

## **Stellungnahme der Sozietät Schulentwicklung zur „Empfehlung der Expertenkommission zur Fortschreibung der Reform der Lehrerbildung in Hamburg“**

Den Sozietäten ist bei der Umsetzung der Reform der Lehrerbildung in Hamburg eine wichtige Rolle zuge-dacht. Die Mitglieder der Sozietät Schulentwicklung geben daher folgende auf ihr Fachgebiet bezogene Stellungnahme zur Empfehlung der Expertenkommission ab:

Grundsätzlich begrüßt es die Sozietät, dass in der Empfehlung der Expertenkommission explizit das Thema Schulentwicklung an mehreren Stellen vorkommt und auch strukturell mitgedacht wird. Angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und der Herausforderungen, die sich daraus für die Schulen ergeben, ist die Forderung nach Schulentwicklung zentral. Schulentwicklung wird dabei verstanden als bewusste und systematische Weiterentwicklung von Einzelschulen, die immer in Verschränkung mit dem Umfeld sowie externer Steuerung durch Politik und Behörden zu sehen ist. Daraus ergeben sich Anforderungen für die Lehrerbildung: „Schule entwickeln“ geht als Beurteilungskriterium bereits in die Aufgaben-beschreibung und das Anforderungsprofil für Lehrkräfte in Hamburg ein (Beurteilungswesen für Lehrkräfte an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen in Hamburg, Behörde für Schule und Berufsbildung 2014). Und auch der Referenzrahmen für die Ausbildung von Lehrkräften im Vorbereitungsdienst (letzte Fassung 2014) enthält das Handlungsfeld die „eigene Professionalisierung entwickeln und Schule gestalten“.

Folglich ist es notwendig, das Thema Schulentwicklung in *allen* Lehrämtern in der ersten und zweiten Phase der Lehrerbildung strukturell zu verankern. Weitere Überlegungen zur Begründung von Schulentwicklung als Aufgabe und Gegenstand im Rahmen der Lehrerbildung in Hamburg können dem „Positionspapier“ der Sozietät Schulentwicklung entnommen werden (siehe Anhang). In diesem Sinne sollten die von der Sozietät Schulentwicklung formulierten fünf Kompetenzbereiche und die daraus abgeleiteten konkreten Kompetenzen, die eine aktive Beteiligung an Schulentwicklungsprozessen ermöglichen und unterstützen, bei der weiteren curricularen Gestaltung Berücksichtigung finden.

In der Empfehlung der Expertenkommission wird eine solche Verankerung bereits vorgeschlagen und mit-gedacht: Im Bereich der inklusionspädagogischen Qualifizierung für alle Lehrämter werden für die Veran-staltungen innerhalb der Bildungswissenschaften die Themenfelder „Schulentwicklung“ und „Kooperation und Teamarbeit“ ausgewiesen (Kapitel 4.1, S. 21). Die Sozietät Schulentwicklung begrüßt eine Verankerung, spricht sich jedoch dafür aus, Schulentwicklung als eigenständiges prioritäres Thema der Lehrerbildung zu erhalten. In diesem Zusammenhang befürwortet die Sozietät Schulentwicklung die Fortsetzung des Dialogs zwischen den Sozietäten zu den prioritären Themen der Lehrerbildung, der 2016 vom Zentrum für Lehrerbildung initiiert wurde.

Mitwirkende Einrichtungen:

Universität Hamburg, Arbeitsbereich „Schulpädagogik und Schulforschung“: Prof. Dr. Dagmar Killus (Vorsit-zende der Sozietät Schulentwicklung), Prof. Dr. Angelika Paseka (Modulverantwortliche für das Prioritäre Thema Schulentwicklung)

Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung mit den Abteilungen Ausbildung, Fortbildung (Agen-tur für Schulberatung, Berufseinstiegsphase, Berufliche Bildung, Evaluationsbüro) und Beratung

Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (Schulinspektion, Qualitätsentwicklung und Eva-luation)

