

# unterrichtspraxis

Beilage zu „bildung und wissenschaft“  
der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg

SCHULENTWICKLUNG/ALLE SCHULARTEN

## Gute Schule gestalten

Schulen stehen seit dem Frühjahr 2020 vor besonders großen Herausforderungen: Schüler\*innen werden auf Distanz beschult, digitale Formen des Lernens und neue Ansätze zur pädagogischen Begleitung müssen etabliert werden. Vielen Schulen ist es gelungen, diesen Anforderungen mit der Entwicklung neuartiger Konzepte zu begegnen, was sich auch beim Deutschen Schulpreis zeigt.

### 1. Corona – ein erneuter Schock für das Bildungssystem

Die Corona-Krise hat Schulen in Deutschland erneut auf den Prüfstand gestellt: Nach dem „PISA-Schock“ im Jahr 2000, den Herausforderungen der Umsetzung einer inklusiven Beschulung und dem verstärkten Zuzug geflüchteter Kinder und Jugendlicher mit Schwerpunkt im Jahr 2015 hat das Bildungssystem mit der Corona-Krise das vierte einschneidende Ereignis binnen 20 Jahren erfahren. Trotz der Vielzahl an Reformen, die in den letzten zwanzig Jahren im Bildungsbereich umgesetzt wurden, wird den Schulen in Deutschland jedoch auch in der gegenwärtigen Krise teilweise ein schlechtes Zeugnis ausgestellt: Zu schlecht gerüstet für digital gestützten Unterricht seien sie, die Schüler\*innen wenig zu selbstständigem Lernen fähig, die Lehrkräfte überfordert. Die Liste der Versäumnisse, die Schulen ausgestellt wird, ist lang und macht deutlich, dass in Bezug auf die Qualität von Schulen offenbar noch großer Entwicklungsbedarf besteht. Die Ergebnisse des „Deutschen Schulbarometers Spezial“, einer repräsentativen Befragung der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der ZEIT, bestätigen dies: In der Zeit vom



Foto: imago

Vielfältige Herausforderungen an Schulen prägen das letzte Jahr.

2. bis 8. April 2020 wurden 1.031 Lehrkräfte von allgemeinbildenden Schulen befragt. Die Ergebnisse offenbaren Missstände, die durch die flächendeckenden Schulschließungen verschärft werden (vgl. forsa 2020, 2).

Bei aller Kritik wird jedoch häufig vergessen, dass die Corona-Krise für viele Schulen auch eine Lerngelegenheit schafft. Schulen haben sich auf den Weg gemacht die eigene Entwicklung voranzutreiben, um das Lernen ihrer Schüler\*innen auch unter den aktuellen Bedingungen bestmöglich zu unterstützen. Andere Schulen kommen vergleichsweise gut durch die Krise, weil sie in den vergangenen Jahren bereits eigenen Entwicklungsbedarf identifiziert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben, die ihren Schüler\*innen auch unter Pandemiebedingungen tragfähige Lernwege eröffnen. Auf Erfahrungen dieser Schulen zur Gestaltung einer „guten“, krisensicheren Schule lässt sich aufbauen.

### **Eine gute Schule – Was ist das überhaupt?**

Die Frage danach, was eine gute Schule auszeichnet, ist nicht einfach zu beantworten. Zwar sind in der Vergangenheit zahlreiche Ansätze entstanden, die schulische Qualität definieren und erfassen. Aber es existieren zur Messbarkeit der Güte einer Schule keine normativen, exakt festlegbaren Kriterien – schulische Qualität bemisst sich letztlich anhand der pädagogischen Werte und Leitziele einer Gesellschaft, die einem stetigen Wandel unterworfen sind.

Dennoch bestimmen oftmals normative Annahmen den Diskurs zum Thema Schulqualität. Im Zuge des Perspektivwechsels im deutschen Bildungssystem zu einer zunehmenden Output-Steuerung hat dabei insbesondere der Aspekt der Leistung der Schüler\*innen eine besondere Bedeutung für Definitionen schulischer Qualität erhalten. Das Erreichen von Bildungsstandards, das Abschneiden in Vergleichsarbeiten und die Leistungen in zentralen Abschlussprüfungen scheinen zunächst auch objektive und gut messbare Kriterien zur Beurteilung zu liefern: Schulen, an denen Schüler\*innen im Mittel besonders gute Leistungen erzielen, wären in diesem Sinne qualitätsvolle

Schulen. Eine solche Definition guter Schule würde jedoch zu kurz greifen. Zum einen sind Leistungen nicht objektiv erfassbar. So erlauben beispielsweise Vergleichsarbeiten nicht immer einen fairen Leistungsvergleich zwischen Schulen: Hierfür müssen die heterogenen Ausgangsvoraussetzungen der Schüler\*innen mittels komplexer mathematischer Verfahren berücksichtigt und die Leistungswerte entsprechend angepasst werden. Diese Verfahren bieten jedoch stets nur eine mathematische Annäherung an die zugrundeliegenden Effekte von Ausgangsvoraussetzungen und dem unterrichtlichen Geschehen – die Vergleiche zwischen Schulen werden somit zwar fairer, aber eben nicht umfassend aussagekräftig. Zum anderen fokussieren zentrale Abschlussarbeiten, Vergleichsarbeiten wie auch Schulleistungsstudien nur Leistungen in zentralen Kompetenzbereichen (z. B. Mathematik und Textverständnis). Weitere Aspekte schulischer Bildung werden nicht berücksichtigt, so dass diese nicht in ihrer ganzen Breite erfasst wird.

