Schulamt Fürstentum Liechtenstein

Reto Kuster

Pädagogische Hochschule Zürich

Susanna Larcher

Pädagogische Hochschule Zürich

Regula Spirig

Pädagogische Hochschule Zürich

Heike Beuschlein

Pädagogische Hochschule Zürich

Prozessgestaltung in Theorie und Praxis

Das Schulentwicklungsrad – ein Modell für die praktische Schulentwicklungsarbeit

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i2.a442>

Die aktuelle Arbeit von Führungspersonen in der Bildung ist zu einem wesentlichen Teil davon geprägt, gesellschaftliche Wandlungsprozesse aufzugreifen, daraufhin zu prüfen, welche Bedeutung diese für die Arbeit an ihrer Schule haben und entsprechende Entwicklungen zu unterstützen. Dies geschieht zusätzlich zur Organisation eines komplexen Alltags.

Mit dem Schulentwicklungsrad stellen die Pädagogische Hochschule Zürich und das Schulamt Fürstentum Liechtenstein ein praxisnahes Modell vor, das Projektverantwortlichen unterstützen soll, anstehende Vorhaben zu planen oder laufende Prozesse zu analysieren und reflektieren. Praxisnahe Modelle haben einen doppelten Anspruch: einerseits beziehen sie sich auf den aktuellen Stand der Fachdiskussion, andererseits sollen sie den Zielgruppen möglichst niederschwellig aufzeigen, worauf sie in ihrem Alltag achten sollen.

Der folgende Beitrag zeigt nach einer kurzen Einführung des Schulentwicklungsrades am Beispiel des Faktors «Prozessgestaltung» auf, wie die beiden Ansprüche zusammengebracht werden.

Schulentwicklung, Praxismodell, Prozessgestaltung

Das Schulentwicklungsrad

Das Schulentwicklungsrad ist ein praxisnahes Arbeitsinstrument, das aufzeigt, welche Faktoren bei Veränderungen zu beachten sind und wie sie zusammenspielen. Darin enthalten sind die verschiedenen Ebenen des Schulsystems und das für die Leitung von Schulentwicklungsprozessen erforderliche Führungshandeln (Spirig et al., 2023, S. 18). Mit Hilfe des Rads können sich Schul- und Projektleitende einen Überblick verschaffen und es als Analyse-, Planungs- oder Reflexionsinstrument nutzen.

Entwicklung des Schulentwicklungsrats

Bei der Entwicklung des Modells wurde auf den Ansatz Design Based Research (DBR) zurückgegriffen (vgl. Brückel et al., 2023, S. 271). Dieser eröffnet durch seine methodische Anlage die Möglichkeit, praktische Schulentwicklung und Schulentwicklungsforschung zusammenzudenken und zu gestalten (vgl. ebd. und Rau et al., 2022, S. 353). Konkret wurde zunächst ein Literaturreview durchgeführt und daraus die wesentlichen Gelingensbedingungen für Schulentwicklung abgeleitet. Diese wurden dann mit den Daten aus Interviews (Schulleitungen, Projektverantwortliche) trianguliert, die in der Schweiz und Kanada geführt wurden. Am Ende standen sieben Faktoren, die jeweils durch weitere Unterfaktoren präziser gefasst wurden (Brückel et al., 2023, S. 300).

Nach der Ermittlung der Faktoren, stellte sich im nächsten Schritt die Frage, wie diese grafisch so dargestellt werden können, dass sie erstens aufzeigen, wie sie zusammenhängen und zweitens von den Zielgruppen als wertvolle Hilfe für die Führung eines Entwicklungsprozesses anerkannt werden.

So entwickelte sich die Darstellung eines grafischen Rads, das im Überblick aufzeigt, dass

- das Lernen der Schüler*innen im Zentrum jedes Vorhabens stehen sollte,
- die einzelnen Faktoren gleichgewichtig ineinanderfliessen, also nicht trennscharf sind und
- Führung die Aufgabe hat, die einzelnen Faktoren so zu kombinieren, dass sie zu einem stimmigen Entwicklungsprozess führen (vgl. Abbildung 1).