Hamburg, 20. April 2017

# **Schulentwicklung – Eckpunkte für die Lehrerbildung in Hamburg**

## **Positionspapier der Sozietät Schulentwicklung**

18. November 2015

### **Vorbemerkung**

Dieses Positionspapier dokumentiert den aktuellen Stand der Arbeitsergebnisse der Sozietät ‚Schulentwicklung‘. Mitglieder dieser Sozietät sind Vertreter/innen der Universität Hamburg, des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung sowie des Instituts für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung. In inhaltlicher Hinsicht zielt die Arbeit der Sozietät darauf, zentrale Fragen der Lehrerbildung mit dem Fokus auf das prioritäre Thema Schulentwicklung gemeinsam zu reflektieren und abzustimmen. Zu den konkreten Ergebnissen der zurückliegenden Arbeit gehört die Formulierung solcher Kompetenzen, die Lehrkräfte für die Mitwirkung an gelingenden Schulentwicklungsprozessen benötigen. Dabei fanden Erkenntnisse der Forschung zu diesem Themenbereich ebenso Berücksichtigung wie konkrete praktische Erfahrungen, welche die Vertreter/innen der in der Sozietät mitwirkenden Institutionen einbringen konnten. Die einzelnen Kompetenzen geben eine wichtige Orientierung, sie bedürfen dabei aber einer Konkretisierung im Hinblick auf Phasen der Lehrerbildung, Lehrämter, Schulformen oder den Gegebenheiten an der Einzelschule.

### **Einleitende Gedanken**

Betrachtet man das Bildungswesen unter einer historischen Perspektive, so lässt sich erkennen, dass Schulen, die bildungspolitischen Vorgaben und die Anforderungen an Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler einem ständigen Wandel unterliegen. Unter Schulentwicklung versteht man die bewusste und systematische Veränderung von Schulen mit dem Ziel, eine umfassende und qualitativ hochwertige Bildung der heranwachsenden Generation zu gewährleisten, sodass gesellschaftliche Teilhabeprozesse für alle unabhängig von ihrer Herkunft und ihrer je besonderen Lernausgangslage möglich werden. Schulentwicklung zielt darauf ab, „Lernende Schulen“ zu schaffen, die sich selbst organisieren, reflektieren und steuern. Das macht individuelle Lernprozesse, denen sich die schulischen Akteure (Schulleitung, Lehrkräfte, pädagogisches Personal) stellen, notwendig, Schulentwicklung verlangt aber auch organisationales Lernen. Dieses findet statt, wenn sich die Anforderungen, mit denen Schulen in ihrem Handlungsfeld konfrontiert sind, nachhaltig in Veränderungen der Organisation und auf konzeptioneller Ebene niederschlagen. Damit das möglich ist, bedarf es Unterstützungssysteme und der Etablierung von förderlichen und kooperativen Strukturen. Professionalisierungsprozesse und Veränderungen in den organisatorischen Bedingungen von Schule gehen dabei Hand in Hand mit dem Ziel, Unterricht so weiter zu entwickeln, dass Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler bestmöglich stattfinden können. Schulentwicklung ist damit immer auch Professionsentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung.

### **Wandel von Schule und von Schulentwicklung**

Schulen sind in ihrem Handlungsfeld mit permanenten und teilweise tiefgreifenden Veränderungen konfrontiert. Die daraus resultierenden Anforderungen und Ansprüche erzeugen einen wachsenden Druck auf Schulen. In Hamburg – wie auch in anderen Bundesländern – wurden in den vergangenen

Jahren umfassende Veränderungen initiiert, die den Anspruch haben, Bildungsgerechtigkeit und Bildungsteilhabe zu erhöhen. Hierzu zählen

- die Etablierung von Stadtteilschulen,
- die Umsetzung einer ganztägigen Betreuung von Kindern und Jugendlichen,
- die Entwicklung einer inklusiven Schule,
- die flächendeckende Umsetzung von individueller Förderung,
- die Verankerung von demokratiepädagogischen Inhalten und
- die Ermöglichung von Partizipation.

Die gesellschaftlichen Veränderungen und die Zunahme von Diversität in einem umfassend gedachten Sinn verlangen in einem hohen Maße Unterrichts- und Lernangebote, die den unterschiedlichen Lern- und Entwicklungsbedürfnissen der Schülerinnen und Schüler gerecht werden und somit eine optimale Entfaltung ihrer fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen ermöglichen.