### **Gute Schule anhand von Kriterien beschreiben**

Die Qualität von Schule kann demnach nicht rein anhand von Lernergebnissen der Schüler\*innen erfasst werden. Vielmehr ist Schulqualität ein umfassendes Konstrukt, das der Vielschichtigkeit schulischer Rahmenbedingungen und

Bildungsprozesse ebenso Rechnung trägt wie auch den heterogenen Lernbedingungen und -voraussetzungen der Schüler\*innen. Zur Beschreibung schulischer Qualität sind daher komplexe Modelle nötig, in denen neben den Ergebnissen schulischer Bildung auch andere Einflussgrößen berücksichtigt werden müssen (vgl. z. B. Ditton 2000, 79). Entsprechend haben die Bundesländer in Deutschland in den vergangenen Jahren Rahmen zur Beschreibung von Schulqualität definiert, in denen Gütekriterien für unterschiedliche Aspekte der Gestaltung von Schule festgelegt werden. Obwohl sich die Bezeichnungen der jeweiligen Kriteriensammlungen unterscheiden – mal ist von einem Handlungsrahmen, mal von Orientierungsrahmen oder von einem Referenzrahmen die Rede – zeigt sich doch ein breiter inhaltlicher Konsens hinsichtlich jener Aspekte schulischen Handelns, die das Gelingen von Schule ausmachen.

Im Mittelpunkt steht dabei in der Regel die Unterrichtsqualität als Merkmal, das sich am unmittelbarsten auf das Lernen der Schüler\*innen auswirkt. Daneben werden in den Qualitätsrahmen der Länder auch Aspekte der Lehr- und Lernprozesse, der Schulkultur und der Lehrkräfteprofessionalisierung bzw. Schulentwicklung als Bestandteile von Schulqualität ausgewiesen, was eine wesentlich umfassendere Betrachtung des Systems Schule ermöglicht.



Foto: Traube7

*In einer guten Schule werden alle gesehen.*





### Gute Schule als lernende Schule mit Zukunftsblick

Kritisch hinterfragen lässt sich allerdings bei vielen der in den Ländern umgesetzten Rahmen zur Beschreibung schulischer Qualität, inwiefern diese auf eine gute Schule der Zukunft ausgerichtet sind, in der Lernende umfassend auf die Herausforderungen einer modernen und sich wandelnden Welt vorbereitet werden. So finden Aspekte der Vermittlung heute sogenannter 21stcenturyskills (Belanka/Brandt 2001, XV), wie etwa die Befähigung zum kritischen und kreativen Denken oder zum kooperativen Arbeiten nur wenig Berücksichtigung. Schule steht aber vor der Herausforderung, aktuelle, globale und gesellschaftliche Entwicklungen produktiv aufzugreifen. Gute Schulen befähigen Schüler\*innen, sich als mündige Bürger\*innen an der Gestaltung einer sich wandelnden Lebenswelt zu beteiligen. Neben fachlichen Zielen und Inhalten spielen dabei auch überfachliche eine entscheidende Rolle: Die Vermittlung und Förderung von Denk- und Arbeitsmethoden, von Kommunikationsfähigkeiten, kritischem Denken, Kreativität und die Herausbildung von Urteilsfähigkeit sind wichtige Aufgaben für eine gute, zukunftsfähige Schule (Schleicher 2019, 36). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen Schulen sich selbst als „lernende Organisationen“ begreifen und sich ständig weiterentwickeln. Schulen, die einen solchen Weg einschlagen, zeichnen die Robert Bosch Stiftung und die Heidehof Stiftung seit 2006 mit dem Deutschen Schulpreis (DSP) aus.

### 2. Der Deutsche Schulpreis 20/21: Gute Praxis in der Krise

Bereits seit fünfzehn Jahren vergeben die Robert Bosch Stiftung und die Heidehof Stiftung den DSP an Schulen, die Vorbilder für die Schulentwicklung in Deutschland sind. Auf diese Weise werden „Leuchttürme“ der deutschen Bildungspraxis sichtbar gemacht, deren Ansätze und Konzepte zur Gestaltung guter Schule als wegweisend für eine Schule der Zukunft gelten können. Zur Bewertung der Bewerberschulen zieht die Jury aus Bildungspraktiker\*innen und Bildungswissenschaftler\*innen die sechs Qualitätsbereiche des DSP heran, die Bildung im Sinne eines umfassenden Bildungsverständnisses beschreiben. Im Einzelnen werden folgende Qualitätsbereiche betrachtet (vgl. Beutel u. a. 2016, 9):

- **Leistung:** Gelingt es der Schule, dass Schüler\*innengemessen an ihren Ausgangsbedingungen besonders gute Leistungen erzielen?
- **Umgang mit Vielfalt:** Geht die Schule

produktiv und konstruktiv mit der Heterogenität ihrer Schüler\*innen um und unterstützt die Lernenden individuell in ihren Bedürfnissen, um so einen Beitrag zu mehr Bildungsgerechtigkeit zu leisten?

