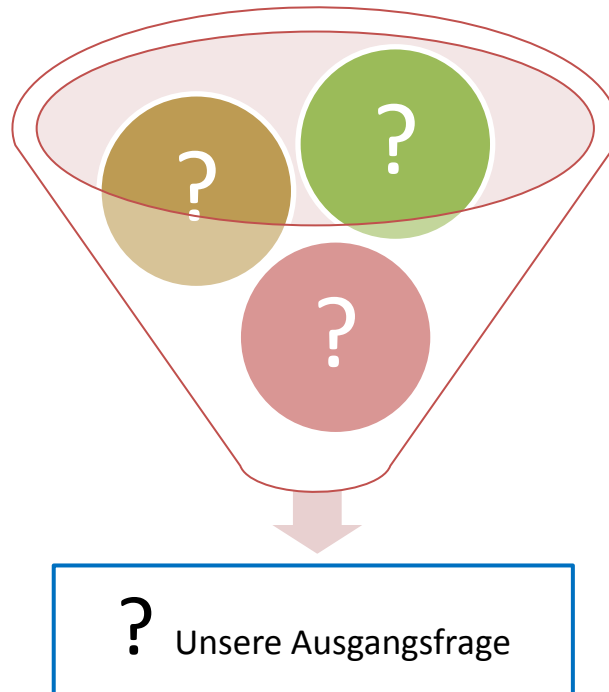


## 1. Womit fangen wir an? – Eine Ausgangsfrage formulieren



Schulentwicklungsprozesse stehen im Kontext des Referenzrahmens für Schulqualität NRW, da dieser Qualitätsbedingungen einer guten Schule benennt. Inklusive Schulentwicklung beinhaltet eine Vielzahl möglicher Handlungsfelder je nach Ausgangssituation der einzelnen Schule.

Umso wichtiger ist es zu Beginn, eine verantwortliche Auswahl zu treffen, eine Priorisierung vorzunehmen und dabei eine breite Beteiligung der Schulgemeinschaft zu gewährleisten. Unterstützt und koordiniert wird diese Auswahl und die endgültige Formulierung von der Schulleitung in Zusammenarbeit mit schulischen Mitbestimmungsgremien und/oder schulinternen Projektteams. Die so entstandene Ausgangsfrage sollte möglichst konkret formuliert werden, damit sie in reale Handlungsschritte umsetzbar ist.

## 2. Wie setzen wir den Prozess um? - Verantwortlichkeiten und Prozessverlauf klären

Nachdem die Ausgangsfrage formuliert ist, ist es nötig, die Verantwortlichkeit für den Prozessverlauf zu klären. Diese könnte eine Arbeitsgruppe, ein fachbezogenes Jahrgangsteam, die erweiterte Schulleitung oder die Steuergruppe übernehmen.