Diese Veränderungen unterliegen einem beständigen Wandel und verlangen immer wieder nach neuen Antworten. Gleichzeitig bilden sie den Bezugspunkt schulischer Qualitätsentwicklung. Die Entscheidung darüber, welche Ziele gesetzt und wie Veränderungsprozesse konkret gestaltet werden, liegt bei der Schule selbst. Die Erkenntnis, dass sich Veränderungen nur dann realisieren lassen, wenn eine Schule in der Lage ist, sich als professionelle Lerngemeinschaft ausgewählten Entwicklungsaufgaben zu stellen und die notwendigen professionellen und strukturellen Voraussetzungen zu implementieren, hat sich seit den 1990er Jahren durchgesetzt. Neuorientierungen im Schulentwicklungsdiskurs betonen dabei die Mehrebenenstruktur des Bildungswesens. Danach sind Veränderungen und Maßnahmen auf der Ebene der Einzelschule immer in Verschränkung mit externen Steuerungsinstrumenten wie Bildungsstandards, Lernstandserhebungen oder Schulinspektion zu denken, die Schulen auf relevante Ziele hin orientieren und Informationen und Daten bereitstellen, die Reflexionsprozesse auf individueller Ebene und Schulebene anstoßen können.

Die Mitwirkung der Akteure in den Schulen an erfolgreichen Schulentwicklungsprozessen bedarf folglich konkreter Kompetenzen. Unter Kompetenzen verstehen wir das Vorhandensein eines entsprechenden Wissens und Könnens, aber auch von Haltungen und Einstellungen. Diese Kompetenzen orientieren sich einerseits am konkreten Nutzen für und in Schulentwicklungsprojekten, andererseits orientieren sie sich auch am Bild von reflektierenden und Gesamtzusammenhänge wahrnehmenden Akteuren, die Entwicklungen auch kritisch einschätzen und sich dem Diskurs mit anderen stellen können. Dabei gehen wir davon aus, dass sich solche Kompetenzen im Rahmen der Aus- und Fortbildung sowie im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen der Einzelschule entwickeln lassen.

Zentrale Akteure in Schulentwicklungsprozessen sind die Lehrkräfte und die Kollegien an den einzelnen Schulstandorten. Die Notwendigkeit, diese in Schulentwicklungsprozesse einzubinden und für eine erfolgreiche Mitwirkung zu befähigen, spiegelt sich auch im „Orientierungsrahmen Schulqualität“ (Behörde für Schule und Berufsbildung 2012) wider. Gestützt auf Erkenntnisse der empirischen Bildungsforschung sowie auf Erfahrungen von Akteuren aus dem Hamburger Schul- und Bildungssystem beschreibt der Orientierungsrahmen Qualitätsaspekte „guter Schulen“ und gibt Orientierung, wie die auf Unterrichts- und Schulentwicklung bezogenen Ziele erreicht werden können. In der aktualisierten und weiterentwickelten Version von 2012 werden z. B. Lehrerkooperation, Qualitätsmanagement bzw. Schule als lernende Organisation explizit als Qualitätsbereiche ausgewiesen. Auch das Grundsatzpapier des Hamburger Landesinstituts für eine inklusive Schule, das Qualitätsmerkmale für Ausbildung, Fortbildung, Beratung und Begleitung beschreibt, bezieht Unterrichtsentwicklung,

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ausdrücklich mit ein (Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg, 06.09.2013).

### **Anforderungen an Schulentwicklung**

Aus diesen Überlegungen lassen sich folgende Anforderungen an Schulentwicklung bzw. Schulen und Lehrkräfte ableiten:

- Schulentwicklung basiert auf drei Säulen: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung, wobei im Zentrum die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler stehen.
- Schulentwicklung ist als Teil der beruflichen Aufgaben anzuerkennen. Dazu sind Schulentwicklungskompetenzen im Rahmen der Aus- und Fortbildung anzubahnen und zu fördern.
- Schulentwicklung bedarf nicht nur individueller, sondern auch kollektiver Anstrengungen.
- Schulentwicklung ist zielgerichtet und bedarf einer gemeinsamen Vision, die im Rahmen von konstruktiven Aushandlungsprozessen kontinuierlich weiter entwickelt werden muss.
- Schulentwicklung ist in Fragen der Autonomie und Steuerung einzubetten und kritisch zu reflektieren.