- **Unterrichtsqualität:** Unterstützt die Schule Schüler\*innen bei der Gestaltung und Reflexion ihres Lernweges? Ist die Bemühung um eine Evaluation und Verbesserung des Unterrichts konstanter Bestandteil der schulischen Arbeit?
- **Verantwortung:** Fördert die Schule Mitwirkung und demokratisches Engagement, Eigeninitiative und Gemeinsinn im Unterricht sowie im schulischen Leben?
- **Schulklima, Schulleben und außerschulische Partner:** Wird das Schulleben anregungsreich und unter Einbezug externer Partnerorganisationen gestaltet? Schafft die Schule ein gutes Klima, in dem sich alle Beteiligten (Schüler\*innen, Lehrkräfte, Eltern) wohlfühlen?



Gutes Lernen geht auch in der Krise

- **Schule als lernende Institution:**

Gestaltet die Schule die Qualifizierung der Beschäftigten, das Schulgeschehen und den Lehrplan planvoll und anhand einer Evaluation der Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit? Formuliert die Schule auf dieser Basis eigene Aufgaben, die sie selbstständig und nachhaltig bearbeitet?

Schulen, die sich in diesen sechs Qualitätsbereichen auszeichnen, werden jährlich prämiert und sollen als vorbildhafte Beispiele exzellenter schulischer Praxis in die Breite der Bildungslandschaft wirken. Über die Arbeit des DSP hinaus geschieht dies auch in den Angeboten des Deutschen Schulportals ([www.deutsches-schulportal.de](http://www.deutsches-schulportal.de) [19.03.2021]) und der Deutschen Schulkademie, in denen die guten Konzepte der Preisträgerschulen aufbereitet und für andere Schulen in Deutschland nutzbar gemacht werden.

**Das etwas andere Wettbewerbsjahr: Deutscher Schulpreis 20/21**

Das Jahr 2020 war für Schulen geprägt von besonderen Herausforderungen, die eine rasche Anpassung an die veränderten Bedingungen des Lernens und Lehrens erforderten. Es gab keine Blaupause oder Erfahrungswerte, auf die aufgebaut werden konnte. Für die Vergabe des DSP im Jahr 2021 haben Robert Bosch Stiftung und Heidehof Stiftung auf diese besondere Situation reagiert und den Schulpreis 20/21 Spezial ausgeschrieben, mit dem in der Krise entstandene Ideen und Konzepte prämiert werden sollen, die das Potential haben, Schule und Unterricht in Deutschland langfristig zu verändern. Insgesamt bewarben sich 366 Schulen, deren Mut, Tatendrang und die Kreativität beim Lesen der Bewerbungen spürbar werden. Die Antworten und Lösungen, die die Schulen im Umgang mit der Krise gefunden haben sowie die Bandbreite der Themen und Schwerpunktsetzungen zeigt, dass es kein Patentrezept gibt, sondern dass ganz individuelle Strategien gefunden werden müssen, um der Krise zu begegnen. Alle eingereichten Bewerbungen wurden von einem Auswahlgremium, bestehend aus pädagogischen Expert\*innen aus Wissenschaft und

Schulpraxis, gesichtet und bewertet.

Die Jury entschied am 26. März, welche Schulen mit dem DSP 20|21 Spezial ausgezeichnet werden. In einer festlichen digitalen Veranstaltung am 10. Mai 2021 mit Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier werden die Preisträger in den sieben Themen bekanntgegeben und öffentlich ausgezeichnet.

**3. Erfahrungen von guten Schulen in der Krise**

**Gestaltung von Schule unter schwierigen Rahmenbedingungen**

Erstmals werden im Jahr 2021 beim DSP Themenpreise vergeben. Auf Grundlage der Bewerbungen und der Empfehlungen des Auswahlgremiums wurden sieben übergreifende Themen ausgemacht, bei denen diese Schulen während der Corona-Pandemie einen Schwerpunkt gelegt haben.

Ein Überblick über die sieben Themen:



**Beziehungen wirksam gestalten**

Erfolgreiches Lernen braucht gute pädagogische Beziehungen – umso mehr, wenn in der Corona-Krise die Schule als sozialer Raum und als Ort der Begegnung wegfällt. Viele Schulen zeigen, wie in der Pandemie die Resilienz der Schüler\*innen gestärkt und gute, vertrauensvolle Beziehungen zwischen Lernenden, Lehrkräften und Eltern fortgeführt und ausgebaut werden können. Diese Schulen haben beispielsweise regelmäßig Fotopost an die Kinder verschickt, eine Telefonsprechstunde eingeführt, oder ein gemeinschaftliches Buchprojekt umgesetzt.

**Bildungsgerechtigkeit fördern**

In der Corona-Krise haben zahlreiche Schulen innovative Wege gefunden, um sicherzustellen, dass – unabhängig von seiner sozialen Herkunft – kein Kind zurückbleibt. Sie haben zukunftsfähige Konzepte erarbeitet, damit alle Schüler\*innen während der Pandemie am Unterricht teilhaben können und damit unterschiedliche Bildungschancen ausgeglichen werden. So ermöglichten die Schulen beispielsweise dank WLAN-Hotspots und Guthaben-Karten, dass alle Lernenden am digitalen Unterricht teilhaben können. Sie nutzten verschiedene Kommunikationskanäle, um alle Schüler\*innen im sehr heterogenen Sozialraum zu erreichen, oder waren als „24h-Anlaufstelle“ eine konstante Stütze für Kinder in instabilen Familienkonstellationen.