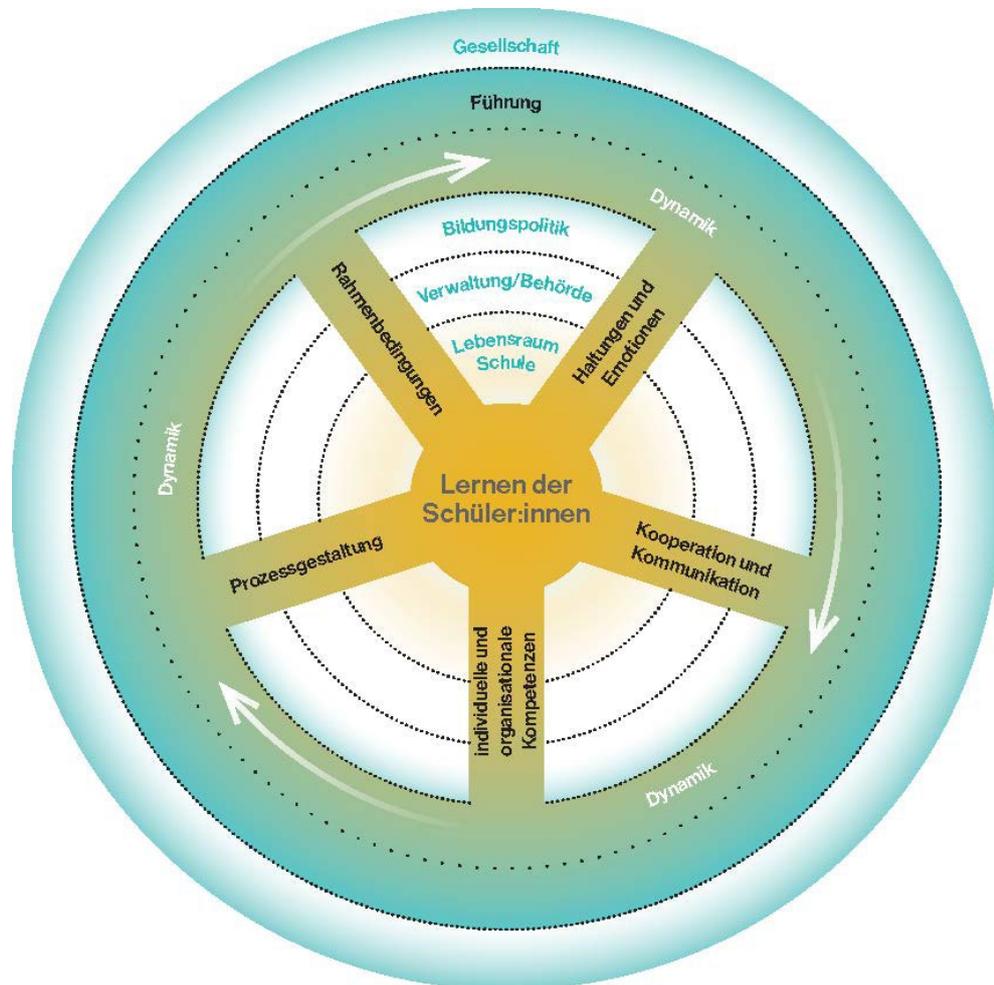


Abbildung 1: Das Schulentwicklungsrad

Im Kern des Schulentwicklungsrats (vgl. Abb. 1) steht das Lernen der Schüler*innen, welches Ausgangspunkt und Ziel aller Schulentwicklungsprozesse bildet und bilden muss (vgl. Maag Merki, 2017). Davon ausgehend bzw. darauf wirkend sind die fünf Faktoren Rahmenbedingungen, Haltungen und Emotionen, Kommunikation und Kooperation, individuelle und organisationale Kompetenzen und Prozessgestaltung als Speichen angeordnet. Die Reihenfolge in der Beschreibung entspricht keiner Ordnung oder Gewichtung. Eingebettet sind der Kern und die fünf Speichenfaktoren im Mehrebenensystem Schule, welches sich aus der Bildungspolitik, der Verwaltung und Behörde sowie dem Lebensraum Schule zusammensetzt. Umfasst wird das Ganze vom Faktor Führung. Schulentwicklung findet nicht losgelöst, sondern im Kontext der die Schule umgebenden Gesellschaft statt. Zwischen den Faktoren und Ebenen spielen Dynamiken, welche Entwicklungsprozesse sowohl befördern als auch erschweren können (Spirig et al., 2023, S. 19).

