

## **Schulentwicklungsberatung (SEB) - Schulentwicklung erfolgreich gestalten**

**Für die nachhaltigen, weil systemische Bearbeitung dieser Entwicklungsaufgaben steht jetzt den Schulen in NRW ein Unterstützungsangebot zur Verfügung.**

Im Rahmen der Fortbildungsinitiative des Landes NRW leistet das landesweite Unterstützungsangebot „Schulentwicklungsberatung (SEB) - Schulentwicklung erfolgreich gestalten“ einen zentralen Beitrag. Es geht um die Unterstützung von schwierigen und komplexen Veränderungsprozessen z. B. im Kontext der Gründung von Sekundarschulen, bei der Verankerung von Inklusionsprozessen, bei der Umsetzung der Ergebnisse der Qualitätsanalyse sowie bei der Implementierung und systemischen Absicherung tiefgreifender Unterrichtsentwicklungsprozessen.

Im Auftrag des MSW - Referat 412 Lehrerfortbildung- hat die Bezirksregierung Arnsberg in enger Kooperation mit den anderen Regierungsbezirken ein landesweit abgestimmtes Qualifizierungskonzept zur Trainer- und Moderatorenqualifizierung in NRW entwickelt. Inzwischen stehen in allen Bezirken qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren der Kompetenzteams zur Unterstützung systemischer Schulentwicklungsprozesse zur Verfügung. Im Bezirk Arnsberg können derzeit etwa 65 Schulentwicklungsberaterinnen und -berater eingesetzt werden. Aufgrund ihrer hohen Qualifikation (z.B. im Bereich der systemischen Organisationsentwicklung, der professionellen FK-Arbeit) erweitern sich die Einsatzgebiete deutlich. Die Nachfrage ist ständig steigend, was sicher auch durch Fusionsprozesse und /oder durch Neugründungen von z. B. Sekundarschulen intensiviert wird.

### **Warum systemische Schulentwicklung?**

Schule in NRW haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen auf allen Ebenen unternommen, um die Unterrichts- und Schulentwicklung voranzutreiben. Problematisch ist allerdings, dass die Anstrengungen oft nicht im gleichen Maße zu einer nachhaltigen und evidenten Verbesserung von Unterricht und Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler führten.

Hauptursache ist eine fehlende systematische und systemische Implementierung und Verankerung von Entwicklungskonzepten.

Maßnahmen der Unterrichts- und Schulentwicklung wurden oft zu unverbunden geplant und zu gestückelt implementiert.

Systemische Schulentwicklung ist sich des notwendigen Zusammenwirkens von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung bewusst. Ein Schulentwicklungsprozess als Intervention in das System muss in dieser Trias bearbeitet werden. Es geht um Beachtung der notwendigen Balance, durch die eine nachhaltige Implementation der erarbeiteten Veränderung erreicht werden kann.

Systemische Schulentwicklung orientiert sich an einem ganzheitlichen Entwicklungskonzept, das die Schule im Schulprogramm dokumentiert, nicht als Hochglanzdarstellung nach außen, sondern als starkes Instrument zur internen Qualitätsentwicklung. Qualität ist - wie Prof. Hans-Günther Rolff so treffend definiert - eine Systemeigenschaft.

Ein solches Qualitätsmanagement ist daher ein auf das ganze System Schule bezogenes Verfahren, das in einem kontinuierlichen Prozess versucht, die internen Prozesse (Schulorganisation, Lehr-Lernprozesse, Personalentwicklung) zu optimieren und die evaluierten Ergebnisse in Einklang zu bringen mit den selbst entwickelten Zielen und Erwartungen der Schule.

Systemische Schulentwicklung knüpft an den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen an, beachtet die prägenden Traditionen und Kulturen. Um Entwicklung in den oft komplexen Wirkungszusammenhängen zu ermöglichen, organisiert sie die Auseinandersetzung mit vorhandenen, oft sehr statischen Annahmen und Überzeugungen (mentale Bilder) und öffnet den Blick für neue Lösungen, die langfristig wirksam und nachhaltig sind (Lösungen 2.Ordnung). Es geht um die Stärkung der Selbststeuerungs- und Selbstentwicklungskräfte der Schule, um die Entwicklung lernender Organisation.