**Digitale Lösungen umsetzen**

Das digital gestützte Lernen und Lehren zählt für viele Schulen während der Pandemie zu den größten Herausforderungen. Eine funktionierende technische Infrastruktur zu realisieren stand dabei meist in ihrem Fokus. Doch zahlreiche Schulen haben darüber hinausgedacht und kreative digitale Lösungen für den Unterricht entwickelt. Sie haben – zum Teil auch ohne üppige technische Ausstattung – einen Weg gefunden, die digitale Schule neu zu denken, und zum Beispiel virtuelle Betriebsbesichtigungen ermöglicht, Lernpatenschaften

im digitalen Raum umgesetzt oder Schüler\*innen dazu befähigt, eigene digitale Anwendungen zu entwickeln.

### Alle Schülerinnen und Schüler individuell fördern

Zahlreiche Schulen mit einer sehr heterogenen Schüler\*innenschaft sind in Zeiten von Corona noch mehr als sonst gefordert, individuelle Unterstützungsangebote für ihre Kinder und Jugendlichen zu entwerfen und über vielfältige Wege an die Familien heranzutragen. Sie bieten zum Beispiel wöchentliche digitale Lerncoachings, Sprechstunden und Hausbesuche an, erarbeiten individuelle Lernpläne und stellen sicher, dass regelmäßige Feedbackschleifen stattfinden. Lehrkräfte drehten eigens Videos für Kinder, die nicht lesen können, oder entwarfen gemeinsam differenziertes, fächerübergreifendes Unterrichtsmaterial für eine Projektwoche in der Natur.

### Tragfähige Netzwerke knüpfen

Schulen brauchen starke Partner\*innen für die Umsetzung ihrer Konzepte – Partner\*innen, die zum Beispiel dabei unterstützen, alle Kinder zu erreichen, die Nachbarschaft zu integrieren und außerschulische Lern- und Erfahrungsräume zu eröffnen. Dies gilt besonders in herausfordernden Zeiten wie der aktuellen Corona-Pandemie. Viele Schulen haben deshalb ihre Netzwerke gestärkt und ausgebaut. Sie haben beispielsweise zusammen mit Universitäten die Lernenden auf das wissenschaftliche Arbeiten vorbereitet, die Schulseelsorge mit Unterstützung der Kirchengemeinde auch im Lockdown virtuell fortgesetzt oder gemeinsam mit der Nachbarschule ein Sommercamp für Kinder mit Unterstützungsbedarf organisiert.

### Selbstorganisiertes Lernen ermöglichen

Auch in der Pandemie setzen viele Schulen auf die Eigenverantwortlichkeit ihrer Schüler\*innen: Sie entwickelten und erprobten innovative Konzepte, um Selbstlernkompetenzen in Zeiten von Fern- oder

Hybridunterricht weiter zu stärken. Die Schulen richteten zum Beispiel eine „Studyhall“ ein, die es den Schüler\*innen ermöglicht, trotz Lockdown an einem physischen Arbeitsplatz selbstorganisiert zu lernen. Begleitend konzipierten die meisten Schulen Wochenpläne oder Portfolios und trainierten das Formulieren von Lernzielen und das selbstständige Planen von Lern- und Pausenzeiten, so beispielsweise in digitalen Lernbüros.

### Zusammenarbeit in Teams stärken

Wenn Lehrkräfte professionell kooperieren, können sie gemeinsam Ressourcen nutzen und vielfältige Potenziale entfalten – sie können voneinander lernen, Neues ausprobieren, Projekte zusammen umsetzen oder Konflikte lösen. Viele Beispiele innovativer Schulen zeigen, wie dies in der Corona-Krise gelingen kann. Sie haben unter anderem Unterrichtseinheiten über eine Plattform für das gesamte Kollegium zur Verfügung gestellt, auch im Digitalunterricht gegenseitig hospitiert, einen Krisenstab gegründet oder auf digital erfahrene Lehrkräfte gesetzt, um das Kollegium fortzubilden

### Gute Schulen sind lernende Schulen, gerade auch in der Krise

Über alle Themen hinweg zeigte sich, dass Schulen vergleichsweise gut durch die Krise gekommen sind, wenn sie flexibel und bedarfsorientiert auf die konkreten Anforderungen vor Ort reagieren konnten. Schulen, die sich als lernende Schulen begriffen haben, waren hier oftmals im Vorteil: Sie konnten rasch die konkreten Bedarfe der Schüler\*innen, Kolleg\*innen und der Elternschaft identifizieren und passgenaue Maßnahmen definieren, mit denen gute Lehr- und Lernbedingungen auch während der Pandemie sichergestellt werden konnten. Wichtig war hierbei vor allem der Aspekt eines individuellen und auf die Schule und ihre Rahmenbedingungen zugeschnittenen Vorgehens: Die eine Lösung zum Umgang mit Herausforderungen gab und gibt es nicht, vielmehr haben die Bewerberschulen des DSP Spezial eine Vielzahl von innovativen Konzepten entwickelt. An vielen Schulen

war und ist die Krise zeitgleich Auftakt für die weitere Entwicklungsarbeit: In der Krise erprobte Ideen und Konzepte werden überprüft, angepasst und modifiziert. Auf diese Weise entstehen tragfähige Ansätze zur Verbesserung der schulischen Arbeit, die auch langfristig Bestand haben.