Hohe Komplexität führt zur Entwicklung von Materialien auf der zweiten Ebene

Erste Anwendungsversuche mit Schul- und Projektleitungen zeigten, dass das Rad einerseits verständlich aufzeigt, welche Faktoren zu beachten sind, diese andererseits jedoch als wenig aussagekräftig für die konkrete Arbeit erachtet wurden. Dies führte dazu, dass nach und nach entsprechende Erläuterungen und graphische Darstellungen entstanden.

Beispielsweise zeigt die folgende Grafik «Prozessgestaltung» auf, welche Schritte bei einem Schulentwicklungsprozess zu beachten sind (vgl. Abbildung 2).

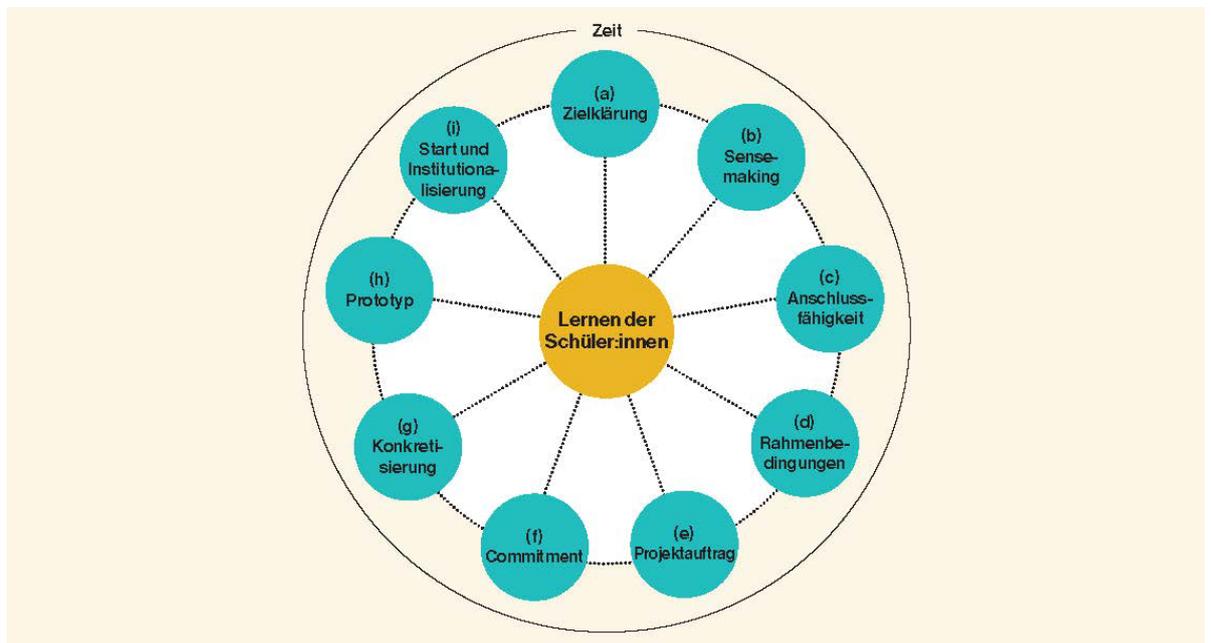


Abbildung 2: Prozessgestaltung als Darstellung auf der zweiten Ebene

Die Grafik folgt einer idealtypischen Logik, die mit der Zielklärung (a) beginnt und der Institutionalisierung des Projekts (i) endet. Die Autor*innengruppe schreibt dazu:

Die Abfolge beinhaltet den Einbezug aller Faktoren des Schulentwicklungsrad und hilft, die Planung zu gestalten. Dabei sollen die einzelnen Prozessphasen als Reflexionshilfe dienen und nicht normativ verstanden werden (Guerra et al., 2023, S. 89)

Da es in einem Prozess immer auch zu Wiederholungen einzelner oder mehrerer Schritte kommen kann oder andere ausgelassen werden, ist der Faktor Zeit (j) von grosser Bedeutung.

