



Philipp Schmid & Kathrin Schmid-Bürgi

Initiierung eines nachhaltigen Schulentwicklungsprozesses an einer ländlichen Schule

Ein Erfahrungsbericht mit Überlegungen zum Führungshandeln

Wie kann die Schulleitung nachhaltige Schulentwicklungsprozesse auslösen? Braucht es allenfalls unterschiedliche Herangehensweisen zwischen Schulen in ländlichen, verglichen mit urbanen Gebieten? Welchen Einfluss hat das Führungshandeln auf die Implementierung des Prozesses?

Bei der Schule handelt es sich um eine kleine in der Nordwestschweiz gelegene Landschule mit circa 250 Schülerinnen und Schülern des Kindergartens und der Primarstufe, welche von insgesamt etwa 20 Lehrpersonen unterrichtet werden. Am initiierten Schulentwicklungsprozess waren die Autorin und der Autor beide beteiligt. Der Unterricht könnte als konventionell bezeichnet werden, wobei die Lernendenzentrierung ein wichtiger Orientierungspunkt ist und sich durch offene Unterrichtsformen und Bestrebungen zur Individualisierung auszeichnet.

Die Schulleitung steht nach einem personellen Wechsel vor der Herausforderung, die kantonalen Vorgaben zum Qualitätsmanagement (QM) umzusetzen. Die kollegialen Unterrichtshospitationen scheinen – bei zwar vorhandenem Nutzen für die Zusammenarbeit und Wertschätzung des Kollegiums – nur wenig Anstoß für Veränderungen im Unterricht mit sich zu bringen, weshalb das Kollegium das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen in Schieflage sieht. Im Rahmen ihrer Schulleitungsausbildung

kommt sie mit Verfahren der Schul- und Unterrichtsentwicklung, welche einen Bezug zu den QM-Vorgaben herstellen lassen, in Kontakt. Das sogenannte Luuise-Verfahren (Beywl & Odermatt, 2019) findet sie interessant, weil es stark auf Unterrichtsprozesse in den Klassen fokussiert, was auch ihr als Leitungsperson sehr wichtig erscheint.

» Luuise-Verfahren als nachhaltiger Schulentwicklungsprozess.

In Absprache mit dem Kollegium startet die Schulleitung den Luuise-Prozess anstelle der kollegialen Hospitation. Mit diesem Verfahren werden Lehrpersonen dabei begleitet, ausgehend von einer pädagogischen Knacknuss Unterrichtsinterventionen zu planen, um diese zu lösen. Es gründet auf der Evaluationstheorie bzw. evaluativem Denken (Beywl, 2022), bei welchem die Nutzung von Daten eine wichtige Rolle spielt. Diese geschieht über Datenerhebungsinstrumente, welche gleichzeitig das Lernhandeln der Schülerinnen und Schüler fördern und als Messinstrumente dienen. Beispielfähig zeigt dies die an der Schule entstandene «Luuise-Schlange», mit welcher die Lehrperson Wortmeldungen in Standardsprache unterstützt und außerdem den Erfolg der Intervention messen lässt (Tschumi, 2022). Weil das Luuise-Verfahren mit dem gesamten Kollegium umgesetzt wird, kann über den eigenen Unterricht hinaus das pädagogische Lernen als Team angespielt werden, was der Schulleitung aufgrund der QM-Vorgaben gelegen kommt. Für das Team bedeutet Luuise pro Schuljahr einen etwa viermonatigen Prozess, in welchem die individuellen Umsetzungsprojekte geplant und kollegial beraten, die verschriftlichte Planung durch Expertinnen und Experten kommentiert (optional), das Projekt umgesetzt und am Ende in Form einer schulinternen Werkschau berichtet und reflektiert wird.

Nach Abschluss sind die Schulleitung und das Kollegium zufrieden. Beispielsweise hebt eine Lehrperson in der Auswertungssitzung

die gemeinsame Arbeit am zentralen Berufsinhalt als für sie besonders wertvoll hervor. Aufgrund der positiven Resonanz beschließt die Schulleitung, die Luuise-Arbeit im schulinternen QM-Konzept festzusetzen, und sieht sich nach zweimaliger Begleitung durch Fachpersonen in der Lage, den Prozess eigenständig umzusetzen. In einer pädagogischen Sitzung werden jeweils mögliche Unterrichtsprojekte diskutiert, dann setzen sie die Lehrpersonen individuell um, und drei Monate später werden die Ergebnisse einander vorgestellt und reflektiert. Dies läuft seit mittlerweile rund zehn Jahren so ab, bemerkenswerterweise trotz mehrmaliger Schulleitungswechsel.

» Handeln der Führungsperson als wichtiger Faktor für den Umsetzungserfolg.

