



Handreichung für Schulen, die einen Schulentwicklungsprozess beginnen wollen

Ein Ergebnis der STEBS-Projektgruppe
„Schulentwicklungsprozess“

Erste Auflage September 2004

Handreichung für Schulen, die einen Schulentwicklungsprozess beginnen wollen

Autorinnen und Autoren (Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter):

Gerhard Bumiller, Gundel Beck-Neumann, Fritz Brand, Thomas Gehr, Traudel Gerstlauer, Konrad Heydenreich, Angelika Marx, Martina Nauhauser, Ingo Prumbs, Vincent Richers

Projektbetreuer: Gerhard Bumiller

Fachkoordinator: Eberhard Grundgeiger

Inhaltsverzeichnis:

1	Vorbemerkung	3
2	Startvoraussetzungen/Zielfindung	3
3	Strukturen	3
4	Schulleitung	4
5	Die Steuergruppe	4
6	Der Personalrat	5
7	Die Frauenvertreterin und die Schwerbehindertenvertretung	5
8	Zeit- und Projektmanagement	5
9	Motivation des Kollegiums	6
10	Weitere Gelingensfaktoren	6

1. Vorbemerkung

Diese Handreichung ist das Ergebnis mehrerer Sitzungen des Fachkoordinators und der Prozessbegleiter, die im Rahmen von STEBS das Projekt „Schulentwicklungsprozess“ betreuen.

Die Handreichung beruht auf intensiven Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen. Die folgenden Auszählungen sind als Ziele zu verstehen. (Alle Erkenntnisse versuchen, Standards zu setzen. Diese sind als Aussagesätze im Sinne erreichter und messbarer Ziele formuliert. Es sind also keine Einstiegsvoraussetzungen, sondern operationalisierte Ziele).

2. Startvoraussetzungen/Zielfindung

- Schulentwicklung (SE) ist ein Instrument, mit dem Problemlagen vor Ort gesehen oder vorgegebene Veränderungen umgesetzt werden.
- Schulentwicklung im Sinne der Organisationsentwicklung bedeutet, dass alle Mitglieder einer Organisation beteiligt werden. Durch die SE entsteht eine höhere Sensibilität für Entwicklungsfelder/-möglichkeiten.
- Am Beginn steht eine verbindliche, gemeinsame Willenserklärung aller Beteiligten. Ein GLK-Beschluss (mit einer Zweidrittel-Mehrheit) ist Arbeitsgrundlage.
- Prozessbegleitung von außen ist Bestandteil des Entwicklungsprozesses.

3. Strukturen

- Ein erster wesentlicher Schritt im SE-Prozess ist die Entwicklung der Leitungsstruktur.
- Die Schulleitung arbeitet teamorientiert. Es gibt eine dauerhaft installierte Prozessleitung.
- Das Schulleitungsteam setzt sich mindestens aus den Funktionsträgern der Schule zusammen und sieht die schulische Entwicklung als eine wesentliche Aufgabe. Besonderer Beachtung bedarf die Einbeziehung der mittleren Führungsebene. Erfahrungsgemäß ist diese von starken Veränderungen betroffen.
- Die Prozessleitung gestaltet und steuert die Organisation des Entwicklungsprozesses. Kenntnisse im Prozess- und Projektmanagement sind vorhanden.

4. Schulleitung

- Die Schulleitung hat sowohl Visionen als auch einen realistischen Blick auf die Gegenwart.
- Die Schulleitung unterstützt den Prozess.
- Die Schulleitung ist Mitglied der Steuergruppe.
- Der Schulleiter/die Schulleiterin fordert die Verbindlichkeit der Ergebnisse ein.
- Delegationen sind mit einem klaren Auftrag versehen. Eine Rückmeldung ist selbstverständlich. Bei der Delegation von Aufgaben werden Ressourcen bereitgestellt.
- Der Schulentwicklungsprozess ist Gegenstand der Personalgespräche.
- Die Schulleitung informiert sich regelmäßig über die Haltung des Kollegiums zum SE-Prozess.
- Die Schulleitung kann konstruktiv und lösungsorientiert mit Konflikten umgehen.

