

Schulentwicklung – wie geht das und was ist dabei zu beachten?

Wie geht man Schulentwicklung an? Was ist dabei zu beachten, damit sie erfolgreich sein kann? Dieses Kapitel präsentiert allgemeine Erfolgsprinzipien für das Gelingen von Schulentwicklung. Es spannt einen Bogen über die einzelnen Phasen von Schulentwicklung (in denen das Vorgehen „Schritt für Schritt“ noch einmal im Detail diskutiert wird) und hebt wichtige übergeordnete Aspekte hervor. Dabei gibt es eine „sachliche“ (Welche sachlich-methodischen Aspekte sind wichtig?) sowie eine „soziale Komponente“ (Wie geht man mit den vielen am „System Schule“ beteiligten Personen um?) der Schulentwicklung, die beide gleichermaßen berücksichtigt werden müssen und auf vielfältige Weise miteinander verbunden sind. Sehen wir uns nun die Erfolgsprinzipien im Einzelnen an:

1 Motivation und Ziele

Damit sich Menschen und Systeme aus eigenem Antrieb verändern, braucht es vor allem eines: einen guten Grund. Dieser kann von innen (eigene Überzeugung) oder auch von außen kommen (nachvollziehbare Vorgaben). Es braucht jedenfalls eine klare Motivation und positive Zielvorstellungen. Sie leiten unser Tun und geben uns die nötige Energie. Die Wahl von relevanten thematischen Schwerpunkten ist hier das Um und Auf. Anlass und Zweck der Vorhaben müssen klar sein – auf jeden Fall für die Lehrkräfte der Schule, aber auch, wenn möglich, für die anderen Schulpartner/innen. Der Schul-Entwicklungsplan soll ja möglichst von allen getragen werden. Wie man dazu kommt, damit beschäftigen wir uns ausführlich in [Kapitel 3](#).

1

2 Systematische Qualitätsentwicklung

2.1 Was bedeutet es Schulentwicklung „unsystematisch“ zu betreiben?

Einfach loszulegen und mal zu sehen, was sich entwickelt, kommt uns als Menschen sehr entgegen: Wenn man sich einmal entschlossen hat, etwas anzugehen, dann möchte man sich nicht mit langwierigen Diskussionen, komplizierten Abwägungen, detaillierten Planungen und dergleichen aufhalten.

Wissen wir, wohin wir wollen und wie wir dorthin kommen?

Allerdings: Nur bei kleinen und sehr überschaubaren Projekten wird diese Vorgangsweise Erfolg haben -- und das auch nur, wenn man bereits auf viele Erfahrungswerte zurückgreifen kann und daher kaum Überlegungen im Vorfeld anstellen muss. In allen anderen Fällen kann das „Einfach-Loslegen“ ganz leicht zum Blindflug werden.

Wie machen wir das, wenn wir zusammen arbeiten (müssen)?

Auch funktioniert das alles nur, wenn man sich nicht mit anderen abstimmen muss. Ist ein größerer Personenkreis beteiligt – und an einer Schule ist das für gewöhnlich der Fall, sobald es über Einzelvorhaben individueller Lehrkräfte hinausgeht – braucht es Planung und Koordination.

Und wer sagt uns, dass uns das weitergebracht hat?

Schließlich besteht die Gefahr, dass man in die Irre läuft, Ziele nicht erreicht und sich dessen vielleicht gar nicht bewusst ist. Das bedeutet dann unter Umständen viel Aufwand für nichts. Zusätzlich fehlt die Möglichkeit, für die Zukunft zu lernen, man wiederholt also in schlimmsten Fall

ein nicht erfolgversprechendes Vorgehen (die eigenen „Fehler“) immer wieder und die Dinge ändern sich nicht oder verschlechtern sich sogar.