Zeit im Zusammenhang mit Schulentwicklungsprojekten unterscheidet sich in zwei Perspektiven: Zeitdauer und Zeitpunkt. Es kann für ein Projekt sehr entscheidend sein, zu welchem Zeitpunkt für ein bestimmtes Vorhaben beispielsweise die Aufmerksamkeit und das Interesse geweckt werden. Häufig hängt es vom richtig ge-

wählten Zeitpunkt ab, ob eine Projektidee auf fruchtbaren Boden fällt. Auch in Bezug auf die Zeitdauer ist es von Bedeutung, immer wieder die gesetzten Termine zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dazu kommt, dass gewisse Phasen wiederholt werden müssen, wenn zum Beispiel bei den betroffenen Akteursgruppen kein Commitment hergestellt werden kann oder sich die Rahmenbedingungen ändern. Dabei die Balance zwischen gutem Vorankommen und genügend Zeit zu finden, ist ein sehr komplexes, aber auch erfolgsentscheidende Merkmal (Guerra et al., 2023, S. 100).

Nutzung der Grafiken und Materialien im Alltag

Die Rückmeldungen zur Anwendung dieser Grafik im Schulentwicklungsalltag ergibt ein differenziertes Bild: viele Schul- und Projektleitungen melden zurück, dass sie ohne weitere Anregungen mit dieser Grafik arbeiten können. Andere wünschen sich konkretere Materialien, die noch deutlicher machen, wie sie mit ihrem Team arbeiten können. Aus diesen Feedbacks sind in der Folge weitere Materialien entstanden.

Selbsteinschätzungsbogen

Der folgende Ausschnitt zeigt beispielhaft für weitere Materialien Leitfragen eines Selbsteinschätzungsbogens, der helfen kann, die wichtigsten Fragen zur Führung eines Schulentwicklungsprozesses zu reflektieren. Im Idealfall wird der Bogen von mehreren Personen eines Teams (z.B. von einer Steuergruppe) ausgefüllt und die Ergebnisse im Anschluss besprochen. Ein solcher Dialog endet in der Regel damit, dass sich die für den Prozess verantwortlichen Personen auf nächste Schritte einigen:

Selbsteinschätzungsbogen Prozessgestaltung

		Bitte kreuzen Sie an, wie sehr folgende Aussagen auf Sie zutreffen.				
		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	kann ich nicht einschätzen
Lernen der Schüler:innen	Ich kann das Potential, das das Projekt auf das Lernen der Schüler:innen hat klar, einfach verständlich und nachvollziehbar erläutern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir haben in unserer Projektgruppe über das Lernpotential diskutiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Unsere Kolleg:innen sind sich darin einig, dass sich das Projekt im Hinblick auf das Lernpotential der Schüler:innen lohnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele	Ich selbst kann die Ziele des Projekts klar, einfach verständlich und nachvollziehbar nennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir haben in unserer Projektgruppe über die Ziele diskutiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Unsere Kolleg:innen sind sich einig, dass die Ziele des Projekts wichtig für unsere Schule sind.	<input type="checkbox"/>				
	Wir haben genügend Ressourcen (z.B. Zeit), um an den Zielen des Projekts zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>				
	Das Projekt ist Teil des Schulprogramms.	<input type="checkbox"/>				
Sensemaking	Ich kann den Sinn des Projekts klar, einfach verständlich und nachvollziehbar kommunizieren.	<input type="checkbox"/>				
	Wir haben in unserer Projektgruppe über die Sinnstiftung des Projekts diskutiert.	<input type="checkbox"/>				
	Unsere Kolleg:innen stimmen dem Sinn des Projekts grossmehrheitlich zu.	<input type="checkbox"/>				
	Ich kenne die kritischen Stimmen, die gegenüber dem Projekt bestehen.	<input type="checkbox"/>				
	Ich nehme die kritischen Stimmen auf und kommuniziere, wie diese in das Projekt einfließen.	<input type="checkbox"/>				
	Die Kolleg:innen erklären sich bereit, am kommenden Projekt mitzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>				
	Die Schulpflege unterstützt das Projekt.	<input type="checkbox"/>				

Abbildung 3: Ausschnitte des Selbsteinschätzungsbogens zur Prozessgestaltung. Die Abschnitte entsprechen den in Abbildung 2 aufgezeigten Prozessschritten.

