

## Holtappels, Heinz Günter; Ackeren, Isabell van; Bremm, Nina; Rutter, Sabrina Schulen in herausfordernden Lagen entwickeln und unterstützen. Fazit und Empfehlungen aus dem Projekt "Potenziale entwickeln – Schulen stärken"

Ackeren, Isabell van [Hrsg.]; Holtappels, Heinz Günter [Hrsg.]; Bremm, Nina [Hrsg.]; Hillebrand-Petri, Annika [Hrsg.]: Schulen in herausfordernden Lagen – Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr. Das Projekt "Potenziale entwickeln – Schulen stärken". Weinheim : Beltz Juventa 2021, S. 333-344



### Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Holtappels, Heinz Günter; Ackeren, Isabell van; Bremm, Nina; Rutter, Sabrina: Schulen in herausfordernden Lagen entwickeln und unterstützen. Fazit und Empfehlungen aus dem Projekt "Potenziale entwickeln – Schulen stärken" - In: Ackeren, Isabell van [Hrsg.]; Holtappels, Heinz Günter [Hrsg.]; Bremm, Nina [Hrsg.]; Hillebrand-Petri, Annika [Hrsg.]: Schulen in herausfordernden Lagen – Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr. Das Projekt "Potenziale entwickeln – Schulen stärken". Weinheim : Beltz Juventa 2021, S. 333-344 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-213875 - DOI: 10.5281/zenodo.4498938  
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-213875>  
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4498938>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **12. Schulen in herausfordernden Lagen entwickeln und unterstützen – Fazit und Empfehlungen aus dem Projekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“**

Heinz Günter Holtappels, Isabell van Ackeren, Nina Bremm & Sabrina Rutter

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“ hat mit seiner Initiierung zum Ende des Jahres 2013 eine gravierende und drängende Problematik im deutschen Schulsystem aufgegriffen. Dabei war das Projekt hierzulande gewissermaßen eine Art „Pilotvorhaben“ im Rhein- und Ruhrgebiet, wenngleich in einigen Bundesländern zu der Zeit ebenfalls erste Unterstützungs- und Entwicklungsprogramme für Schulen in herausfordernden Lagen gestartet wurden. In anderen Staaten hingegen, insbesondere Großbritannien und USA, waren bereits seit etwa einem Jahrzehnt Entwicklungsprogramme auf den Weg gebracht worden. Gleichwohl weist unser Projekt besondere Merkmale auf, die anknüpfend an bisherige Erfahrungen und Forschungserkenntnisse in konsequenter Weise zu einem weiterführenden Ansatz gebündelt und ertragreich kombiniert wurden:

- Verbindung eines breiten Schulentwicklungsprogramms mit einem umfassenden und längsschnittlichen Forschungsansatz zur empirischen Beobachtung der Entwicklungen und Ergebnisse in Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden;
- eine dezidiert evidenzbasierte Vorgehensweise zur Steuerung der Schulentwicklungsarbeit in Netzwerken und Einzelschulen;
- die Verknüpfung von Schulnetzwerkarbeit und einzelschulischer Entwicklungsunterstützung mit Elementen von Beratung und Fortbildung;
- die Kooperation von zwei wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen an Universitäten und einander ergänzender Expertise mit einem Unterstützungssystem in Form eines Landesinstituts, das von Anfang mögliche Transferprozesse in das System Schule mitdenkt, begleitet durch einen national wie international besetzten Beirat, der aus der Sicht von Schulpraxis,

Bildungsadministration, Wissenschaft und kommunaler Selbstverwaltung das Vorhaben begleitet und die Perspektiven erweitert.

## 1 Ziele und Erträge des Projekts

Der zu erwartende Ertrag des Projekts sollte zum einen in einer empirisch fundierten Erfassung und Analyse der schulintern und -extern bedingten Situation von Schulen in herausfordernden Lagen und ihrer Entwicklung, zum anderen in der evidenzbasierten Entwicklung von Schulen mittels spezifischer Schulentwicklungsmaßnahmen und der Entwicklungsarbeit von Schulen in Schulnetzwerken liegen. Die Projektarbeit erfolgte mit Schulen in solchen Kontexten, die als belastend zu bezeichnen sind, um damit speziell für benachteiligte Schulen zu höherer Schulwirksamkeit und für die dort beschulten Schüler\*innen zu mehr Chancengleichheit beizutragen.