Es geht also bei jeglichem fundiert durchgeführten Entwicklungsvorhaben um

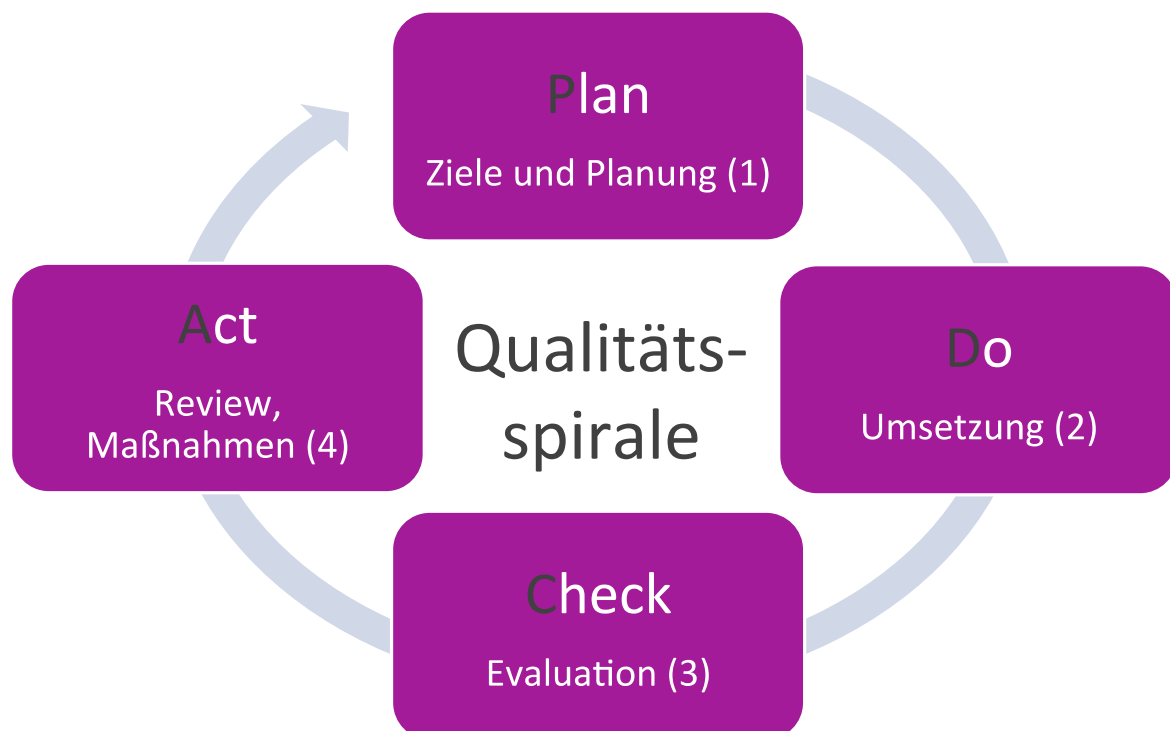
- ein Voraus-Denken (bevor man beginnt),
- ein Mit-Denken (während man im Tun ist) und
- ein Nach-Denken (immer wieder einmal, aber auf jeden Fall, bevor man etwas endgültig abschließt).

2.2 Qualitätsspirale

Wichtig für die Schulentwicklung ist daher ein systematisches, in sich stimmiges Vorgehen. Aktivitäten werden so geplant und durchgeführt, dass die einzelnen Schritte logisch zusammenhängen und es eine Möglichkeit gibt zu überprüfen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden (oder nicht).

4 Phasen der Qualitätsentwicklung

Dafür bietet sich als Denk- und Planungsmodell die [Qualitätsspirale](#) (manchmal auch – weniger dynamisch – als „Qualitätskreislauf“, „Demingkreis“ oder „PDCA-Zyklus“ bezeichnet) an. Sie stammt aus dem Qualitätsmanagement und unterstützt das Bemühen, in einer logischen und reflektierten Form an Aufgaben heranzugehen. Die Qualitätsspirale beschreibt schematisch 4 Phasen, die aufeinander aufbauen. Es sind dies:



Qualitätsspirale	SQA-Entwicklungszyklus	Leitfragen
Ziele und Planung (Plan) (Phase 1)	Entwicklungsplan erarbeiten	Welcher Bedarf besteht – und warum? Wohin soll es gehen? Was wollen wir tun?
Umsetzung (Do) (Phase 2)	Entwicklungsplan umsetzen	Wie tun wir es?
Evaluation (Check) (Phase 3)	Umsetzung evaluieren	Wie gut ist es uns gelungen?
Review & Maßnahmen (Act) (Phase 4)	Direkte Maßnahmen setzen, nächsten Entwicklungsplan vorbereiten	Was nun?

Logisch verbundene Abfolge

Diese Abfolge zeigt, dass sich Datenerhebung und Reflexion (3), Zielbestimmung und Planung (1) sowie die aktive Umsetzung von Maßnahmen (2 und 4) in einem organischen Ablauf abwechseln: Zuerst überlegen wir, welcher Veränderungsbedarf besteht, was wir erreichen wollen und wie wir dabei vorgehen können, dann setzen wir das, was wir geplant haben in die Tat um, schließlich versuchen wir herauszufinden, ob wir das erreicht haben, was wir wollten und was es noch braucht (oder auch nicht). Daran schließen sich dann unmittelbare Maßnahmen an oder man beginnt gleich den nächsten Qualitätszyklus.