### 4. Gute Schule gestalten: Entwicklung von Unterricht

Die vielen guten Konzepte, die Schulen im Zuge der Corona-Krise entwickelt haben, um ihren Schüler\*innen auch unter Pandemiebedingungen gute Lernmöglichkeiten zu gewährleisten, zeigen: In einer lernenden Schule kann der Unterricht auch in krisenhaften Situationen rasch und individuell an ganz unterschiedliche Herausforderungen und Bedürfnisse angepasst werden. Doch wie gelingt der Weg zur Schule als einer lernenden Organisation? Wie lassen sich Entwicklungsvorhaben sinnvoll und gewinnbringend im schulischen Alltag verankern?

### Erfolgreiche Schulentwicklung – Lernen steht im Mittelpunkt

Schulen, die sich auf den Weg zu einer besseren Schule machen wollen, stehen zunächst einmal vor der großen Aufgabe, sinnvolle erste Schritte zu definieren, um den konkreten Herausforderungen an der eigenen Schule begegnen zu können. Grundsätzlich lassen sich dabei Ansätze, die die Schule als Organisationseinheit entwickeln wollen von jenen unterscheiden, die am Unterricht selbst als der zentralen Veränderungseinheit ansetzen. Beide Wege haben dasselbe Ziel: An der Schule soll ein Entwicklungsprozess in Gang gebracht werden, in dem die Akteure eigenständig und kooperativ arbeiten und innovative Antworten auf bestehende Problematiken finden. Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung sind demnach keine einander ausschließenden Vorgehensweisen, vielmehr geht es um den primären Fokus einer Entwicklungsmaßnahme. In den meisten Fällen empfiehlt es sich, vom Kerngeschäft der Institution Schule auszugehen und konsequent am Lernen der Schüler\*innen anzusetzen: Wie muss der Unterricht, wie muss Schule gestaltet sein, um den



	Unterrichtsentwicklung als pädagogische Schulentwicklung	Organisationsentwicklung im System Schule
Primärer Fokus	Fokus auf Unterricht	Fokus auf Gesamtsystem Schule
Wirkungen auf Unterrichtsebene	direkte Wirkung auf Lehr- und Lernprozesse	indirekte Wirkung auf Lehr- und Lernprozesse
Voraussetzungen	vergleichsweise einfachere Identifizierung von Problemlagen u. Ansatzpunkten für Entwicklung	eher aufwändigere Vorarbeiten nötig (z.B. Stärken – Schwächen-Analyse der gesamten Schule)
Dauer	kurzfristig umsetzbar	langfristige Planung nötig
Implementation	Umsetzung in kleineren Gruppen/Arbeitseinheiten möglich	erfordert Beteiligung der gesamten Schule

Abbildung 1: Schulentwicklung als Organisations- oder Unterrichtsentwicklung

Voraussetzungen und Lernbedingungen der Schüler\*innenschaft gerecht zu werden und ihnen gute Bildung zu ermöglichen? So kann es beispielsweise nötig sein, Ansätze zu individueller Förderung von Schüler\*innen stärker im Unterricht zu verankern. Um ein solches Ziel zu erreichen, bedarf es in der Regel vielfältiger struktureller und schulorganisatorischer Änderungen, wie etwa Anpassungen der Unterrichtstaktung, Etablierung kollegialer Zusammenarbeit o.Ä. Obwohl der Kern der Entwicklung den Unterricht jeder einzelnen Lehrkraft betrifft, reicht es somit nicht aus, lediglich den eigenen Unterricht oder die Professionalisierung von Lehrkräften zu betrachten. Vielmehr bedarf es auch einer Veränderung des Gesamt- bzw. eines Teilsystems von Schule durch eine Anpassung der jeweiligen Arbeitsstrukturen. Obwohl somit auch organisatorische Aspekte berücksichtigt werden müssen, wird schulische Entwicklung durch den Fokus auf das konkrete Unterrichtsgeschehen handhabbarer: In der Regel lassen sich Ansätze zur Unterrichtsentwicklung rascher und in einem kleineren Personenkreis umsetzen, während sich bei einem Fokus auf die Schule als Organisationseinheit häufig eine schier unüberwindlich erscheinende Vielzahl von Problemen und Wirkmechanismen ergibt und sich die Identifizierung und Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen dementsprechend schwieriger gestaltet (vgl. Abbildung 1).

Es empfiehlt sich daher, bei der Zielsetzung für schulische Entwicklungsvorhaben von konkreten und auf das Lernen der Schüler\*innen bezogenen Aspekten auszugehen. Gleichzeitig sollte diese Entwicklung aber immer auch in ein umfassendes Schulentwicklungskonzept und eine systematische und langfristige Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften überführt werden. Ziel einer solchen pädagogischen Schulentwicklung ist somit immer der originäre Auftrag der Schule: Erziehung, Unterricht und die Lehr-Lern-Prozesse sollen verbessert werden. Alle

individuellen und institutionellen Veränderungen im Zuge der Entwicklung einer Einzelschule sollten auf dieses übergeordnete Ziel ausgerichtet sein.