Unser Projekt, das von 2014 bis 2020 durchgeführt wurde, hatte folgende Ziele:

1. Im Längsschnitt sollte eine messbare Problemreduzierung in den Schulen durch Qualitätsverbesserungen entsprechend den schwerpunktmäßigen Entwicklungsbereiche der Schulnetzwerke anhand von Qualitätsindikatoren feststellbar werden.
2. Die Identifikation von Qualitätsverbesserungen in weiteren Qualitätsfeldern auf Schul- und Unterrichtsebene wurde erwartet.
3. Um dies zu erreichen, sollte die Schulentwicklungskapazität als Fähigkeit der Schulen zu zielbezogener und systematischer Schulentwicklungsarbeit für zukünftige Problemlösefähigkeit und nachhaltigem Qualitätsmanagement über entwickelte Strukturen und Arbeitsformen etabliert werden.

Das designorientierte Schulentwicklungsprogramm für Schulen in herausfordernden Lagen war mit seinen Programmkomponenten zumindest indirekt wirksam:

- Verbesserungen in der Prozessqualität wurden partiell und schulnetzwerkbezogen in jeweils bearbeiteten Entwicklungsbereichen sichtbar, nicht aber durchgängig und nicht über alle Projektschulen hinweg erreicht.
- In den Schulentwicklungsverläufen zeigten vor allem Schulleitungen und im Projekt engagierte Lehrkräfte starkes Involvement in Entwicklungsaktivitäten; eine schulweite Beteiligung der Lehrkräfte blieb aber in vielen Schulen aus. Für breiter sichtbare Programm-Impacts bilden die Aktivierung und das Commitment des Lehrer\*innenkollegiums jedoch unverzichtbare Voraussetzungen; Passivität, Hilflosigkeit und Abwehr sind dysfunktional.

- Für Schul- und die besonders relevante Unterrichtsentwicklung erweisen sich maßgeblich Faktoren der Organisationskultur als bedeutsam, vor allem systematisches und zielorientiertes Leitungshandeln, ebenso Steuergruppenarbeit und professionelle Teamarbeit. Systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung benötigt offensichtlich eine solche Infrastruktur für Innovation, welche die Zielfindungen und das *kollektive Sense Making* unterstützt, Qualitätsmanagement und Selbstentwicklung voranbringt; dazu müssen für die Implementation von Innovationen Chancen für praktisches Probehandeln und Experimentieren geschaffen werden, womit kollektive Entscheidungen, Veränderungen und die Etablierung neuer Praktiken leichter schrittweise umsetzbar werden.
- Die Projektkomponenten des Interventionsprogramms leisten zumindest indirekt einen relevanten Beitrag zur Etablierung von Schulentwicklungskapazität in den Schulen im Sinne einer Fähigkeit zu zielgerichteter und systematischer Schulentwicklungsarbeit. In der Schulentwicklungskapazität und schuleigenen Change-Management-Kompetenzen liegt eine besondere Relevanz, damit Schulen Selbststeuerungs- und Problemlösefähigkeit auf Dauer erlangen, um auf veränderte Umfeldbedingungen und sich ändernde Zieldimensionen von Schulentwicklung professionell reagieren zu können.
- Besonders kommt es auf problem- und qualitätsbezogene, zielorientierte und kontinuierliche Entwicklungsarbeit des Kollegiums an. Prozesselemente, wie das möglichst breite Commitment der Lehrkräfte, die Entwicklung innovativer Ansätze – abgeleitet aus der Problemanalyse und im Hinblick auf vereinbarte Ziele – über gemeinschaftliche Sinnerzeugung sowie Überlegungen, wie projektbezogene Entwicklungen kontinuierlich fortgeführt werden und in nachhaltigen Strukturen erhalten bleiben können, haben Wirkungen für schulische Verbesserungen und den Aufbau von Schulentwicklungskapazität.

Ein evidenzbasiertes und somit die Reflexion der Problemlagen anregendes und unterstützendes Vorgehen, gemeinsame Lernarbeit in einer vertrauensvollen, wertungsfreien und wechselseitig anregenden Schulnetzwerkarbeit, kontextsensible Unterstützungen in Form von gezielter Beratung und Fortbildung sowie zielbezogene einzelschulische Schulentwicklungsbegleitung in einem geführten Prozess scheinen sich auszuzahlen. Gleichwohl können die aufgezeigten Entwicklungen und die durch die Interventionen erzielten Wirkungen – zieht man vor allem die Befunde der quantitativen Erhebungen im Längsschnitt heran – noch nicht vollends zufriedenstellen.