Filmisches Beispiel

Als weiteres Materialbeispiel wurde ein Film erstellt, der am konkreten Projekt «Einführung einer Tagesschule» deutlich macht, wie eine Schulleiterin ihre Schule mit Hilfe der einzelnen Prozessgestaltungsschritte hin zu einer Tagesschule entwickelt:

https://youtu.be/Oomk8Bp_jMs

Erste Reaktionen zeigen, dass insbesondere die Kombination Film, Selbsteinschätzungsbogen und Grafik für viele eine gewinnbringende Kombination für die eigene Arbeit darstellt.

Fazit

Um Schulleitungen in ihrem Schulentwicklungsalltag zu unterstützen, wurde mit der Entwicklung des Schulentwicklungsrads ein Vorgehen gewählt, das die Aufarbeitung des aktuellen Fachdiskurses mit der Erstellung von Unterstützungsmaterialien kombiniert.

Dazu wurden zunächst Faktoren herausgearbeitet, die für jeden Schulentwicklungsprozess von Bedeutung sind. In einem zweiten Schritt wurden diese so weiterentwickelt, dass sie von Schul- und Prozessleitungen als hilfreich für ihre je eigenen Vorhaben erachtet werden.

Regelmässige Rückmeldungen helfen der Arbeitsgruppe, weitere Unterstützungsmaterialien zu entwickeln und bereitzustellen. Ab Sommer 2024 wird zusätzlich eine Webseite aufgeschaltet, die auch zu den anderen Faktoren des Schulentwicklungsrads darlegt, wie in der Praxis gearbeitet werden kann und verschiedene Materialien zur Verfügung stellt.

Es ist zu betonen, dass der hier beschriebene Schulentwicklungsansatz und die damit verbundenen Unterstützungen keine Erfolgsgarantie darstellen. Vor einem «naiven

Planungsoptimismus» (Altrichter & Maag Merki, 2016, S. 3) soll deshalb an dieser Stelle explizit gewarnt werden.

Auch – oder gerade – weil es während eines Veränderungsprozesses aufgrund der vielen beteiligten Personen und Akteursgruppen immer wieder Emotionen (Scherke, 2009; Scheve, 2012) und Dekontextualisierungen (Bormann, 2011, S. 324) gibt, ist es wichtig, so gut wie möglich zu planen. Eine sorgfältige Vorbereitung und Steuerung hilft zum einen, den Rahmen zu gestalten, den es braucht, um zielsicher vorwärtszukommen. Zum anderen ermöglicht sie, flexibler auf unvorhergesehene Ereignisse während des Prozesses zu reagieren (Guerra et al., 2023, S. 88).

Vielmehr sollen die Arbeiten dazu beitragen, Forschungsergebnisse aus dem Feld der Schulentwicklung für die Schulpraxis anschlussfähig zu machen. Es wurden «Übersetzungsleistungen gesucht, um die Befunde in der Praxis wirksam werden zu lassen» (Steffens et al., 2019, S. 15). Die positiven Rückmeldungen der Zielgruppen sowie die zunehmende Nutzung der Materialien lassen den Schluss zu, dass ein Schritt in die richtige Richtung gelungen ist.

Literaturverzeichnis

Bormann, I. (2011). *Zwischenräume der Veränderung*. Springer Fachmedien. <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=747868>

Brückel, F., Larcher, S., Kuster, R., Spirig, R., Guerra, R. & Beuschlein, H. (2023). Herleitung und Entwicklung des Schulentwicklungsrads. In F. Brückel, R. Guerra, R. Kuster, S. Larcher, R. Spirig & H. Beuschlein (Hrsg.), *Schulentwicklung - gemeinsam unterwegs: Veränderungsprozesse gemeinsam analysieren, planen und reflektieren* (S. 269–309). hep verlag.