### Ansatzpunkte und Stolpersteine in der Schulentwicklung

Eine erfolgreiche pädagogische Schulentwicklung verändert nicht nur den Unterricht einzelner Lehrkräfte, sondern wirkt sich auch auf die den Unterricht regulierenden Rahmenbedingungen aus. Um dieses Ziel zu erreichen, muss Unterrichtsentwicklung bestimmten Anforderungen genügen.

Entwicklungsvorhaben sollten stets

- ein präzises, konkretes und realisierbares Ziel fokussieren,
- systematisch geplant werden, d.h. absichtsvoll gestaltet und im Verlauf überprüft werden,
- auch methodische Kompetenzen fördern, um neue Arbeitsweisen zu etablieren, beispielsweise zu geeigneten Arbeitstechniken im Unterricht oder Lerntechniken der Schüler\*innen,
- kooperativ erfolgen, d.h. von Lehrkräften gemeinsam in Teams oder professionellen Lerngemeinschaften realisiert werden und
- Maßnahmen der weiteren Arbeit und Verstetigung des Entwicklungsvorhabens planen, z.B. hinsichtlich der Kommunikations- und Kooperationskultur im Team.



Foto: Traube 47

Anregungsreicher Unterricht ist die Kernaufgabe von Schule.

Mögliche Ansatzpunkte einer pädagogischen Schulentwicklung, die diese Bedingungen erfüllen, können beispielsweise die Implementierung von Ansätzen, die das selbständige Lernen von Schüler\*innen fördern (z. B. Projektarbeit), die Einführung fächerübergreifenden Lernens, die Rhythmisierung der Lernzeit, die räumliche Gestaltung der Lernumgebung, die Etablierung kollegialer Unterrichtsreflexionen oder die Gestaltung von Übergangssituationen sein.

Bei der konkreten Planung eines Entwicklungsvorhabens gilt es allerdings, einige Stolpersteine zu umgehen, die im Kontext der Unterrichtsentwicklung auftreten können. Folgende Checkliste gibt dazu einen Überblick

**Checkliste:**

**Stolpersteine bei der Durchführung von Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen**

*Unrealistische oder unklar definierte Zielsetzungen*

- Sind die Ziele der Entwicklungsmaßnahme klar und eindeutig definiert und überprüfbar?
- Teilen alle beteiligten Kolleg\*innen die Zielvorstellungen?
- Sind die Ziele in einem überschaubaren Zeitraum (z. B. ein Schuljahr) erreichbar?

*Mangelnde Berücksichtigung von Widerständen und Vorbehalten*

- Stehen alle Akteur\*innen der Entwicklungsmaßnahme offen gegenüber?
- Erfolgt die Entwicklung der Maßnahme partizipativ?
- Gibt es Raum für die Thematisierung von Kritik und Vorbehalten?

*Mangelnde Berücksichtigung von Rahmenbedingungen*

- Ist die gewählte Maßnahme unter den konkreten Rahmenbedingungen der Schule (z. B. personell, finanziell, schulorganisatorisch) umsetzbar?
- Lässt sich die Maßnahme innerhalb der Schule umsetzen oder bedarf es der Beteiligung außerschulischer Akteur\*innen? Wie werden diese eingebunden?
- Ist das Ziel der Unterrichtsentwicklung im Einklang mit bildungspolitischen Vorgaben und dem Schulprogramm?

*Fehlende Berücksichtigung von strukturellen Bedingungen*

- Lässt sich das geplante Vorhaben in den Arbeitsalltag der beteiligten Akteur\*innen integrieren? Sind sich alle Akteur\*innen über die zeitlichen Erfordernisse im Klaren?
- Gibt es klare Zuständigkeiten bezüglich der Koordination der Maßnahme (z. B. Anberaumung von Arbeits-treffen u.Ä.)?
- Werden Aspekte der Verstetigung der Maßnahme von Anfang an mitbedacht (z. B. durch Einbindung relevanter Akteur\*innen)?

Fragen, wie die genannten, sollten vor der konkreten Arbeit an der Gestaltung einer Unterrichtsentwicklungsmaßnahme geklärt werden, um im späteren Verlauf nicht an organisationalen oder strukturellen Hürden zu scheitern.

**Schritte zur erfolgreichen Umsetzung von Gestaltungsvorhaben**

Schulentwicklung verläuft in der Regel in zyklischen Entwicklungsprozessen, bei denen sukzessiv verschiedene Schritte durchlaufen werden. Dabei werden Phasen der Informationserhebung und Zielsetzung von Phasen der Suche nach Lösungsansätzen und für bestehende Probleme und Herausforderungen, die Umsetzung und Erprobung dieser Annahmen sowie eine abschließende erneute Bestandsaufnahme unterschieden. Auch auf pädagogische Schulentwicklung lässt sich ein solcher Entwicklungszyklus anwenden (s. Abbildung 3; vgl. auch Gottmann u.a. 2020, 9).