Allerdings weist der qualitativ vertiefende Blick der Begleitforschung noch differenzierter auf unterschiedliche Lern- und Entwicklungsprozesse und die entsprechende Reflexion der beteiligten Akteure in der Beschreibung und Analyse von Herausforderungen, der konkreten Entwicklung von Strukturen,

der Problemorientierung und individuellen wie kollektiven Haltungen hin. Dabei wurde auch in diesem Projekt deutlich, wie wichtig zeitliche Ressourcen für Entwicklungen sind, letztlich auch für das Sichtbarmachen von Fortschritten im Rahmen des Forschungsteils des Projekts. Konkrete Entwicklungsgeschichten von Schulen haben das Potenzial, die Prozesse in der Mikrosicht differenziert und unmittelbarer nachvollziehen zu können als durch eine aggregierte Sicht auf die Daten über alle Schulen hinweg, da einzelne Schulen spezifische Entwicklungslogiken und besondere Situationen aufweisen. In einem solch komplexen Projekt, das kein kontrolliertes Experimentaldesign verfolgte, konnten über die verschiedenen methodischen Zugangsweisen somit Entwicklungsprozesse recht differenziert sichtbar gemacht werden.

Für die beteiligten Schulen wird gleichwohl entscheidend sein, inwieweit sie konsequent und kontinuierlich die eingeleiteten Entwicklungen weiterführen können und so die Qualitätsverbesserungen unabhängig von einem befristeten Projektkontext nachhaltig werden. Unterstützend dürfte die mittlerweile verbreitete bildungspolitische und -administrative Aufmerksamkeit für Schulen in sozial herausfordernden Lagen sein und die Diskussion darüber, wie Unterstützungssysteme spezifischer auf die Bedarfe entsprechender Schulen ausgerichtet werden können.

## **2 Schul- und steuerungspraktische Hinweise**

Im Folgenden sollen aufgrund der ermittelten Forschungsbefunde einige Hinweise in schulpraktischer Hinsicht einerseits und als Konsequenz aufgrund der erfahrenen besonderen Lagen der Schulen sowie der Grenzen von wissenschaftlicher Entwicklungsarbeit und Forschung an die Steuerungspraxis der Systemebene andererseits gegeben werden.

### *(1) Hinweise für die Schulpraxis*

Die Projektschulen insgesamt haben engagiert und intensiv an ihrer Weiterentwicklung gearbeitet. Es ist jedoch auch deutlich geworden, dass Schulen in extern bedingten herausfordernden sozialen Lagen dringend eine konsequente Entwicklungsarbeit aufnehmen und dazu möglichst auch Unterstützung durch externe Agenturen suchen müssen, um eigene Potenziale auszuschöpfen und weitere zu erschließen, aber auch Resilienz und verbesserte Problemlösefähigkeit zu entfalten. Parallel zu extern bedingten Herausforderungen wurden in einem beträchtlichen Anteil von Schulen auch intern bedingte Schwierigkeiten und Bedarfe für Qualitätsentwicklung sichtbar, die zwingend angegangen werden müssen, um künftigen Schulerfolg bzw. gelingende Bildungs- und Entwicklungsprozesse junger Menschen zu sichern. Dass dies gelingen kann, zeigt

sich darin, dass es etliche Schulen im Projekt gab, die sehr zielstrebig und fundiert Verbesserungen erreicht haben (eine Schule hat sogar einen Schulpreis erhalten).

Insbesondere folgende Hinweise möchten wir Schulen vor dem Hintergrund des Projekts „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“ geben:

1. Entwicklungsfähige Schulen benötigen ambitionierte Visionen und Leitbilder sowie Innovationsbereitschaft und Veränderungsmotivation, die eher chancen- und potenzialorientiert statt defizitorientiert ausgerichtet und Bildungschancen und -ungleichheiten reflexiv in den Blick nehmen.
2. Besonders Schulen in herausfordernder Lage benötigen Führungskompetenzen, Entwicklungsbereitschaft, Moderation und Courage in der Schulleitung, wobei zielbezogene und personale Führung sich sowohl auf das Management der Organisation als auch auf die Lernumgebung und Lernprozesse konzentrieren muss. Grundlegende Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Personalstellen auch besetzt sind und wenig Fluktuation stattfindet, was im Projekt nicht durchgängig der Fall war und symptomatisch für ein grundsätzliches systemisches Problem steht.
3. Für Wandlungsfähigkeit und Qualitätsentwicklung benötigen Schulen intern Strukturen, die Change Management im Sinne von Prozesssteuerung, Koordination und Unterstützung für das Kollegium sichern; das erfordert engagierte Steuergruppen, Teambildungen unter Lehrkräften und Netzwerke mit anderen Schulen und Einrichtungen, die die Perspektive auf Schule erweitern und die Lern- und Entwicklungsprozesse aller Beteiligten befördern können.
4. Ohne das Commitment des Personals und eine schulweite aktive Beteiligung von Lehrpersonen und pädagogischen Fachkräften, aber auch der Eltern und Erziehungsberechtigten sowie Schüler\*innen als Teil der Schulgemeinschaft, bleibt Schulentwicklung meist unvollendet oder bruchstückhaft, ist zudem von nur wenigen Engagierten nicht zu bewältigen.
5. Fallstudien zeigen, dass im Kollegium eine kommunikative Auseinandersetzung und Verständigung über die Herausforderungen der Schule, die z. B. in verfügbaren Daten zum Ausdruck kommen, und aus der Analyse folgenden Entwicklungszielen und Veränderungen essentiell und unverzichtbar sind. Problembewusstsein, gemeinsame Analyse, Partizipation und Klärung der Handlungsoptionen bilden Voraussetzungen für Entscheidungen, Selbstwirksamkeit, Potenzialentwicklung und Ressourcennutzung. Damit sind letztlich zentrale Aspekte der Kultur der Schule (einschließlich ihrer Geschichte, Kommunikationsstrukturen und Organisationsmerkmale), der Haltung und der kritischen Selbstreflexionsfähigkeit ihrer Mitglieder ange-

sprochen, bei der Problemursachen nicht ausschließlich externalisiert werden.

6. Bei alledem muss das Lernen und der Lernerfolg der Schüler\*innen im Vordergrund stehen, im Unterricht sowie in außerunterrichtlichen Lerngelegenheiten – möglichst praktisch und veränderungsbereit, aber eben auch reflexiv im Hinblick auf intendierte und nicht intendierte Wirkungen.

## (2) Hinweise für die Systemebene

Über die Ebene der Einzelschule hinaus müssen systematisch konsequente Strategien für die *regionale Entwicklung von Kontexten* bei Schulen in herausfordernder Lage entwickelt werden. Solche Strategien umfassen insbesondere folgende Maßnahmen:

1. Eine möglichst differenzierte regionale Ressourcensteuerung (kontextsensible und belastungsbezogene räumliche, sächliche und personelle Ausstattung und Unterstützung; sozialindikatorenabhängige Ressourcenzuweisung) ist dringend erforderlich, um Schulen mit besonderen Problemen und Belastungen – auch im Sinne ausgleichender Behandlung – außerordentlich zu stärken und zu stützen – und damit letztlich Kinder und Jugendliche, denen vom Elternhaus deutlich weniger Unterstützungsressourcen zur Verfügung stehen.
2. Die alleinige Fokussierung auf die Allokation von Ressourcen wird jedoch keinen Erfolg haben. Zusätzlich sind es Beziehungen, Haltungen und die Qualität und Kontextsensibilität von Unterricht und schulischen Prozessen, die in den Blick zu nehmen sind. Erfolgserlebnisse in Lehr-Lernprozessen sind hierbei für Schüler\*innen und Lehrkräfte gleichsam wichtig, um Negativspiralen um Stereotype, niedrige Leistungserwartungen und geringe Selbstwirksamkeit bei allen Beteiligten zu durchbrechen. Hier sind Fort- und Weiterbildungsformate wichtig, die zügige Veränderungen im praktischen (Unterrichts-)Handeln ermöglichen. Die Erfahrungen im Projekt zeigen jedoch, dass Schulen sich solchen praktischen und in ihren Unterricht eingreifenden Formaten häufig weniger gern öffnen und es vorziehen in der Reflexion und Konzeptarbeit zu verweilen. Dabei können Spannungsfelder zwischen nötigen Vorgaben in Projekten und Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Schulen und ihrem Commitment entstehen. Ebenso wichtig scheint die Beschäftigung mit Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Diskursen um Benachteiligung und benachteiligenden schulischen Praktiken und ihre Legitimierung zu sein, wie es sich bspw. im Begriff der sog. „Brennpunktschule“ zeigt.
3. Daran anschließend sollten schulinterne pädagogisch-organisatorische Entwicklungsmaßnahmen und Konzeptentwicklungen in Schulen gefördert

werden (z. B. Ganztagsbetrieb, besondere Lernprojekte, Zusammenarbeit mit Eltern und Erziehungsberechtigten), die auf die Ziele der Schule einzahlen.

