

Beitrag innerhalb des Jahresberichtes 2006

Schulentwicklung

Ansprechpartnerin:

Birgit Merkt
- tätig im Bereich
Schulentwicklung -

1. Ausgangssituation

Mit dem Bildungscontrolling im Sommer 2006 wurde verdeutlicht, dass die neue Organisationsform (Arbeiten in Teamstrukturen) zwar formal abgeschlossen war, aber noch nicht bewusst in der Schule gelebt wird. Die Schulleitung hat sich deshalb entschlossen, zum 01.08.2006 mit einer halben Planstelle eine Schulentwicklerin einzustellen, die den Teamgedanken unterstützt.

Das Tätigkeitsfeld umfasst dabei einerseits die Beratung des Koordinierungsteam auf der strategischen Ebene andererseits die bedarfsgerechte Unterstützung der Teamarbeit (z.B. durch Beratung, Fortbildungen u.ä.).

Die Strategie des Koordinierungsteam setzte dabei an 2 Punkten an:

- die Beteiligten dort abholen, wo sie stehen und
- systematische Organisationsentwicklung mit Hilfe des Strategieprozesses.

2. Die Beteiligten dort abholen, wo sie stehen

2.1 Zugrunde liegender Ansatz

Die Eckener-Schule hat sich durch den RBZ-Prozess in einen systematischen Entwicklungsprozess begeben, der immer wieder durch Veränderungen gekennzeichnet ist. Diese Veränderungen sollen durch die Mitarbeiter/innen der Schule getragen werden.

Jetzt ist es einfach zu glauben, dass die Einführung und Umsetzung einer veränderten Organisationsform, die Beteiligten des Prozesses von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugt. Viel wahrscheinlicher ist es, dass – aufgrund der Erfahrungen aus dem Alltag der Schule – bei den Beteiligten eine natürliche (Zurück-) Haltung da ist, die eher abwartend ist.

Widerstände sind immer Zeichen dafür, dass alte und neue Paradigmen aufeinander treffen: Die bisherige „Routine“ soll ersetzt werden – und zwar mittels eines Plans, der entschieden wurde und unmittelbar vor der Umsetzung steht.

Wer solche Grundsätzlichkeiten verändern möchte, muss mit Widerständen rechnen. Die Kunst besteht darin, Widerstände ernst zu nehmen und als sinnvolle Beiträge innerhalb des zu bewältigenden Veränderungsprozesses zu betrachten.

VIELFALT IST UNSERE STÄRKE!

Aus diesem Grund hat sich das Koordinierungsteam der Aufgabe gestellt, die anstehenden Veränderungsprozesse aus einer anderen Perspektive zu betrachten:

Widerstände nicht bekämpfen sondern von Anfang an integrieren!

Übliches Vorgehen ist es, eine fertige Lösung zu erarbeiten und in die Umsetzung zu bringen und danach die aufkommenden Widerstände zu überwinden.

Entwickelt man nun aber einen Plan, der zu keiner Zeit gegen den Widerstand argumentiert (da der Widerstand bereits berücksichtigt und verarbeitet ist), können neue Paradigmen entwickelt und implementiert werden.

Der Umgang mit Widerständen ist somit ein **integrierter Prozess** innerhalb eines Veränderungsprozesses.

2.2 Geplantes Vorgehen

Schritt 1: Einigkeit über das tatsächliche Problem herstellen

Schritt 2: Einigkeit über die Richtung der Lösung herstellen

Schritt 3: Einigkeit über die Lösung herstellen

Schritt 4: Vermeintlichen Widerstand ausräumen

Schritt 5: Einen Plan zur Vorgehensweise erstellen

2.3 Umsetzung

Schritt 1: Einigkeit über das tatsächliche Problem herstellen

Es fanden Interviews (30 Minuten) mit den Beteiligten des Koordinierungsteams statt unter der Fragestellung:

- An welchen real existierenden Schwierigkeiten / Symptomen können wir heute klar erkennen, dass wir das Ziel noch nicht erreicht haben?
- Warum sind Sie der Meinung, dass die Schwierigkeiten etwas damit zu tun haben, dass das Ziel noch nicht erreicht ist?