Für die Analyse möglicher führungsbezogener Erfolgsfaktoren zur nachhaltigen Implementierung gibt das Konzept Leadership for Learning bzw. lernzentriertes Leitungshandeln (MacBeath, 2019) wichtige Hinweise. Das Konzept zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Schulleitung den Kompetenzerwerb von Schülerinnen und Schülern in den Fokus nimmt. Dabei zielt das Leitungshandeln nicht ausschließlich auf die Unterrichtsebene ab, sondern nimmt auch das Lernen von Lehrpersonen sowie das organisationale Lernen in den Blick. Leadership for Learning nimmt im Vergleich mit unterrichtsbezogener Führung (instructional leadership) eine breitere Perspektive ein, indem es etwa Partizipationsmöglichkeiten des Kollegiums betont (Tulowitzki & Pietsch, 2020). Beides trifft auf die Schulleitung in dem beschriebenen Beispiel zu. Sie wählt ein Verfahren mit starkem Unterrichtsbezug und überträgt die Verantwortung für die Ausgestaltung der individuellen Umsetzung den Lehrpersonen, verlangt dabei eine Berichterstattung und setzt kollaborative Elemente wie den fortlaufenden Dialog zwischen den Beteiligten über ihre pädagogischen Ziele und deren Erreichung

im Schulalltag ein. Für den beschriebenen Fall ist festzuhalten, dass es hinsichtlich des Unterrichtsbezugs eine Übereinstimmung in der Haltung von Schulleitung und Kollegium gibt, welche die Implementierung unterstützt. Erwähnenswert ist die geringe Berufserfahrung, welcher die Schulleitung durch Abstützung auf Expertenwissen und -begleitung begegnet, was ihr Sicherheit im Initiierungsprozess schafft und die erfolgreiche Umsetzung begünstigt und außerdem die Vermischung von Fachexpertise und Vorgesetztenrolle verhindert.

Für das Fallbeispiel ist zu schlussfolgern, dass ein wichtiger Faktor für den Umsetzungserfolg im Handeln der Führungsperson gesehen werden kann, denn sie richtet die schulische Zusammenarbeit auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler aus, wobei es ihr gelingt, die Verantwortung für den Prozess mit den Lehrpersonen zu teilen. Dies lässt darauf schließen, dass weniger Strukturen oder Milieus – beispielsweise ländliche oder städtische Schulen – für den Umsetzungserfolg verantwortlich sind, sondern eher das Handeln der schulischen Akteurinnen und Akteure. Selbstverständlich müssen die Rahmenbedingungen einer Schule bei der Implementierung beachtet werden. Im vorliegenden Fall mag die geringe Größe ein Vorteil sein, weil ein Agieren als gesamte Schule möglich ist, was die kollaborative Schulentwicklung stärkt; an einer anderen Schule müsste unter Umständen

anders vorgegangen werden – entscheidend sollte dabei das Führungshandeln sein.

Literatur

- Beywl, W. & Odermatt, M. (2019). Luise – ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung in Schule und Unterricht. Lehrpersonen unterrichten und untersuchen integriert, sichtbar und effektiv. In U. Steffens & P. Posch (Hrsg.), *Lehrerprofessionalität und Schulqualität*. Münster: Waxmann, S. 213–232. <https://doi.org/10.26041/fhnw-4252>
- Beywl, W. (im Erscheinen). Rezension: R. Dunn & J. Hattie (2021): *Developing Teaching Expertise: A Guide to Adaptive Professional Learning Design*. Thousand Oaks: Corwin. In: *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 41.
- MacBeath, J. (2019). *Leadership for Learning*. In: T. Townsend (Eds.), *Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools: Understanding Theories of Leading*. Cham: Springer, pp. 49–73. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23736-3>
- Tschumi, M. (2022). Anteil der Wortmeldungen in Standardsprache in ausgewählten Unterrichtssequenzen erhöhen. Factsheet 1. und 2. Klasse. Brugg-Windisch: Pädagogische Hochschule FHNW. www.lernensichtbarmachen.ch
- Tulowitzki, P. & Pietsch, M. (2020). Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 23, S. 873–902. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>

Kontakte:

philipp.schmid@fhnw.ch

kathrin.schmidbuergi@fhnw.ch



Philipp Schmid,
Dozent für Unterrichtsentwicklung und Luise-Coach an der Pädagogischen Hochschule FHNW. Arbeitsschwerpunkt: Datennutzung für pädagogische Anliegen.



Kathrin Schmid-Bürgi,
wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Pädagogischen Hochschule FHNW. Arbeitsschwerpunkte: Unterricht im Zyklus 1 und Entwicklungspsychologie.