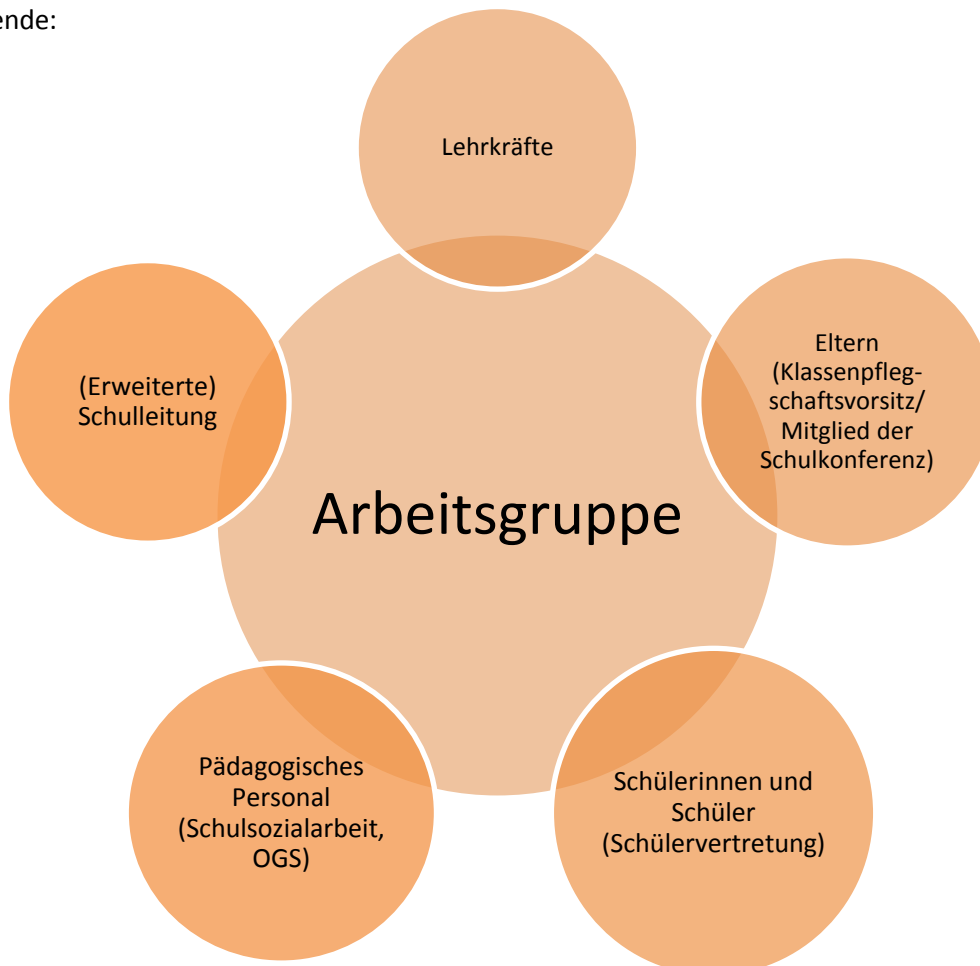
Die als verantwortlich bestimmte Personengruppe ist für die Koordination und Organisation des gesamten Prozessverlaufs zuständig. Sie sichert die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Entwicklungsvorhabens.

Systemische Aufgaben dieser Gruppe sind:

- Inhaltliche und strukturelle Prozessgestaltung und –steuerung
- Dokumentation der Ergebnisse und der Vereinbarungen
- Transparente Kommunikation in der Schulgemeinschaft
- Implementierung der Veränderungen in allen schulischen Fachgruppen und Gremien
- Prozess- und inhaltsbezogene Evaluation

(vgl. Bezirksregierung Arnsberg: Systematische Schulentwicklung. Wirksamkeit und Nachhaltigkeit schulischer Entwicklungsprozesse sichern. Arnsberg.)

Mitwirkende:

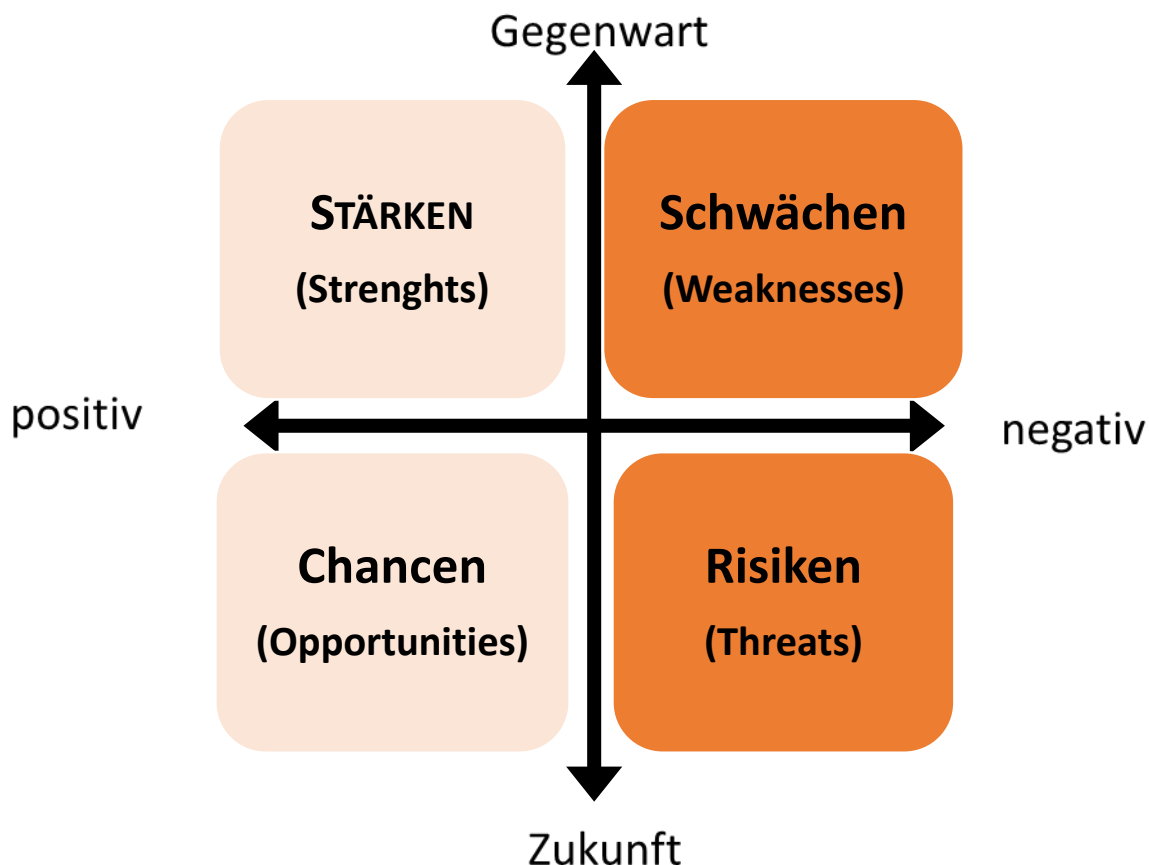


Zur inhaltlichen und strukturellen Prozessgestaltung ist es sinnvoll, zielführende Handlungsschritte festzulegen. Eventuell eignet sich eine Handlungsplanung. Gemeinsam wird festgelegt, wer für die Vorbereitung und Durchführung der geplanten Handlungsschritte zuständig ist und wie die Nachhaltigkeit sichergestellt wird.

### 3. Wie gut sind wir schon? Den Ist - Stand analysieren

Um zu Beginn des Schulentwicklungsprozesses ihren Ist - Stand zu analysieren, kann eine Schule die Stärken - Schwächen - Analyse (auch SWOT - Analyse genannt) nutzen. Mit dieser Methode ist es möglich, eine erste Einschätzung zu erhalten und vielfältigen Sichtweisen und Einstellungen gerecht zu werden. Alle am Schulentwicklungsprozess Beteiligten können und sollten ihre Einschätzungen einbringen.

Die Stärken – Schwächen - Analyse lotet die gegenwärtigen Stärken und Probleme ebenso wie die Chancen und Gefahren in der künftigen Entwicklung aus.



#### Auswertung der SWOT Analyse

Stärke – Chancen - Kombination (SO): Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?

Stärke - Risiken - Kombination (ST): Welchen Risiken können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?

Schwäche - Chancen - Kombination (WO): Wie können trotz Schwächen Chancen genutzt werden? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

Schwäche - Risiken - Kombination (WT): Wie können wir trotz Schwächen den Risiken trotzen - oder auf welche Risiken dürfen wir uns nicht einlassen, da entsprechende Stärken fehlen? Wie können wir uns sonst vor Risiken schützen?