Die Arbeit an der Unterrichtsentwicklung beginnt demnach damit, dass die Problemlage und die Veränderungsbedarfe identifiziert werden: An welcher

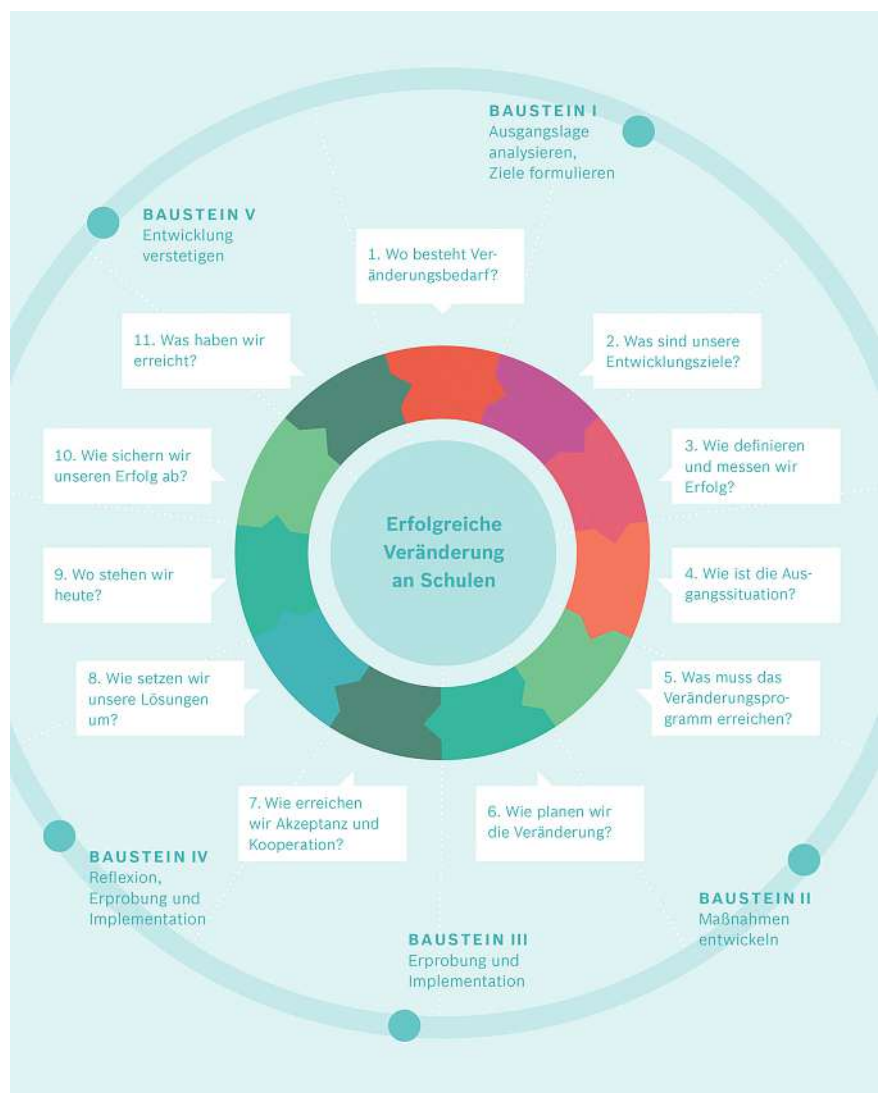


Abbildung 3: Der Schulentwicklungszyklus (vgl. Gottmann u.a. 2020, 9)

Stelle des Unterrichts besteht Entwicklungsbedarf, wie äußert sich dieser, welche Fächer sind betroffen? Anschließend werden die spezifischen Ziele der Unterrichtsentwicklung festgelegt und Kriterien zur Messung der Zielerreichung definiert. Der Punkt der Zieldefinition ist dabei besonders wichtig und gleichzeitig nicht einfach: Das Ziel „Schüler\*innen zum selbstständigen Lernen befähigen“ beispielsweise kann ein erster Ansatzpunkt für eine konkrete Zieldefinition sein, ist aber als Ziel selbst zu vage und zu komplex, um als Grundlage für ein tragfähiges Entwicklungskonzept zu dienen. Die Zielsetzung unterrichtlicher Entwicklungsvorhaben sollte daher immer so spezifisch und konkret wie möglich sein und sich idealerweise in verschiedene Zwischenziele unterteilen lassen. Sowohl das übergeordnete Ziel wie auch die Zwischenziele sollten zudem anhand von Indikatoren überprüfbar sein: Wie genau soll beispielsweise festgestellt werden, dass Schüler\*innen eine neue methodische Kompetenz erworben haben? Ist die Frage nach den konkreten Entwicklungszielen geklärt, werden anschließend Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Entwicklung analysiert. Voraussetzung für die weitere Arbeit ist dann ein Abgleich zwischen dem Ist- und dem Sollzustand in Bezug auf das Entwicklungsziel sowie die genaue Planung der Umsetzungsschritte zur Erreichung des Ziels. Dabei ist es wichtig, auch die Akzeptanz der Maßnahmen – und des zugrundeliegenden Ziels – im Kollegium zu berücksichtigen sowie die Möglichkeiten zur gemeinsamen Arbeit am Entwicklungsvorhaben. Insbesondere die Suche nach geeigneten Zeitfenstern, an denen Kolleg\*innen gemeinsam an der Unterrichtsentwicklung arbeiten können, ist dabei ein wesentlicher Faktor. Während der Umsetzung der Maßnahmen werden diese kontinuierlich reflektiert und evaluiert sowie gegebenenfalls angepasst, um eine langfristige erfolgreiche Umsetzung zu sichern. Abschließend erfolgt der Abgleich mit den zu Beginn des Prozesses erarbeiteten Zielen.