In der Realität handelt es sich dabei nicht – wie die Grafik vielleicht nahelegt – um einen starren, mechanistischen Prozess, sondern um eine logische Abfolge und Verbundenheit zwischen den einzelnen Phasen. So kann es auch in Umsetzungsphasen einerseits rollierende „Fein“planungen, andererseits Datenerhebungen für die Evaluation geben (letzteres ist sogar gang und gäbe). Auch Evaluation und Zielbestimmung/Planung sind nicht immer so trennscharf voneinander abzugrenzen, da sich oft bereits im Evaluationsverlauf (und v.a. dann, wenn es an die Auswertung geht) abzeichnen beginnt, wo es in Zukunft hingehen kann und soll. Trotzdem hat sich dieses gedankliche Schema als Basis für die Qualitätsentwicklung sehr gut bewährt, um Planen, Handeln und Evaluieren sinnvoll zu verschränken (s. auch [hier](#)).

Sonderfall Phase 4 - Act

Die Phase 4 nimmt dabei eine Sonderstellung ein (sie wurde auch zu einem späteren Zeitpunkt in die ursprünglich dreiteilige Qualitätsspirale eingefügt). Von der logischen Abfolge her reichen prinzipiell die drei ersten Phasen, indem die Evaluation der Umsetzung in die Zielbestimmung und Planung für den nächsten Zyklus einfließt.

In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass es eine Art Bindeglied zwischen den Phasen 3 (Evaluation) und 1 (Ziele und Planung) braucht, zumal sich aus Evaluationsergebnissen oftmals ja auch direkt Maßnahmen ableiten lassen (die sozusagen noch zum „alten“ Qualitätszyklus gehören). Diese kann man umsetzen, ohne den nächsten Zyklus -- in Schulen bedeutet dies: das nächste Schuljahr -- abzuwarten. Oder es kann diese Phase genutzt werden, um Bewährtes gleich in den „Regelbetrieb“ zu übernehmen.

Für das Beibehalten der Phase 4 in der Qualitätsspirale in SQA spricht auch, dass sie die aktive Nutzung der Evaluation hervorstreicht, indem sie sie im Modell explizit verankert. Nicht zuletzt ist SQA damit auch an den allgemeinen (auch internationalen) Qualitätsdiskurs mit seinem 4-phasigen Modell anschlussfähig.

2.3 Schriftliche Dokumentation

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Umgang mit der Qualitätsspirale ist die schriftliche Dokumentation. Sie gewährleistet, dass der Prozess jederzeit für alle Beteiligten und Betroffenen nachvollziehbar ist – im Sinne der internen Abstimmung zwischen den Beteiligten und der Selbstvergewisserung, dass man auf dem richtigen Weg ist (und bei welcher Etappe), aber auch für den Nachweis des bisher Geleisteten. SQA soll ja schließlich auch die Bemühungen der Schulen (und die Erfolge!) nach innen und außen sichtbar machen.

3 Der Schul-Entwicklungsplan als zentrales Instrument

Der Schul-Entwicklungsplan (SEP) ist das wichtigste Tool für die Planung und Dokumentation von zentralen Entwicklungsvorhaben an den Schulen in SQA (s. auch [Kapitel 1](#)). Es werden jeweils mindestens zwei Schulentwicklungsthemen von der Schule bearbeitet.

Die einheitliche Struktur des EP baut auf der Qualitätsspirale auf und umfasst in integrierter Weise Planung, Umsetzung und Evaluation. Sie geht von den wesentlichen Gelingensbedingungen eines systematischen Vorgehens aus und leitet dazu an, diese in Schulentwicklungsvorhaben ausreichend zu berücksichtigen. Förderliche Faktoren sind:

- klare Zielbilder zur gewünschten Situation nach Erreichung der Ziele
- ein datengestützter Überblick über bisherige Entwicklungen und die aktuelle Situation (einschließlich der Einbeziehung externer und interner Daten)
- die Definition von Zielen und Maßnahmen für das folgende Schuljahr einschließlich des Zeithorizonts, der Verantwortlichen sowie der Indikatoren und Maßnahmen zur Evaluation
- Maßnahmen der Personalentwicklung und Fortbildungsplanung zur Unterstützung der definierten Maßnahmen, aber auch zusätzlich für die allgemeine Personalentwicklung am Standort.