5. Die Steuergruppe

- Eine Steuergruppe (Koordinierungsgruppe o.ä.) ist unabdingbarer Bestandteil eines Schulentwicklungsprozesses.
- Sie repräsentiert die wichtigsten Gruppen / Gremien der Schule.
- Kontinuität in der Zusammensetzung und Klarheit in der Arbeit sind gegeben. Eine Geschäftsordnung ist hilfreich.
- Zusammensetzung:
 - Maximal 10 Personen
 - Schulleitung und ÖPR entsenden eine/n Vertreter/in in die Steuergruppe.
 - Fachabteilungsleitungen, Arbeits-/Projektgruppen werden, wenn ihre Belange betroffen sind, von der Steuergruppe hinzugezogen.
 - Frauenvertreterin und Schwerbehindertenvertretung nehmen nach eigener Entscheidung an der Steuergruppe teil.
 - Weitere Mitglieder werden ggf. von der Steuergruppe gewählt/benannt und/oder vom Kollegium gewählt.
- Die Befugnisse werden in Absprache mit der Schulleitung festgelegt.

- Mehrere Mitglieder besitzen Kompetenzen in Gesprächsführung und Moderation.
- Aufgaben:
 - Die Steuergruppe steuert den Prozess.
 - Sie leitet eine gemeinsame Analyse ein.
 - Sie macht Entwicklungsthemen sichtbar.
 - Sie macht Verfahrensvorschläge für die gemeinsame Arbeit.
 - Sie vernetzt die an der Schule laufenden Projekte.
 - Sie sichert den Informationsfluss je nach Reichweite der Projekte.
 - Sie erstellt ein Zeit- und Projektmanagement und sorgt für dessen Durchführung.
 - Sie begleitet die Projektgruppen als „kritischer Freund“ und sorgt dafür, dass die Arbeitsergebnisse auf die gesamte Schule übertragen werden können.

6. Der Personalrat

- steht zum Prozess als „kritischer Begleiter“.
- entsendet ein Mitglied in die Steuergruppe.

7. Die Frauenvertreterin und die Schwerbehindertenvertretung

- stehen zum Prozess als „kritischer Begleiter“.
- können nach eigener Entscheidung Mitglied der Steuergruppe sein.

8. Zeit- und Projektmanagement

- Kenntnisse über Gruppenmoderation und Projektmanagement sind vorhanden.
- Es gibt eine differenzierte Sitzungskultur (Einladung mit qualifizierter Tagesordnung, Gesprächsführung, Protokoll).
- Es besteht ein Netzwerk im Sinne des Informationsflusses zwischen Schulleitungsstruktur und Prozessstruktur.

9. Motivation des Kollegiums

- Eine kontinuierliche Information des Kollegiums über den Prozess ist gewährleistet.
- Die Rollen im SE-Prozess werden reflektiert und geklärt.
- Teamarbeit ist eingeführt und wird als wechselseitige Unterstützung wahrgenommen.
- Workshops dienen der Vernetzung nach innen und außen.
- Ein Zeitfenster verbessert die Kommunikation und Transparenz.
- Die Arbeit und die Ergebnisse des SE-Prozesses werden wertgeschätzt.
- Auch kleine Schritte und Erfolge werden sichtbar gemacht.
- Auf eine Balance von Aufwand und Ertrag wird geachtet.
- Jeder wird in seinen Stärken eingesetzt.
- Überlastung einzelner Kollegen und Kolleginnen wird vermieden.
- Mit „Festtagen“ werden die Gemeinsamkeiten und das Wir-Gefühl gefördert.

10. Weitere Gelingensfaktoren

- Eine gute Schulkultur, in der Betroffene zu Beteiligten werden, führt zu Identifikation und Wir-Gefühl.
- Der SE-Prozess nutzt vorhandene Strukturen, Ergebnisse und Erkenntnisse.
- Kommunikationsstrukturen, z.B. Infobrett, Konferenzkultur, Hauszeitung, Sitzungs-/ Teamfenster, sind vorhanden.
- Meinungsvielfalt und Experimentierfreude werden als produktive Elemente des Prozesses gesehen und durch eine ausgeprägte Konflikt- und Fehlerkultur unterstützt.
- Bereitschaft zum Lernen aus Erfahrungen und Erkenntnissen anderer durch Besuche, Info-Austausch, Weiterbildung usw. besteht.
- Eine Feedbackkultur wird aufgebaut mit dem Ziel, alle am Schulleben Beteiligten mit einzubeziehen.
- Es besteht das Ziel, ein QM-System mit einem Leitbild zu erarbeiten bzw. einzuführen.