### Landesweites Fortbildungsangebot

#### Schulentwicklungsberatung (SEB) - "Schulentwicklung erfolgreich gestalten"

Unterstützung systemischer Schulentwicklungsprozesse in eigenverantwortlichen Schulen auf der Basis einer qualitätsorientierten Schulprogrammarbeit

### Was leisten Schulentwicklungsberaterinnen und Berater konkret?

Die Beraterinnen und Berater

- unterstützen Schulentwicklungsprozesse in den bildungspolitischen Schwerpunkten in NRW.
- unterstützen die Schulen bei der Leitbildentwicklung und der Weiterentwicklung des Schulprogramms als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung.
- beraten Schulen in inhaltlich weitreichenden, bereichsübergreifenden und umfassenden Veränderungsprozessen.
- unterstützen Schulen bei der Optimierung von Teamstrukturen und Kommunikationsstrukturen.
- beraten Schulen im Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen.
- unterstützen die Schulen bei der Einführung und Nutzung des Projektmanagements in der Schulentwicklung.
- beraten und begleiten Schulen mit hohem Entwicklungsbedarf (Ergebnis QA) in enger Kooperation mit der Schulaufsicht in einem abgestimmten und umfassend unterstützten und vernetzten Entwicklungsprozess.
- beraten Schulen bei der Implementation schulischer Entwicklungsgruppen/ Steuergruppen und qualifizieren sie.
- unterstützen Schulen in der Unterrichtsentwicklung durch Prozessberatung, Stärkung der Fachkonferenzarbeit und Förderung kollegialer Hospitation in enger Zusammenarbeit mit den Fachmoderatorinnen und Fachmoderatoren.
- unterstützen die Schulen bei der Fortbildungsplanung im Rahmen der Schulprogrammarbeit (schulinterne Fortbildung).
- qualifizieren Fortbildungsbeauftragte (schulexterne Fortbildung).
- unterstützen Schulen bei der Entwicklung eines schulinternen Evaluationskonzeptes zur Qualitätssicherung.
- beraten Schulen bei der Nutzung von Ergebnissen interner Evaluation (z. B. SEIS).
- beraten Schulen im Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätsanalyse und unterstützen den Zielvereinbarungsprozess mit der Schulaufsicht.

## **Unterstützungsprozesse im Rahmen der Gründung von Sekundarschulen**

Gerade bei der Gründung von Sekundarschulen kann das Unterstützungsangebot Schulentwicklungsberatung sehr wirkungsvoll eingesetzt werden. Besteht hier doch die Chance, die systemische Entwicklung einer neuen Schule von Beginn an professionell zu begleiten.

Dabei ist es wichtig, den Blick zu weiten: Schulentwicklungsberatung unterstützt nicht nur den Neugründungsprozess, sondern den gesamten Transformationsprozess im Kontext der Gründung der Sekundarschulen.

Impliziert ist also auch die professionelle Begleitung der sich in Auflösungsprozessen befindlichen Haupt- und Realschulen.

So erscheint es in diesem Kontext unbedingt notwendig, die Lehrerinnen und Lehrer der aufzulösenden Systeme in die Fortbildungsoffensive Unterrichts- und Schulentwicklung bei der Gründung von Sekundarschulen einzubeziehen. Ihre Erfahrungen und vorhandenen Kompetenzen gilt es im Rahmen der Aufbauarbeit zu nutzen und zu erweitern. Vor allem muss es durch Beteiligung und Eröffnung neuer interessanter Entwicklungsperspektiven gelingen, die Berufsmotivation zu erhalten und zu stärken. Dies kann u.a. dadurch gelingen, dass Fortbildung im Sinne eines gemeinsamen Neubeginns aller beteiligten Kollegien abgestimmt, systemisch angelegt und begleitet wird, um so Raum zu geben zum Austausch, zur Abstimmung von Leitbildern und besonders für eine Wertschätzung aller am Prozess Beteiligten.

Das Unterstützungsangebot SEB wird im Bezirk Arnsberg allen neu gegründeten Sekundar- und Gesamtschulen gemacht. Zusammen mit den Fortbildungsangeboten zur Unterrichtsentwicklung und dem Unterstützungsangebot Schulleitungscoaching stellt die SEB damit einen wesentlichen Teil des Unterstützungsangebots dar, das das MSW den betroffenen Schulen zugesagt hat.

### **Fazit:**

Im Rahmen der Fortbildungsinitiative NRW steht den Schulen ein starkes Unterstützungsangebot zur Bewältigung tiefgreifender Schulentwicklungsprozesse landesweit zur Verfügung.

Die Beraterinnen und Berater nutzen Verfahren der systemischen Organisationsberatung und Organisationsentwicklung und tragen dadurch zu einer wirksamen und nachhaltigen Schulentwicklung bei.

## **Organisationsentwicklung**

### **Unterstützung, Beratung, Begleitung**

### **Qualitätsmanagement**

Das Schulprogramm zu einem wirksamen Steuerungsinstrument der Qualitätsentwicklung der Schule weiterentwickeln

### **Veränderungsmanagement**

Systemische Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich gestalten

### **Beteiligung, Teambildung, Teamentwicklung**

Das Kollegium beteiligen, Zusammenarbeit fördern

## Unterrichtsentwicklung

**Unterstützung, Beratung, Begleitung, Professionalisierung**

Fachkonferenzarbeit professionalisieren

Unterricht kooperativ entwickeln

Unterrichtsentwicklung vernetzen

## Personalentwicklung

**Qualifizierung, Fortbildung, Professionalisierung**

Aufgaben in der Schul- und Unterrichtsentwicklung kompetent wahrnehmen