### **Schulentwicklung als Gegenstand der Lehrerbildung**

In den von der Kultusministerkonferenz 2004 beschlossenen Standards für die Lehrerbildung, die 2014 mit Blick auf die Erfordernisse inklusiven Unterrichts überarbeitet wurden, wird explizit auf die Anforderungen verwiesen, die Schulentwicklung an zukünftige Lehrkräfte stellt. Kompetenzen für den Bereich „Innovieren“ sind – neben Kompetenzen für die Bereiche Unterrichten, Erziehen und Beurteilen – fest in den Standards verankert. Die für diesen Bereich formulierten Kompetenzen verweisen dabei sowohl auf das personale Lernen (angehender) Lehrkräfte als auch auf das organisationale Lernen. Dabei wird nicht nur auf die in Schulentwicklungsprozessen zu fokussierenden Veränderungen im Bereich Unterricht und Lernen verwiesen, sondern auch auf Schulstandortfaktoren, die Organisationsbewusstheit von Lehrkräften verlangen und Kenntnisse im Bereich der Evaluation voraussetzen. So wird im Bereich Innovieren als Ziel formuliert: „Lehrerinnen und Lehrer beteiligen sich an der Schulentwicklung, an der Gestaltung einer lernförderlichen Schulkultur und eines motivierenden Schulklimas. Hierzu gehört auch die Bereitschaft zur Mitwirkung an internen und externen Evaluationen“ (KMK 2014, S. 3). Um die notwendigen Kompetenzen zu fördern, sollen Studierende bereits im Rahmen der Ausbildung an „Schulentwicklungsprojekten sowie schul- und unterrichtsbezogener Forschung“ (KMK 2014, S. 6) mitarbeiten.

Die Hamburger Kommission Lehrerbildung hat durch die Benennung von drei prioritären Themen (Neue Medien, Umgang mit kultureller und sozialer Heterogenität, Schulentwicklung) diesem Anspruch an die Lehrerbildung Rechnung getragen. In den Mitteilungen des Senats an die Bürgerschaft (Drucksache 18/3809 vom 28.02.2006) wird gefordert, deren Verankerung und systematische Einbeziehung in allen Phasen der Lehrerbildung und in allen Curricula sicher zu stellen. Dabei ist den drei Prioritären Themen jene Aufmerksamkeit beizumessen, „die ihrer Bedeutung in der Schulpraxis und damit in der beruflichen Tätigkeit der Lehrerinnen und Lehrer entspricht“ (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Drucksache 18/3809, S. 5). Eine zentrale Verantwortung für diesen Prozess wird dabei den drei Sozietäten „Schulentwicklung“, „Neue Medien“ und „Kulturelle und soziale Heterogenität“ zugewiesen.

## **Aktualisierung durch die Sozietät Schulentwicklung**

Angesichts der aktuellen Entwicklungen und Ansprüche an Schulen hat sich die Sozietät Schulentwicklung auf übergeordnete Kompetenzbereiche und darauf bezogene Kompetenzen für Schulentwicklung geeinigt. Die an Schulentwicklungsprozessen beteiligten Akteure (Schulleitung, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern, pädagogisches Personal, externe Beraterinnen und Berater) müssen – je nach Position – über unterschiedliche Kompetenzen verfügen. Im Fokus der folgenden Auflistung an Schulentwicklungskompetenzen stehen die *Lehrkräfte*. Die Leitfrage lautet: „Welche Kompetenzen benötigen Lehrkräfte für das Mitwirken an gelingenden Schulentwicklungsprozessen?“.

Beteiligt an der Entwicklung des vorliegenden Kompetenzkatalogs waren die Universität Hamburg (Arbeitsbereich „Schulpädagogik und Schulforschung“), das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung mit den Abteilungen Ausbildung, Fortbildung (Agentur für Schulberatung, Berufseingangsphase, berufliche Bildung) und Beratung sowie das Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (Schulinspektion, Qualitätsentwicklung und Evaluation). Eine Bestandaufnahme in den für die Lehrerbildung zuständigen Institutionen und Abteilungen ergab, dass die festgelegten Kompetenzen – zum Teil mit je spezifischen Schwerpunktsetzungen – in die Aus- und Fortbildung von Lehrkräften bereits eingehen. Die Vertreterinnen und Vertreter der in der Sozietät mitwirkenden Einrichtungen halten fest, dass im Sinne einer nachhaltigen und auf die Zukunft gerichteten Lehrerbildung die bereits vorhandenen Schwerpunktsetzungen fortzusetzen sind, um auf die aktuellen schulpolitischen Anforderungen in ihrer gesamten Breite angemessen vorbereiten zu können.