4. Unterstützungssysteme gehören zu unverzichtbaren Steuerungselementen und sind auszubauen und zu fokussieren auf differenzierte Bedarfe von Schulen. Sie müssen Curriculumentwicklung, regionale und schulinterne Fortbildung, Schulentwicklungsbegleitung und -beratung sowie Wissenstransfer im engeren Sinne leisten (über Informationsbörsen, Dokumentationen, Materialien, Handreichungen). Zu den unterstützenden Agenturen gehören vor allem Landesinstitute, jedoch auch Fortbildungseinrichtungen und Hochschulen, die in vielen Bundesländern noch viel systematischer mit ihrer Expertise in das Schulsystem eingebunden werden könnten. Schließlich sind auch Verbände, Stiftungen und private Dienstleister zu nennen, die Innovationen anregen bzw. in ihrer Entwicklung unterstützen können, gleichwohl muss das Bildungssystem die Herausforderungen grundsätzlich auch aus sich heraus tragen können.
5. Wissenschaftliche Forschung und Entwicklung über die Situation von Schulen in verschiedenen Kontexten, die Analyse der Bedingungen für Problembelastungen und Gefahren des Scheiterns von Schulen sowie die Gelingensbedingungen von Interventionen und Entwicklungsprogrammen bzw. im Zugang zu und in der Kooperation mit den schulischen Akteuren muss weiter gefördert werden. Hierzu gehören auch Ansätze von Begleitforschung, Prozessstudien und Evaluationsforschung, auch unter stärkerer Berücksichtigung der Rolle von Werten, Normen, Überzeugungen und zwischenmenschlichen Beziehungen, als dies in der Schulentwicklungsforschung bislang der Fall ist. Hier sollte ein gemeinsames Interesse an den Perspektiven der nachwachsenden Generation zum Tragen kommen. Dabei ist im Übrigen auch an die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses zu denken, der durch integrierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte außergewöhnlich herausgefordert ist, da man aus der traditionellen reinen Forschungsrolle heraustreten muss, zusätzliche Kompetenzen aufweisen und mehr leisten muss (etwa im Hinblick auf neue Anforderungen der Ko-Konstruktion zwischen Wissenschaft und Praxis). Hier besteht die Gefahr der Überforderung, ebenso der Bedarf, neue Modi der Arbeit in solchen Projektkontexten zu entwickeln.
6. Strukturmaßnahmen in der Schulentwicklungsplanung umfassen zunächst die Steuerung der Schüler\*innenkomposition durch die Einführung und Umorganisation von Schuleinzugsbezirken. Dies ist angesichts ausgeweiteter Möglichkeiten der elterlichen Schulwahlfreiheit in den vergangenen Jahren allerdings nicht einfach wieder einzuführen. Zudem sind die sozialräumlichen Kontexte oftmals schon so stark segregiert, dass sie sich nicht



allein bildungspolitisch steuern lassen, sondern grundsätzlicher, vor allem auch in Kooperation mit der Stadtplanung, gestaltet werden müssen.

Positive Effekte für Schulen können aber auch durch Schulfusionen und Schulformänderungen (insbesondere von Schulen des Hauptschulbildungsgangs hin zu Schulen mit erweiterten Abschluss- und Anschlussmöglichkeiten) erzielt werden, wenn zugleich pädagogische Konzepte und attraktive Profile – auch im Sinne eines positiven ‚Marketings‘ der Schulen – entwickelt werden, um auch andere Schüler\*innengruppen zu rekrutieren und dadurch zu mehr Vielfalt und Anregung beizutragen. Schulschließungen, wie man sie aus anderen Ländern kennt, dürften in der Regel das letzte Mittel sein, zumal die genannten Maßnahmen, auch in Kombination, wirksamere Ansätze versprechen.