Diese Informationen wurden in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm zusammengetragen und dargestellt, welches in mehreren Sitzungen überprüft, korrigiert, diskutiert und ergänzt wurde.

Ende November 2006 lag eine schlüssige Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Symptomen vor.

2.4 Ausblick für 2007

Schritt 2: Einigkeit über die Richtung der Lösung herstellen

Dieser nächste Schritt wurde für Februar 2007 angesetzt mit der Zielsetzung, längere Sitzungstermine anzusetzen, um die Arbeit effektiver zu gestalten.

3. Der Schulentwicklungsprozess (Strategieprozess)

3.1 Zugrunde liegender Ansatz

Um dem Anspruch der zunehmenden Selbständigkeit der Schule gerecht zu werden erwächst die Notwendigkeit einen Prozess zu installieren, der dafür sorgt, dass sich die Schule selbst „managen“ kann.

Konkret:

Die Schule wird künftig daran gemessen werden, welche Ergebnisse sie erzeugt (Outputsteuerung). Deshalb wird es ihr Interesse sein, ihr Handeln und ihre Prozesse so anzulegen, dass diese Ergebnisse durch die Arbeit der Beteiligten erzeugt werden können.

Dazu braucht sie ein Instrument, das es ihr ermöglicht, die Maßnahmen zu erkennen und zu ergreifen, die eine besonders starke positive Wirkung auf die Ergebnisse der Schule haben, und sich auf diese Maßnahmen zu konzentrieren.

Dieses Instrument wird als „Strategie-Prozess“ bezeichnet (siehe Abb.).



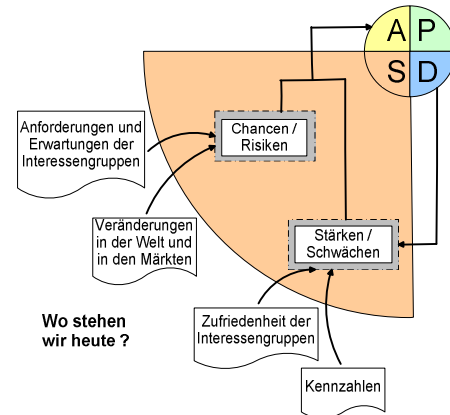
Damit alle Beteiligten zielgerichtet arbeiten können, ist es nötig die Inhalte des Strategie-Prozesses transparent zu machen.

3.2 Geplante Vorgehensweise

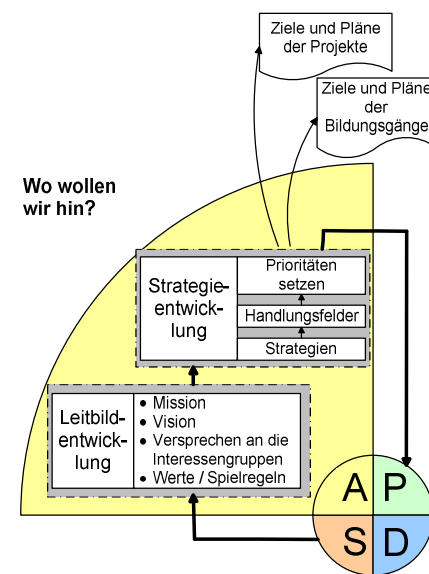
Workshop 1: Leitbild und Strategie (Teil 1: Leitbild)

Das Koordinierungsteam arbeitet unter folgender Fragestellung:

- „Wo steht die Eckener-Schule im Moment?“ (SWOT-Analyse)
 - Wo sehen wir für die Eckener-Schule die wichtigsten Stärken und Schwächen? (Selbstbewertung – Evaluation des Schulprogramms – anhand des Kriterienkatalogs des Qualitätsmodells der EFQM)
 - Welche Chancen und Risiken gibt es aus heutiger Sicht für die Eckener-Schule? Und: wie ordnen wir sie ein im Hinblick auf ihre Bedeutung und unseren Grad der Vorbereitung auf sie.