Darüber hinaus hält der Entwicklungsplan zur Selbstreflexion bezüglich der Prozesse und Strukturen der Entwicklungsarbeit an, d.h. auch das (bisherige) Vorgehen in der Schulentwicklung wird unter die Lupe genommen sowie die bereits an der Schule etablierten Koordinationsstrukturen und Kommunikationsprozesse.

Die Verschriftlichung von Plänen im SEP (und seinen Anhängen) fördert die Verbindlichkeit, schafft Klarheit und gibt Orientierung im Fluss der Entwicklung. Damit ist auch der Anforderung an eine transparente Dokumentation ([s.o.](#)) Genüge getan. Da der SEP ein Arbeitsinstrument ist, muss er jederzeit für alle aktiv Beteiligten zugänglich sein.

Es empfiehlt sich daher für alle Entwicklungsschritte den SEP als Grundlage heranzuziehen. Der logische Ablauf eignet sich übrigens auch für Vorhaben, die nicht im SEP dokumentiert werden (müssen) (s. 1400)

[SEP-Vorlage](#) (doc), Stand: Januar 2017 (Diese Struktur steht den Schulen ab sofort zur Verfügung. Ab dem Schuljahr 2017/18 ist sie verbindlich. Sie ist bis auf zwei kleine redaktionelle Änderungen wortident mit der Version vom Mai 2016.)

[Orientierungshinweise](#) (doc), Stand: Januar 2017

[FAQs zum Rundschreiben 6/2016 und zum Schul-EP](#) (pdf), Stand: Januar 2017

[Modellhafter SEP](#) als Anregung zur kritischen Reflexion

[Rundschreiben 6/2016](#)

4 Realistische Vorhaben

Schulentwicklung darf und soll sich anspruchsvolle Ziele setzen, schließlich sollen damit ja Veränderungen in Gang gebracht werden. Wenig sinnvoll ist es allerdings, wenn sich eine Schule damit überfordert, indem z.B. zu viel und zu schnell umgesetzt werden soll. Eine möglichst realistische Sicht auf die Machbarkeit von Vorhaben sollte daher ein ständiger Begleiter sein. Dabei ist zu beachten, dass nicht alles, was vom Zeitaufwand der Beteiligten her bewältigbar erscheint, auch tatsächlich „machbar“ ist: Schulentwicklung findet ja in einem sozialen System statt, das durchaus seine Eigenlogiken hat, die zu verändern oft Zeit braucht.

Kleine(re) Schritte in längerfristiger Perspektive

Weniger ist daher oft mehr. Hilfreich ist es, mit einem Blick auf das Wesentliche, durchaus die vordringlichsten und wichtigsten [Themen zu wählen](#) (Schulentwicklung soll sich ja nicht in Nebensächlichkeiten verlieren), dabei aber Schritt für Schritt vorzugehen: So können schwierigere Unterfangen z.B. auf mehrere Jahre aufgeteilt werden. Damit ist gewährleistet, dass man die Ziele nicht aus den Augen verliert, ohne aber „alles auf einmal“ erledigen zu müssen. Kleinere Etappenziele sind nebenbei nicht nur einfacher zu erreichen, sie lösen oft auch weniger Ängste und Befürchtungen aus. Und nicht zuletzt braucht es auch immer etwas (zeitlichen) Spielraum, um unterm Jahr flexibel auf zusätzliche Anforderungen und Entwicklung eingehen zu können.

Andererseits sollten Vorhaben aber auch nicht allzu sehr in die Länge gezogen werden: Wenn man sich über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder (neu) aufraffen muss, an einem Projekt (weiter)zuarbeiten, kann den Beteiligten die Energie „ausgehen“.

Die Fähigkeit, die Angemessenheit von Zielen und Maßnahmen und den Umgang mit Ressourcen und Zeit richtig einzuschätzen stellt sich allerdings oft erst mit der Erfahrung ein. Dafür ist es wichtig, die Schulentwicklungsvorhaben selbst (wie im Entwicklungsplan angeregt) immer wieder zu reflektieren.

„Pilotprojekte“

Eine weitere wichtige Möglichkeit sich vor Überforderung zu schützen besteht darin, die Dimension des Entwicklungsvorhabens vorerst zu beschränken: also eine Art „Pilotprojekt“ einzurichten, in dem Änderungen fürs Erste für einen kleineren Teil der Schule entwickelt und ausprobiert werden. Das kann z.B. ein Lehrer/innen-Team sein, das in einer Klasse neue Formen des Team-Teaching ausprobiert, oder eine Fachgruppe, die gemeinsam ihren Unterricht weiterentwickelt. Wenn sich die Projekte bewähren, kann man den nächsten Schritt angehen und weitere Teile der Schule (oder auch die ganze Schule) involvieren. Dabei muss es oft noch einmal zu Anpassungen im Vorgehen kommen: Schließlich kann das, was in einem Kontext funktioniert, nicht unbedingt immer direkt auf eine andere Situation (ein anderes Fach, ein anderes Team) übertragen werden.