7. In den universitären Lehramtsstudiengängen und in der zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung ist auf die Arbeit in Schulen unter herausfordernden Bedingungen gezielt vorzubereiten. Wenn man von einem breiten Inklusionsbegriff ausgeht, ist dies schon mitgedacht, bedarf aber auch der gezielten Vorbereitung hinsichtlich spezifischer Haltungen sowie bildungswissenschaftlicher und unterrichtsfachlicher Kompetenzen. Zudem sollten in den Personaleinstellungen der Schulen spezifische Kompetenzen für die Arbeit mit Schüler\*innengruppen, die zur Beschulung weniger anschlussfähige Ressourcen mitbringen, und für deren besondere (Lern-)Unterstützung Berücksichtigung finden.

Auch müssen Schulleitungen und Lehrkräfte für mittleres Management Aus- und Weiterbildungsangebote erhalten, die die Kompetenzen der Führung an benachteiligten Standorten stärken. Hierzu zählen unter anderem auch Konzepte der salutogenen, fürsorglichen und ethischen Führungsarbeit, aber auch der zielbezogenen Führung in Entwicklungsprozessen.

8. Förderung, Koordination und Moderation von regionalen Kooperationen und Netzwerkbildungen zwischen Schulen müssen eine Aufgabe der kommunalen Schulträger – und in dichten Ballungsregionen auch im Austausch zwischen den Kommunen – sein. Zu den besonderen Aufgaben zählt die Anbahnung von institutionenübergreifenden Kooperationen sowie von Schulnetzwerken. Gute Beispiele und Initiativen gibt es bereits, wie die Arbeit von regionalen Bildungsbüros zeigt oder das Zusammenwirken von Land, Kommunen und Bildungseinrichtungen in der Initiative RuhrFutur in der Metropole Ruhr.

Flankierend dazu sollte auf lokaler Ebene die Zusammenarbeit von Schulen und externen Organisationen der Kultur, Jugend- und Sozialarbeit intensiviert und verstetigt werden. Im Land Nordrhein-Westfalen ließe sich hier leicht an die Praxis zur Organisation von Ganztagschulen anknüpfen, zugleich jedoch auch an frühere Ansätze, wie das Programm „Gestaltung des Schullebens und Öff-

nung der Schule“. Damit würden Bemühungen zur Verbesserung von Schulen in als belastend erlebten Lagen in den Kontext gemeinwesenorientierter Konzepte zur Entwicklung des Sozialraums und der schulischen Umfeldler gestellt. Dies würde auch der internationalen Erkenntnis Rechnung tragen, dass Problemreduzierungen und Attraktivitätssteigerungen in einzelnen Schulen eher zur Problemverlagerung an andere Standorte beitragen; Entwicklungskonzepte für Schulen in Schwierigkeiten sollten daher möglichst alle Schulen eines Sozialraums einbeziehen.

Solche Strategien könnten über folgende Formate begleitet werden: Interkommunale und kommunale Arbeitskreise, runde Tische der Bildungs-, Kultur-, Jugend- und Sozialeinrichtungen, regionale Steuerungskonzepte für Bildungslandschaften, regionale Entwicklungs- und Förderprogramme. Die Einbindung von Hochschulen mit ihrer wissenschaftlichen Expertise erscheint im Sinne der Herausarbeitung transferfähiger Ansätze zielführend, auch weil sie selbst wiederum zu einer interprofessionell ausgerichteten Ausbildung pädagogischen Personals (lehrend und nicht-lehrend) beitragen können.

### **3 Empfehlungen für zukünftige Entwicklungsprogramme mit Schulen in herausfordernden Lagen**

Welche Konsequenzen lassen sich aus unseren Erfahrungen, dem Projektverlauf und der begleitenden Forschung für zukünftige Entwicklungsprogramme mit Schulen in herausfordernden Lagen ableiten? Die zu identifizierenden Konsequenzen lassen sich in Anforderungen auf struktureller Ebene und in der Schulentwicklungsarbeit in Netzwerken und Schulen differenzieren:

*Strukturelle Anforderungen: Empfehlungen für zukünftige Entwicklungsprogramme für Schulen in sozial benachteiligten Umfeldern*

Als angemessene Vorgehensweisen haben sich folgende im Projekt realisierte Elemente bewährt:

- Verbindung von Schulentwicklungsarbeit mit Schulen und begleitender Forschung, die längsschnittlich mit Baseline-Erhebung und Wiederholungsmessung angelegt ist und durch qualitative schulbezogene Fallstudien flankiert wird.
- Evidenz- und netzwerkbasierter Ansatz der Schulentwicklung: Baseline-Erhebung für die Bestimmung der Ausgangslage aller Projektschulen und die Zusammenstellung von Schulnetzwerken nach ähnlicher Problemlage und Qualitätsprofil, Daten-Feedback und evidenzorientierte Arbeit an

Schulen. Ein Design mit drei Messzeitpunkten wäre wünschenswert zur Erfassung der Nachhaltigkeit von Veränderungen.

- Kooperation mit dem Landesinstitut im Hinblick auf die Unterstützung von einzelnen Schulen für eine Schulentwicklungsbegleitung durch Schulentwicklungsberater\*innen in Form abgeordneter Lehrkräfte.

Folgende, im Projekt nicht realisierte, zusätzliche Elemente und Optimierungen können für zukünftige Entwicklungskonzepte empfohlen werden:

- Einbeziehung der Bildungsadministration (Bezirksregierungen, kommunale Schulträger) zwecks Unterstützung und Ressourcenallokation;
- standortbezogene und bedarfsorientierte Bereitstellung von Personal und Sachmitteln für die einzelnen mitwirkenden Projektschulen;
- sozialraumorientierte Vernetzung mit Trägern der Sozial-, Jugend- und Kulturarbeit im Sinne von Community Education als gemeinwesenorientierte Ausrichtung auf Schulumfelder;
- vorherige systematische Aus- und Fortbildung von Schulentwicklungsberater\*innen zugunsten einer vergleichbaren Qualifizierung für die Prozessbegleitung von Schulen;
- zusätzlicher Baustein eines evaluativen Ansatzes der Begleitforschung für kontextsensible und schulspezifische Entwicklungskonzepte in einzelnen Schulen (ähnlich einem Konzept des *Design-Based-School-Improvement*);
- Einbeziehung von Leistungsindikatoren für Effekte auf der Ebene der Lernenden und des Unterrichts sowie von Monitoringdaten für Vergleichsanalysen.

#### *Anforderungen an Schulentwicklungsarbeit in Netzwerken und Schulen*

Folgende Elemente des projekteigenen Schulentwicklungsprogramms haben sich bewährt und können empfohlen werden:

- Auf Projektziele fokussierte Fortbildung der Schulleitungen und Steuergruppen in Bezug auf Leitlinien und Steuerungserfordernisse. Diese Maßnahmen sollten jedoch schon ganz zu Beginn der Schulentwicklungsarbeit mit Schulen stehen.
- Entwicklungsarbeit in Schulnetzwerken mit Schulen ähnlicher Problemlage und vergleichbaren Entwicklungsständen anstatt einer regionalen und schulformbezogenen Netzwerkbildung.
- Evidenzbasierte Analyse der Ausgangslagen und Entwicklungen unter Berücksichtigung verschiedener Problemsichtweisen der beteiligten Akteure und Befähigung der Schulen, mit Daten umgehen zu können und ihre Aussagekraft – auch in ihren Grenzen – einordnen zu können (im Sinne von

*Data Literacy*). Moderierte Zielfindungsprozesse mit klarer Verständigung darüber, durch welche Maßnahmen Ziele erreicht werden sollen (*Theory of Action*), auch unter Nutzung des Schulprogramms.

- Kontinuität der Schulentwicklungsprozesse, Kompatibilität der Interventions-/Entwicklungselemente und systematischer Transfer vom Schulnetzwerk in die Einzelschule.
- Problembezogene und bedarfsorientierte Fortbildungen in Einzelschulen in enger Anknüpfung an die Schulnetzwerkarbeit und klarer Zielperspektive mit Dokumentation der Begleitelemente.

In der Rückschau würde unsere Projektgruppe einige Aspekte allerdings verändern, weil sie ein noch erfolgreicherer Vorgehen versprechen:

- Schulnetzwerkmitglieder müssen Schlüsselpersonen mit Durchsetzungsmacht und Entwicklungsauftrag in ihren Schulen sein (Schulleitungs- oder Steuergruppen-Mitglieder, ggf. auch unter Beteiligung „informeller Leader“, die den Diskurs in die Schule hineinbringen und das Commitment befördern können).
- Einrichtung schulinterner Steuergruppen mit Steuerungsauftrag als Bedingung für die Teilnahme an einem Entwicklungsprojekt.
- Die Schulentwicklungsbegleitung muss mit Schlüsselpersonen und mit dem ganzen Kollegium, auch unter Berücksichtigung des nicht-lehrenden pädagogischen Personals, und insbesondere im Hinblick auf Unterrichts- und Lernprozesse arbeiten.