- „Wo will die Eckener-Schule hin?“ (Leitbild und Strategie)
 - Welches sind die Erwartungen der Interessengruppen an uns (aufgrund unserer Erfahrungen) und welche Versprechen sind wir bereit ihnen zu geben?
 - Welches sind unsere Werte in der Zusammenarbeit nach innen und außen?
 - Welches ist unsere Mission (Wozu sind wir da? Wie wollen wir gesehen werden?)
 - Welches ist unsere Vision (Wo wollen wir hin? Was wollen wir erreichen?) und: durch welchen Indikator können wir erkennen, wie weit wir in der Realisierung unserer Vision fortgeschritten sind?



Workshop 2: Leitbild und Strategie (Teil 2: Strategie)

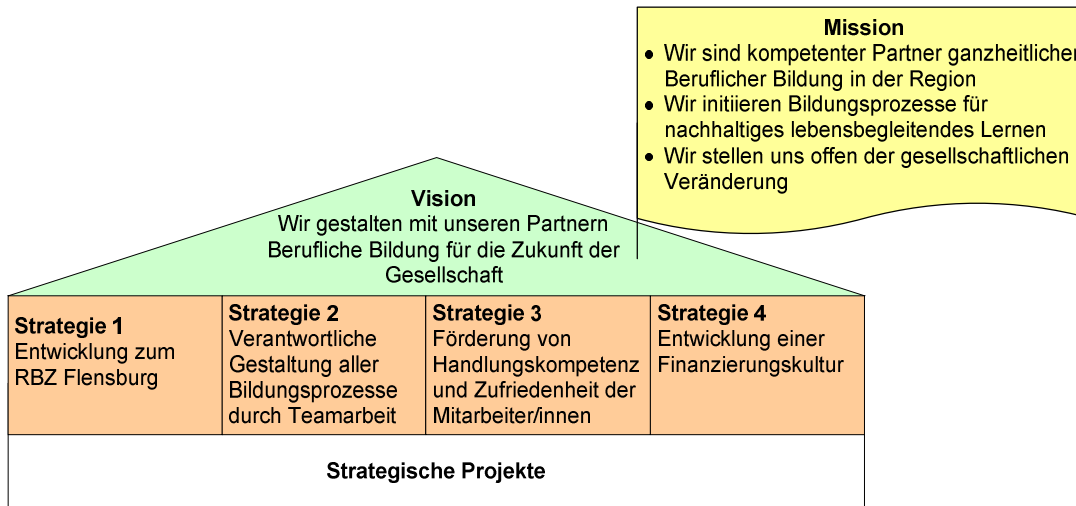
Das Koordinierungsteam arbeitet unter folgender Fragestellung:

„Wo will die Eckener-Schule hin?“

- Welche Strategien verfolgt die Schule, um ihrer Mission gerecht zu werden und ihrer Vision schrittweise näher zu kommen?
- Welche konkreten Aktionen sind nötig, um die Strategien umzusetzen?

3.3 Umsetzung

Das Koordinierungsteam erarbeitete in 2 Workshops (15.-16.12.2006 und 30.01.2007) folgende Ergebnisse:



3.4 Ausblick für 2007

- Über die vorhandenen konkreten Aktionen gilt es Strategische Projekte zu definieren. Über sie werden Ziele und Pläne erstellt, die dann konkret umgesetzt werden können.
- Ausschreibung und Einsetzen eines Teams zum 01.02.2007, das den Strategieprozess systematisch vorantreibt und innovativ unterstützt („Innovationsteam“).