#### **4. Was ist gute Qualität? - Qualitätsmerkmale definieren**

Die Auseinandersetzung - sowohl mit den Stärken als auch mit den Entwicklungsfeldern - bietet den Vorteil, dass an Bewährtem angeknüpft werden kann, wichtige Ansätze nicht verloren gehen und sich alle einbringen können. Die Ergebnisse werden gesammelt und dienen als Grundlage für weitere Arbeitsphasen. Daraus können Entwicklungsbereiche abgeleitet werden, denen gute Qualitätsmerkmale zugeordnet werden. Wichtig ist bereits in diesem Schritt, Kategorien zu bilden und einzelne Elemente so zu vernetzen, dass sich Handlungsfelder ergeben, die weitergedacht und ausgestaltet werden. Auch sollte man bereits jetzt sensibel für Widersprüche zwischen den benannten Elementen und etwaigen Problemen bei der Umsetzung sein. Das rechtzeitige Wahrnehmen dieser Problemstellen eröffnet die Chance, diese in weiteren Arbeitsphasen mitzudenken und Lösungsansätze bei der Entwicklung erster Konzeptideen zu entwickeln.

#### **5. Wo wollen wir hin? – Die Ziele der Weiterentwicklung verabreden**

In diesem Schritt werden die Qualitätsmerkmale dahingehend geprüft, ob und wie sie in der schulischen Arbeit umgesetzt werden sollen. Daraus werden konkrete Ziele und ggf. erste Maßnahmen abgeleitet. Grundlegend für die Ableitung von Zielen ist, die gewünschten Veränderungen möglichst konkret zu benennen. Handlungsziele sollten SMART sein: SMART steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert.

#### **6. Wie kommen wir zum Ziel? – Maßnahmen planen und umsetzen**

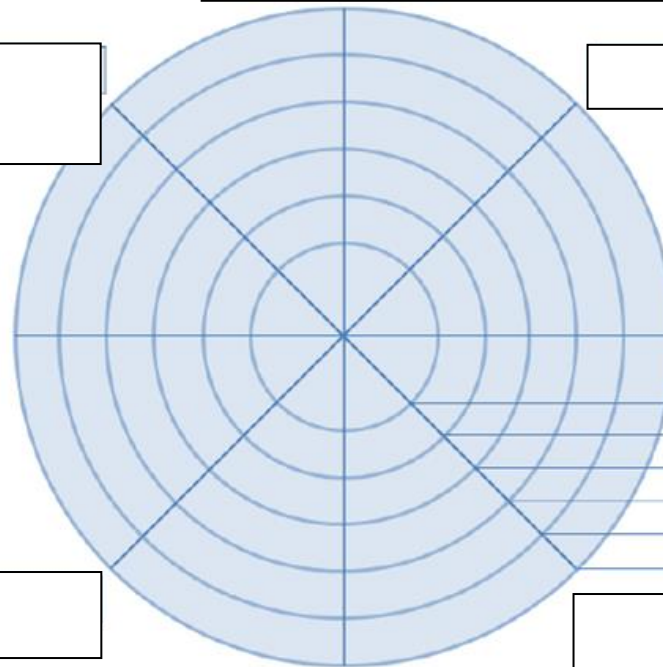
Die entwickelten Zielformulierungen werden in konkrete Maßnahmen überführt. Dazu eignet sich die Aufstellung einer Handlungsplanung, die Verantwortlichkeiten festlegt. Die Absprachen werden für alle Beteiligten in transparenter Weise dokumentiert. Die Arbeitsgruppe verantwortet die Implementierung der Veränderungsstrategien in den jeweiligen Fachgruppen und Gremien.



## 7. Haben wir unser Ziel erreicht? – Ergebnisse auswerten

Die eingeleiteten Entwicklungen werden nach einer festgelegten Erprobungszeit evaluiert und ggf. angepasst. Zur Auswertung eignet sich z.B. die Spinnenanalyse. Diese Spinnenanalyse kann von allen an Schule Beteiligten als Rückmeldeinstrument genutzt werden. So ergibt sich ein Meinungsbild der gesamten Schulgemeinschaft. Die Konzeption, Durchführung und Auswertung der Evaluation wird verantwortlich in den Prozess integriert.

Spinnenanalyse für:



trifft nicht zu 6  
5  
4  
3  
2  
trifft voll zu 1

Quelle: Regenthal, 2008