Damit wird ein Weg skizziert, der auch für die künftige Unterstützung und entsprechende Entwicklungsprogramme für Schulen in herausfordernden Lagen orientierungsgebend und für die wissenschaftliche Forschung und Schulentwicklung inspirierend sein könnte.

#### **4 Resümee**

Aus der Schulentwicklungsforschung ist hinreichend bekannt, dass Schulen genügend Zeitressourcen und *Change Management* brauchen, um innovative organisatorische und pädagogische Ansätze, Programme und Materialien in ihrem spezifischen Arbeitszusammenhang zu adaptieren und in die Alltagspraxis zu integrieren. Auch wenn in den Schulen grundsätzlich Offenheit für Innovationen bestand, erwiesen sich die in den Schulen über längere Zeit etablierten Strukturen und Routinen für konsequente Konzeptveränderungen und Qualitätsverbesserungen teilweise auch als sperrig gegenüber kurzfristig von außen eingebrachten Impulsen und initiierten Innovationen. Die Wissenschaft muss

hierbei allerdings die eigene Handlungslogik der Schulpraxis und den Entwicklungsstand der Schulen in Rechnung stellen. Dies wäre am ehesten zu leisten durch Schulentwicklungs- und Forschungsprojekte, die zugleich auch mit einzelnen Schulen jeweils kontextsensible und passgenaue Entwicklungsprogramme umsetzen und Transferstrategien von Beginn an integrieren, was jedoch sehr hohen Aufwand erfordert.

Unsere Schulentwicklungsbemühungen betraten mit den beschriebenen Prozesselementen in gewisser Hinsicht Neuland, so dass die initiierten Innovationen und begleiteten Prozesse nicht unbedingt schon uneingeschränkten oder kurzfristigen Erfolg erzielen konnten. Außerdem befördern wissenschaftliche Interventionsstudien auf der Basis empirisch fundierter Erkenntnisse bestenfalls „Pilotprojekte“, die sich bei positiven Evaluationsergebnissen zur Qualitätsverbesserung des schulischen Betriebs eignen; die breitenwirksame Einführung von Innovationen hingegen ist eine Aufgabe auf Gesamtsystemebene.

Zugleich muss eingestanden werden, dass einerseits unseren Projektschulen außer den projektseitig gewährten Unterstützungen keinerlei eigene Ressourcen für Entwicklungsarbeit zur Verfügung standen, andererseits durch das Projekt auch nicht flexiblere Rahmenbedingungen oder Ressourcen auf Systemebene aktiviert werden konnten. Zudem wären mittelfristig Materialentwicklung und -bereitstellung (z. B. curricular-didaktisches Material, Evaluationsinstrumente, positive Entwicklungsberichte von Schulen), Fortbildung und Beratung durch Unterstützungssysteme für die Nachhaltigkeit und den Ausbau der Neuerungen erforderlich. Schulnetzwerkarbeit und regionale Fortbildung müssen in Zukunft stärker als kommunale Schulentwicklungsaufgabe im Rahmen regionaler Steuerung von Bildungslandschaften begriffen und von den Schulträgern selbst übernommen und geleistet werden.

Immerhin konnten mit dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“ neue Wege der Schulentwicklung erprobt, auch Standards gesetzt und Impulse für weitere und großformatige Entwicklungsprogramme gegeben werden, die mittlerweile in vielen Bundesländern durchgeführt werden und auch in eine gemeinsame Initiative von Bund und Ländern münden, um letztlich den Kindern und Jugendlichen, die vor allem aus sozial benachteiligten Milieus stammen, verbesserte Bildungschancen zu ermöglichen. Gleichwohl geraten zeitlich befristete Programme naturgemäß an ihre Grenzen. Mit der systematischen, vergleichenden Auswertung der Wirkungen vorliegender Unterstützungsmaßnahmen stellt sich schon jetzt die Frage, wie das Bildungssystem grundsätzlich anders gesteuert werden kann.