Die Chancen derartiger „kleiner Anfänge“ liegen v.a. im experimentierenden Vorgehen, in der vergleichsweise einfacheren Entwicklung im kleinen Setting. Positiv ist auch, dass die Ausweitung dann erfolgt, wenn eine bestimmte „Reife“ erreicht ist – es müssen also nicht alle jeden Entwicklungsschritt (und den einen oder anderen Irrweg) aktiv mitmachen. Andererseits besteht die Gefahr – und das ist die Kehrseite –, dass sich Insellösungen entwickeln oder Projekte nicht weitergeführt werden. Wenn das daran liegt, dass die entwickelten Lösungen sich doch nicht bewährt und/oder sich nicht als übertragbar erwiesen hatten, ist das zu verschmerzen. Oft liegt es jedoch daran, dass breitere Teile der Schule kein Interesse zeigen oder für die Weiterverfolgung

dieser Versuchsprojekte kein „Transfer-Projekt“ etabliert wird. Von einer automatischen Übernahme von neuen Entwicklungen kann ja meist nicht ausgegangen werden, auch eine breitere „Ownership“ muss gezielt aufgebaut werden. Es gilt also auch hier das große Ganze im Blick zu behalten (und nicht nur die engagierte Lehrer/innengruppe), will man Pilotprojekte für die Entwicklung der gesamten Schule nutzen.

Eine andere Möglichkeit wäre, ein (erstes) Teilvorhaben für alle anzugehen, also das Thema nicht gleich in seiner ganzen Breite auf die Agenda zu setzen. Auch in diesem Fall ist es wichtig, im weiteren Verlauf darauf zu achten, dass man das Gesamtvorhaben nicht aus den Augen verliert.

5 Partizipation und Kooperation

5.1 Einbeziehen der Stakeholder

Will man mit Schulentwicklung tatsächlich etwas bewegen, muss sie von den verschiedenen Betroffenen und Beteiligten in der Schule (mit)getragen werden. Partizipation ist daher ein Grundprinzip von SQA. Dies bedeutet, dass es ohne die Lehrkräften nicht geht: Sie müssen das Vorhaben (mit)gestalten und tragen. Aber auch die anderen Schulpartner/innen sind einzubeziehen: indem man Feedback und Vorschläge einholt, sie über den Entwicklungsplan informiert und eventuell auch an seiner Erarbeitung mitwirken lässt. Ebenso sollen Ergebnisse, insbesondere aus Feedback und Evaluation, wo dies sinnvoll und möglich ist, den Schulpartner/innen präsentiert werden.

Nicht vergessen sollte man dabei auch auf das Umfeld der Schule, wie z.B. Entwicklungspartner/innen außerhalb der Schule (Vereine, Wirtschaftsbetriebe etc.). Diese werden je nach Situation und gewähltem Themenschwerpunkt eine unterschiedlich große Rolle spielen. Mehr dazu → [Projektumfeldanalyse](#)

Eine besondere Rolle spielt die Schulaufsicht, die in SQA auf jeden Fall über [die Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche](#) in die Schulentwicklung einbezogen wird und im Sinne der „dialogischen Führung“ agiert.

5.2 Interne Kooperation und Teamarbeit

Schulen sind Expert/innenorganisationen mit äußerst flachen Hierarchien, in denen Lehrer/innen in hoher Autonomie ihrem Beruf nachgehen. Gerade deshalb besteht gleichzeitig hoher Bedarf an Koordination, die sich jedoch aufgrund der etablierten Traditionen, aber auch wegen der Rahmenbedingungen an Schulen nicht so leicht organisieren lässt. Es müssen also aktiv Wege der Kooperation gesucht und gefunden werden.

Warum sind Kooperation und Teamarbeit so wichtig?

Teamentwicklung hat ihren Zweck nicht nur in der Förderung der Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern, sondern steht in einem engen Zusammenhang mit der Qualität einer Schule, mit ihrer Kultur, und braucht, wie jede Entwicklung, genügend Zeit, gegenseitige Rücksichtnahme, Geduld und Unterstützung. Mehr Zusammenarbeit im Team ist also Mittel und Ziel von Schulentwicklung zugleich.

