

## Dilemma: konkrete Ergebnisse – strategisches Vorgehen

### Ausgangslage

An pädagogischen Konferenzen mit Schwerpunkt Schulentwicklung werden immer wieder Stimmen laut, die bemängeln, dass zu wenige konkrete Probleme abgearbeitet und einer Entscheidung zugeführt werden, wie z.B. Anzahl Präsenztage für Teilzeitlehrkräfte.

### Überlegungen

Schulentwicklung ist immer eine Gratwanderung zwischen dem Anspruch nach sofortigen Ergebnissen und Antworten auf brennende Fragen und dem Ziel langfristiger Entwicklung. Manchmal scheint das Eine das Andere auszuschliessen.

Wie sind Schulentwicklungs-Projekte, die aufgrund von Vorgaben vorgesetzter Stellen zu einem Leitbild, Schulprogramm und Qualitätskonzept führen müssen, häufig konzipiert und wie ist dies einzuordnen?

Zu Beginn wird in der Regel eine Ausbreitung des Ist-Zustandes vorgenommen, eine Diagnose gestellt. Es kommen dabei Themen zum Ausdruck, wie: Pädagogisches Selbstverständnis der Lehrkräfte, Unterrichtskonzept, Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeitlehrkräften, Aufsicht, individuelle Betreuung, Umgang miteinander, Führung etc.

Viele der Themen verlangen mehr oder weniger dringend eine Klärung und eine Entscheidung.

### Denkbar sind zwei Vorgehensweisen

- a) Jedes Thema wird sofort aufgegriffen und einer Entscheidung zugeführt. Das jeweilige Ergebnis ist abhängig vom Kräfteverhältnis der Akteure und deren individuellem Konzept (aufgrund der persönlichen Berufsethik, Motivation und Interessen). Ein innerer Zusammenhang zwischen den Entscheidungen zu einzelnen Fragen ist nur wage erkennbar. Anstelle von Strategie herrscht eine gewisse Beliebigkeit vor.
- b) Die Diagnose bildet die Grundlage für die Formulierung des Soll-Zustandes. Dieser Soll-Zustand wird in Form eines Leitbildes festgehalten. Das Leitbild ist das Manifest der Strategie, welche gemeinsam verfolgt wird. Die Abarbeitung jedes Themas (operationelle Ebene) orientiert sich am Leitbild (strategische Ebene). In der Summe der einzelnen Entscheide ist ein roter Faden, man könnte auch sagen das Profil dieser einzigartigen Schule erkennbar. Das Schulprogramm bringt die Schwerpunkte in eine verbindliche zeitliche Reihenfolge. Es trägt dem Umstand Rechnung, dass nicht alle «Baustellen» gleichzeitig bearbeitet werden können. Das würde dem Prinzip des sorgsamem Umgangs mit Ressourcen widersprechen.

Das zweite Vorgehen, welches sich dadurch auszeichnet, dass zuerst strategisch und erst anschliessend, in der Umsetzungsphase operationell gearbeitet wird, verlangt zu Beginn Geduld. Aber glauben Sie mir, das Warten lohnt sich; denn

- die Entscheide werden anschliessend einfacher zu fällen sein,
- die Entscheide werden stärker von den einzelnen Lehrkräften getragen und
- die Schule vermittelt mit jedem dieser Entscheide ein klareres Profil nach aussen.