Bei der Entwicklung der unten aufgelisteten Kompetenzen war es ein Anliegen, nicht nur einen beliebigen Kompetenzkatalog zu erstellen, sondern Kompetenzen im umfassenden Sinn (siehe oben) entsprechend den Anforderungen an die Profession zu bündeln. Das Ergebnis sind die folgenden fünf Kompetenzbereiche.

### **Kompetenzbereich 1: Differenzbewusstsein**

- ▶ Lehrkräfte nehmen die Vielfalt und Unterschiedlichkeit aller an der Schule Beteiligten wahr.
- ▶ Sie verfügen über die notwendige Ambiguitätstoleranz, um mit möglichen Unsicherheiten durch Differenz umzugehen.
- ▶ Sie erkennen und nutzen die Vielfalt und Unterschiedlichkeit als Ausgangspunkt für unterschiedliche Zugänge zu Schulentwicklungsprojekten.

### **Kompetenzbereich 2: Reflexivität und Diskurs**

- ▶ Lehrkräfte kennen Aufbau, Struktur und Kultur ihrer Organisation und reflektieren ihr Tun auf dieser Grundlage.
- ▶ Sie reflektieren berufliche Erfahrungen und eigene Kompetenzen und leiten daraus Konsequenzen für ihr berufliches Handeln ab.
- ▶ Sie entwickeln differenzierte Kommunikations- und Argumentationsformen.
- ▶ Sie finden angemessene Formen der Aushandlung unterschiedlicher Positionen und halten Differenzen aus.

### **Kompetenzbereich 3: Professionsbewusstsein**

- ▶ Lehrkräfte kennen ihre unterschiedlichen professionellen Funktionen und entwickeln durch die Reflexion von Schulentwicklungsprozessen ein zunehmend differenziertes Verständnis davon.

- ▶ Sie verstehen sich im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen sowohl als Expertinnen und Experten als auch als Lernende.
- ▶ Sie erkennen Handlungsspielräume in scheinbar rigiden Rahmenbedingungen und schöpfen diese mit dem Ziel einer nachhaltigen Veränderung der Schule aus.

#### **Kompetenzbereich 4: Kooperation und Kollegialität**

- ▶ Lehrkräfte sind in der Lage, in unterschiedlichen Teams zusammen zu arbeiten und darin konkrete Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen.
- ▶ Sie sind sich vorhandener formeller und informeller Strukturen der gewachsenen Kultur an ihrer Schule bewusst und berücksichtigen sie in ihrem Handeln.
- ▶ Sie gehen strategische Partnerschaften (intern und extern) ein, die zur Erreichung der Schulentwicklungsziele beitragen.
- ▶ Sie können angemessenes Feedback geben und nehmen.

#### **Kompetenzbereich 5: Qualitätsmanagement**

- ▶ Lehrkräfte sind sich des zyklischen Charakters von Entwicklungsprozessen bewusst. Sie kennen das Zusammenspiel zwischen Maßnahmenplanung und Evaluation.
- ▶ Sie kennen und reflektieren die Leitideen des Schulprogramms und die Ziele des Schulentwicklungsprozesses ihrer Schule.
- ▶ Sie können Schulentwicklungsmaßnahmen und -programme auf die Besonderheiten ihrer je eigenen Schule abstimmen.
- ▶ Sie können Projekte und Vorhaben kooperativ planen und durchführen und im System Schule vernetzen.
- ▶ Sie kennen Methoden der Evaluation und können diese im Kontext ihrer jeweiligen Entwicklungsvorhaben angemessen einsetzen.
- ▶ Sie können die Ergebnisse externer Evaluation (z. B. Leistungsrückmeldung, Schulinspektion) verstehen und interpretieren und daraus Konsequenzen ableiten.

Hamburg, 18. November 2015

Mitwirkende Einrichtungen:

Universität Hamburg

Arbeitsbereich „Schulpädagogik und Schulforschung“: Prof. Dr. Dagmar Killus (Leitung der Sozietät Schulentwicklung), Prof. Dr. Angelika Paseka (Modulverantwortliche für das Prioritäre Thema Schulentwicklung)

Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung mit den Abteilungen Ausbildung, Fortbildung (Agentur für Schulberatung, Berufseingangsphase, Berufliche Bildung, Evaluationsbüro) und Beratung

Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (Schulinspektion, Qualitätsentwicklung und Evaluation)