- Zum einen erfordern qualitativvoller Unterricht und ein gutes Schul- und Klassenklima eine Abstimmung zwischen den Lehrer/innen. Beispiele reichen von der Koordination von Zeitplänen (Tests und Schularbeiten, Schulaktivitäten) über gemeinsame Ziele und Standards (z.B. Prüfungsstandards) bis zu fächerübergreifendem Unterricht. Je nach Schultyp entstehen hier unterschiedliche (und unterschiedlich große) Anforderungen.

- Weiters werden durch Teamarbeit Effektivität und Qualität schulischer Leistung ganz allgemein gesteigert, da sich in der gemeinsamen Arbeit die Standards und Ansprüche erhöhen; Teams sind bedeutend produktiver und motivierender als eine Summe von „Einzelkämpfer/innen“, da im Austausch mit anderen bessere Lösungen gefunden werden als alleine. Das gilt in besonderem Maße für die Schule, wo es für Lehrer/innen traditionell besonders wenig Feedback zur eigenen (Unterrichts)Tätigkeit gibt.
- Auch arbeitet nicht jede Lehrerin/ jeder Lehrer gerne isoliert, viele wünschen sich Austausch und Unterstützung unter Kolleg/innen, auch und besonders in schwierigen Situationen. Das gemeinsame Tragen von Verantwortung entlastet die einzelne Lehrerin/den einzelnen Lehrer, die soziale Einbindung wirkt der Vereinzelung im Lehrberuf entgegen und schafft eine größere Arbeitszufriedenheit an der Schule. Grundvoraussetzung ist gegenseitiges Vertrauen, das es oft erst aufzubauen gilt.
- Schließlich stellt SQA auf die Schulen ab – und nicht auf einzelne Lehrerinnen und Lehrer. Will man die Schule als Ganze weiterentwickeln, so geht das nur gemeinsam. Gezielte Förderung der Schüler/innen wird so möglich; Ziele und Vorgangsweisen in bestimmten Anliegen (z.B. in Erziehungszielen, Leistungsbeurteilung u.a.) werden gemeinsam getragen; es entsteht für alle Schulpartner/innen mehr Klarheit über die Erwartungen an Schule und Unterricht.
- Nicht zuletzt schafft Teamarbeit der Lehrkräfte als Lernmodell für Schülerinnen und Schüler eine wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit in der Klasse.

Zu Teamarbeit in der Schule siehe auch ["Besser im Team"](#) und ["Was sonst noch wichtig ist"](#).

5.3 Wie kann man Partizipation und Kooperation fördern?

Wichtig ist es, Schulentwicklungsprozesse bottom-up anzusetzen, d.h. das Kollegium gut zu informieren, zur Teilnahme einzuladen -- und diese auch praktisch zu ermöglichen. Die Entwicklung der Zusammenarbeit selbst braucht oft Zeit und kann auch als (explizites oder implizites) „Teilprojekt“ des (stark inhaltlich ausgerichteten) Schulentwicklungsprozesses gesehen werden.

Ausprobieren und Erfahrungen sammeln

Oft ist zu beobachten, dass Entwicklungen zuerst von einem (kleineren) Team getragen werden und sich erst mit der Zeit weitere Personen und Gruppen anschließen. So können Erfahrungen gemacht und ev. bestehende Befürchtungen überwunden werden.

Teams aufbauen und SQA-Strukturen nutzen

Unterstützung finden Entwicklungsprozesse auch durch den Aufbau von Strukturen, also der Etablierung von SQA-SchulkoordinatorInnen, der Einrichtung von Qualitätsteams/ Projektteams/ Qualitätszirkel oder von Teamarbeit allgemein.

Vermieden werden sollte auf jeden Fall, dass einer Person -- also z.B. der/dem SQA-Schulkoordinator/in -- alleine das Entwicklungsprojekt überantwortet wird. Dies ist im Bereich der Schulentwicklung weder angemessen noch zielführend. Der Schulentwicklungsplan soll ja in der Schule breit mitgetragen, das „Einzelkämpfertum“ überwunden werden.

Die Zusammenarbeit im Kollegium kann zusätzlich durch die Art des Vorgehens im Schulentwicklungsprojekt unterstützt und gefördert werden: Das reicht von Fortbildungen über Peer-Beratung/Intervision bis zu kollaborativen Settings in den Maßnahmen selbst. (s. dazu [Kapitel 4](#), v.a. ["Besser im Team"](#) und ["Was sonst noch wichtig ist"](#).)