In der Regel werden beim Durchlaufen des Zyklus neue Entwicklungsthemen identifiziert und weitere Prozesse angestoßen, so dass das „Prozessrad“ erneut gestartet wird. Unterrichtsentwicklung ist demnach kein einmaliger Prozess, sondern eine kontinuierliche Arbeit, die einem bestimmten Muster folgt. Nicht immer ist diese Arbeit von sofortigem Erfolg gekrönt. Fehler und Scheitern sind Bestandteil jeder schulischen Entwicklungsarbeit. Lässt man sich dadurch jedoch nicht entmutigen und begreift Rückschläge als Lernchancen für die weitere Gestaltung von Schule und Unterricht, so kann eine lernende Schule wachsen, in der die stetige Unterrichtsentwicklung zum Ausgangspunkt einer pädagogischen Entwicklung des Gesamtsystems Schule wird.

### 5. Fazit und Ausblick

Die Arbeit vieler Schulen in den vergangenen Monaten hat gezeigt, dass gute Schule sich an viele Bedingungen anpassen kann und dass auch unter widrigen Bedingungen tragfähige Lernprozesse gestaltet werden können. Auf den Erfahrungen dieser Schulen kann in der Schulentwicklung aufgebaut werden. Eine Schulentwicklung, in der das Lehren und das Lernen der Schüler\*innen Ansatzpunkt und zentrales Ziel aller Maßnahmen ist, kann ein zentraler Motor für die Erarbeitung neuer und innovativer Arten der Gestaltung von Schule sein. Die Entwicklung von Unterricht ist damit viel mehr als eine Aufgabe einzelner Lehrkräfte. Sie bildet die Basis für eine Verbesserung des gesamten Bildungssystems, auch und gerade in Situationen krisenhafter Herausforderungen. ▀

### Literatur

- **Bellanca, James/Brandt, Ron (2010):** *21st Century Skills: Rethinking How Students Learn.* Bloomington: Solution Tree.
- **Beutel, Silvia-Iris/Höhm, Karin/Schratz, Michael/Pant, Hans Anand (Hrsg.) (2016):** *Handbuch Gute Schule. Sechs Qualitätsbereiche für eine zukunftsweisende Praxis.* Hannover: Friedrich Verlag.
- **Ditton, Hartmut (2000):** *Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht.* In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 41, 73–92.
- **forsa (2020):** *Das Deutsche Schulbarometer Spezial Corona-Krise. Ergebnisse einer Befragung von Lehrerinnen und Lehrern an allgemeinbildenden Schulen im Auftrag der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der ZEIT.* Berlin: forsa.
- **Gottmann, Corinna/Gronostaj, Anna/Krempin, Maren/Schleimer, Simon Moses/Pant, Hans Anand (2020):** *Schulentwicklungsmaßnahmen wirkungsvoll gestalten. Qualitätskriterien für Werkstätten der Deutschen Schulakademie.* Berlin: Die Deutsche Schulakademie.
- **Schleicher, Andreas (2019):** *Weltklasse: Schule für das 21. Jahrhundert gestalten.* Paris: OECD.



**Dr. Alexandra Marx** ist wissenschaftliche Referentin an der Deutschen Schulakademie. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Schulentwicklung, Professionalisierung von Lehrkräften und Kompetenzen von Schüler\*innen mit Migrationshintergrund. Kontakt: alexandra.marx@deutsche-schulakademie.de



**Andrea Preußker** ist Teamleiterin im Bildungsbereich in der Robert Bosch Stiftung und verantwortlich für das Thema „Lernen der Organisationen“. Seit 2012 verantwortet sie gemeinsam mit ihrem Team den Deutschen Schulpreis. Kontakt: andrea.preussker@bosch-stiftung.de

### Impressum

*Unterrichtspraxis* – Beilage zu „bildung und wissenschaft“, Zeitschrift der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg, erscheint unter eigener Redaktion achtmal jährlich.

Redaktion: Joachim Schäfer (verantwortlicher Redakteur), Karl-Heinz Aschenbrenner, Helmut Däubler, Nicole Neumeister  
Anschrift der Redaktion: Joachim Schäfer, Meisenweg 10, 71634 Ludwigsburg, E-Mail: unterrichtspraxis@gmx.de  
Dieses Heft kann auch online abgerufen werden: [www.gew-bw.de/unterrichtspraxis](http://www.gew-bw.de/unterrichtspraxis)

Gestaltung: Evi Maziol

Zur Mitarbeit sind alle Kolleg\*innen und Kollegen herzlich eingeladen. Manuskripte sollten direkt an die Redaktion der *Unterrichtspraxis* adressiert werden.