Guerra, R., Brückel, F. & Kuster, R. (2023). Prozessgestaltung. In F. Brückel, R. Guerra, R. Kuster, S. Larcher, R. Spirig & H. Beuschlein (Hrsg.), *Schulentwicklung - gemeinsam unterwegs: Veränderungsprozesse gemeinsam analysieren, planen und reflektieren* (S. 85–102). hep verlag.

Maag Merki, K. (2017). School Improvement Capacity als ein Forschungsfeld der Schulentwicklungs- und Schuleffektivitätsforschung: Theoretische und methodische Herausforderungen. In U. Steffens, K. Maag Merki & H. Fend (Hrsg.), *Beiträge zur Schulentwicklung. Schulgestaltung: Aktuelle Befunde und Perspektiven der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung. Grundlagen der Qualität von Schule 2* (1., neue Auflage, S. 269–286). Waxmann.

Rau, F., Gerber, L. & Grell, P. (2022). Kooperation zwischen «Zuarbeit», «Beratung» und «Entwicklungspartnerschaft»: Reflexionen aus dem Darmstädter Modellschulprojekt zur Kooperation von Wissenschaft und Praxis in entwicklungsorientierter Bildungsforschung. *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*, 49, S. 349–376. <https://doi.org/10.21240/mpaed/49/2022.10.12.X>

Scherke, K. (2009). *Emotionen als Forschungsgegenstand in der deutschsprachigen Soziologie* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Scheve, C. von. (2012). Die sozialen Grundlagen der Emotionsentstehung: Kognitive Strukturen und Prozesse. In A. Schnabel & R. Schützeichel (Hrsg.), *Emotionen, Sozialstruktur und Moderne* (S. 115–137). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93443-3_6

Spirig, R., Guerra, R., Brückel, F., Kuster, R., Larcher, S. & Beuschlein, H. (2023). Das Schulentwicklungsrad in Kürze. In F. Brückel, R. Guerra, R. Kuster, S. Larcher, R. Spirig & H. Beuschlein (Hrsg.), *Schulentwicklung - gemeinsam unterwegs: Veränderungsprozesse gemeinsam analysieren, planen und reflektieren* (S. 15–25). hep verlag.

Steffens, U., Heinrich, M. & Dobbelstein, P. (2019). Praxistransfer Schul- und Unterrichtsforschung: eine Problemskizze. In C. Schreiner, C. Wiesner, S. Breit, P. Dobbelstein, M. Heinrich & U. Steffens (Hrsg.), *Praxistransfer Schul- und Unterrichtsentwicklung* (S. 11–26). Waxmann.

Autor*innen

Frank Brückel, Prof. Dr.

Arbeitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Sein Arbeitsschwerpunkt ist Schulentwicklung. Das besondere Interesse liegt dabei auf der Frage, wie Schulen und Schulbehörden unterstützt werden können.

Kontakt: frank.brueckel@phzh.ch

Rachel Guerra

leitet das Schulamt des Fürstentums Liechtenstein, verantwortlich für den Volksschulbereich, das Schulpersonal, die internationale Zusammenarbeit sowie die Aufsicht über die Hochschulen.

Kontakt: rachel.guerra@llv.li

Reto Kuster

arbeitet an der PH Zürich im Zentrum Management und Leadership. Er befasst sich mit Schulführungs- und Schulentwicklungsfragen.

Kontakt: reto.kuster@phzh.ch

Susanna Larcher

leitet an der PH Zürich im Zentrum Schule und Entwicklung. Sie unterstützt Schulen und Gemeinden in Schulentwicklungsprojekten.

Kontakt: susanna.larcher@phzh.ch

Regula Spirig

arbeitet an der PH Zürich im Zentrum Schule und Entwicklung. Sie hat die Arbeitsschwerpunkte Tagesschule und Beurteilung.

Kontakt: regula.spirig@phzh.ch



Heike Beuschlein, Dr.

leitet an der PH Zürich das Zentrum für Schule und Entwicklung. Ihre Interessen liegen in allen Fragen der Schulentwicklung.

Kontakt: heike.beuschlein@phzh.ch