Entscheidungskultur aufbauen, klare Regeln treffen

Partizipation bedeutet Beteiligungsprozesse, die eine lebendige Mitbestimmung ermöglichen. Eine wichtige Voraussetzung sind klare, vorab vereinbarte „Spielregeln“ sowie die Transparenz von Arbeitsprozessen und Verantwortlichkeiten. Gemeinsam mit positiven Erfahrungen erzeugen sie das notwendige Vertrauen bei allen Beteiligten.

Wichtig ist, dass im Vorfeld geklärt wird, welche Entscheidungen gemeinsam getroffen werden – und welche nicht, sonst ergibt das „leere Kilometer“ und viel Frust bei den Beteiligten. In vielen Fällen sind möglichst konsensuale Entscheidungsfindungen die besten, da sie inhaltlich (meist) fundierter sind und außerdem breit mitgetragen werden. Reine Mehrheitsentscheidungen sind oft einfach zu treffen und im Schulalltag daher das Mittel der Wahl. Gerade bei wichtigen Entscheidungen ist es aber meist zielführender, vorab eine inhaltliche Diskussion zu führen und dabei unterschiedliche Perspektiven nicht nur zuzulassen, sondern aktiv einzuholen. Wenn die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt werden, ist das eine gute Voraussetzung für Win-win-Entscheidungen, von denen alle etwas haben. Ziel muss es sein, dass die überzeugendsten Argumente in der Entscheidungsfindung „gewinnen“ – und nicht wenig hinterfragte, aber umso lauter vorgebrachte „Positionen“. Man sieht schon: das alles braucht Zeit ...

Will man faire Entscheidungsverfahren, die nicht so langatmig und kompliziert werden, dass sie von vornherein zum Scheitern verurteilt sind, dann müssen sie also sehr gut organisiert sein und klaren Regeln folgen. Eine demokratische Entscheidungsfindung ist ohne ein Prozedere, das die oben genannten Faktoren berücksichtigt, nicht denkbar. Insbesondere braucht es ein Vorgehen, das alle Beteiligten in die Diskussion mit einbezieht, und natürlich eine professionelle, allparteiliche Moderation.

Zum Thema Moderation s. ["Was sonst noch wichtig ist"](#).

Ein Beispiel für ein konsensuales Entscheidungsverfahren finden Sie [hier](#).

8

Verantwortung der Führungspersonen

Eine besonders große Bedeutung kommt der Schulleitung zu, die Schulentwicklung einerseits als Führungsaufgabe wahrnehmen muss, andererseits durch einen partizipativen („dialogischen“) Führungsstil die Lehrkräfte, aber auch andere Stakeholder in Entwicklungsprozesse einbindet. Die Letztverantwortung für den Schulentwicklungsprozess – Erarbeitung des SEP, Umsetzung und Kommunikation der Ergebnisse -- liegt bei der Führungskraft und kann nicht delegiert werden. Daher ist es im Bedarfsfall auch ihre Aufgabe, die Beteiligung *aller* Lehrpersonen am Schulentwicklungsprozess einzufordern und nötigenfalls, nach Ausschöpfung aller Überzeugungs- und Unterstützungsmaßnahmen, durchzusetzen.

Wie Veränderungsstrategien dialogisch und im Wechselspiel mit den Beteiligten und Betroffenen umgesetzt werden können, zeigt auch die Z-Strategie der Leadership Academy. Sie integriert Bemühungen zur Partizipation und Kooperation in einen strategisch-evolutionären Entwicklungsprozess und vereint Top-down mit Bottom-up-Ansätzen. Näheres in [LEA-News](#).

5.4 Schulübergreifende Zusammenarbeit

Nicht zuletzt kann die eigene Schulentwicklung auch von externen Kooperationen profitieren. **Schulübergreifende Zusammenarbeit** bietet sich an, um sich auszutauschen, von einander zu lernen, schulübergreifende Fortbildung und Beratung zu organisieren, eventuell Projekte gemeinsam anzugehen oder in der Evaluation zu kooperieren (s. auch [Evaluation braucht Partizipation und Vertrauen](#)).

Eine Sonderform sind **SQA-Verbünde**, die der lokalen bzw. regionalen Abstimmung von Kleinschulen (ein bis drei Klassen) dienen. Sie können als horizontale (Schulen der gleichen Art) oder vertikale Verbände (Kombination von Kleinschulen mit Standorten anderer Schularten) gebildet werden und bedürfen einer Genehmigung durch die Schulaufsicht. Für SQA-Verbünde gilt ebenso wie für **Schulen unter einer Leitung** die Empfehlung, einen gemeinsamen Schulentwicklungsplan (SEP) zu erarbeiten; zumindest aber ist ein gemeinsames Thema in ihre jeweiligen SEP aufzunehmen (z. B. die Verbreiterung von Angeboten in einer Region, die Verbesserung der Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten unter den Beteiligten oder die Harmonisierung der Übergänge zwischen Schularten). SQA-Verbünde müssen von der Schulaufsicht genehmigt und im jeweiligen Regional- bzw. Landesentwicklungsplan dokumentiert werden.

Eine deutlich engere Verbindung zwischen einzelnen Schulen wird durch die Bildung von **Schul-Clustern** entstehen, die im Rahmen des Bildungsreform-Pakets 2017 beschlossen wurde.

6 Qualitätskultur

Qualitätskultur bedeutet, dass es an einer Schule ein gemeinsames Verständnis und einen gemeinsamen Willen gibt, Schule und Unterricht – im Sinne der [Qualitätsspirale](#) – kontinuierlich zu reflektieren, zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

Dabei geht es nicht (nur) um Strukturen, Abläufe und Entwicklungspläne, sondern um eine gelebte Kultur. Es braucht dafür Zusammenarbeit und Vertrauen an der Schule; dies aufzubauen ist ein längerer Entwicklungsprozess (siehe auch [hier](#)).

Grundlage für Qualitätsentwicklung sind aber auch bestimmte Haltungen, Wertvorstellungen und Denkmuster. So kann Schulentwicklung nur „funktionieren“, wenn es Offenheit für Neues gibt und Engagement positiv bewertet wird. Schulen neigen ja dazu (wie andere Organisationen auch) in Althergebrachtem verharren zu wollen; Veränderung wird oft skeptisch gesehen -- und fürs Erste vielleicht gleich mal abgelehnt.

Damit muss man in einem Schulentwicklungsprozess konstruktiv umgehen, sonst bleibt alles beim Alten. Gut ist es, wenn sich Qualitätskultur – „wir sind offen für Veränderungen, wir können auch einmal etwas ausprobieren“ – in vereinbarten Regeln niederschlägt. Noch besser, wenn sie sich auch im Schulalltag zeigt. Denn grau ist alle Theorie: Nur wenn über neue Ideen und Projekte tatsächlich in positiver Art und Weise kommuniziert wird – zwischen Schulleitung und Lehrkräften, zwischen Kolleg/innen, in pädagogischen Konferenzen, den Schüler/innen und Eltern gegenüber etc. – kommt Bewegung in die Schule. Eine besondere Rolle kommt der Schulleitung zu, die als Vorbild fungiert: Sie ist als erste gefragt, Qualitätskultur im Schulalltag zu leben.

Auf einen – möglicher Weise österreich-spezifischen – Stolperstein ist besonders hinzuweisen: Sehr hinderlich ist die an Schulen – und im gesamten Schulsystem - nach wie vor verbreitete „Fehlerkultur“, also der gebannte Blick auf das Nicht-Gelingen. Er fördert ein defensives und übermäßig vorsichtiges Verhalten aller Beteiligten. In diesem Klima kann Schulentwicklung nicht gelingen. Stattdessen braucht es Selbstreflexion, Feedback, Austausch und die Einsicht, dass Fehler in Entwicklungsprozessen sehr oft die besten Lernchancen darstellen.

Mehr zur „Fehlerkultur“ siehe [hier](#)!

Ein Verfahren zur Schulentwicklung, das das Festhalten an Problemen vermeidet und stattdessen auf Lösungsorientierung setzt, ist die U-Prozedur „[Problemen auf den Grund gehen und Lösungen suchen](#)“.

7 Fortbildung, Beratung und Begleitung

Und schließlich sollte man nicht vergessen, sich Unterstützung zu holen, wenn man sie braucht. SQA hat dazu eine Fülle an Angeboten parat: Neben den [Materialien](#) auf dieser Website, dem Fortbildungsangebot der Pädagogischen Hochschulen inklusive maßgeschneiderter SCHILFs und SCHÜLFs, stehen auch die Expert/innen des [EBIS-Netzwerks](#) (Entwicklungsberatung in Schulen) oder das [SQA-Partner/innen-Netzwerk](#) zur Verfügung. Weitere Ansprechpartner/innen sind die SQA-Landeskoordinator/innen sowie die SQA-Geschäftsstelle im Bildungsministerium.