

„Die Nachfrage ist größer als das Angebot“

Rainer Grüne-Rosenbohm beschäftigt sich schon seit 20 Jahren mit dem Thema Schulentwicklung. In seiner Zeit als Fortbildungsdezernent für Schulen bei der Bezirksregierung Arnsberg hat er die Ausbildung von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern konzipiert und viele Lehrkräfte in diesem Bereich ausgebildet. In der aktuellen RuhrFutur-Maßnahme unterstützt er Schulen in Bochum und Dortmund bei ihren Entwicklungsprozessen.

Herr Grüne-Rosenbohm, wie würden Sie einem Laien erklären, was Schulentwicklungsberatung heißt?

Schulentwicklungsberatung ist ein Angebot des Landes Nordrhein-Westfalen, das für alle Schulen in NRW zugänglich ist. Die Unterstützung eigenverantwortlicher Schulen erfolgt auf Anfrage, das heißt: Schulen erfragen Unterstützung und die Bezirksregierungen und Kompetenzteams in NRW liefern diese für eine eigenständige Lösung von Problemen. Wichtig ist die Beraterhaltung: Die Beraterinnen und Berater kommen nicht als Experten an die Schulen, um für sie Probleme zu lösen, sondern helfen dabei, Prozesse zu optimieren; sie qualifizieren Personal und helfen, Strategien zu entwickeln – immer mit dem Ziel, dass die Schule dauerhaft eigenständige Lösungen erarbeitet.

Wie werden Schulentwicklungsberaterinnen und -berater ausgebildet?

In NRW existiert ein Trainer-Moderatoren-System, das heißt, die Bezirksregierung Arnsberg als federführende Bezirksregierung bildet Trainerinnen und Trainer aus, die wiederum Moderatorinnen und -Moderatoren schulen. Das System ist in den letzten Jahren mit wissenschaftlicher Begleitung professionalisiert worden und hat einen signifikanten Standard. Die hohe Qualität liegt auch darin begründet, dass die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater, die von der Bezirksregierung ausgebildet werden, allesamt Lehrkräfte sind. Viele von ihnen sind Führungskräfte, die wissen, wovon sie sprechen, hoch motiviert sind und mit der betroffenen Schule auf Augenhöhe kommunizieren. Das ist ein gro-

ßer Qualitätsvorteil, den Beraterinnen und -Berater von außen nicht bieten können.

Wie können Schulen das Angebot nutzen?

Auf das Angebot können alle Schulen in NRW über ihr jeweiliges Kompetenzteam beim Schulamt zugreifen. Ich bin sehr zufrieden, dass es in dieser wichtigen Unterstützungsmaßnahme gelungen ist, die Qualität des Angebots über einheitliche Standards bei der Ausbildung und beim Einsatz von Methoden, Verfahren und Instrumenten zu sichern. Der Qualitätsentwicklungsprozess insgesamt orientiert sich

am Referenzrahmen Schulqualität NRW. Schulen können mit Schulentwicklungsberatung auf ein Beratungs- und Unterstützungsangebot zugreifen, das sie in einem längeren Qualitätsentwicklungsprozess begleitet, in den bedarfsorientiert auch andere eher fachliche Fortbildungsangebote eingekoppelt werden.

Warum benötigen Schulen eine solche fachliche Begleitung?

In den letzten Jahren sind die Herausforderungen für Schulen immer größer



geworden. Vor allem Schulen in strukturschwachen Gebieten mit hoher bildungspolitischer Herausforderung können komplexe Veränderungsprozesse nicht ohne externe Unterstützung bewältigen. Themen wie Inklusion oder Umgang mit zunehmender Heterogenität im Unterricht, aber auch Herausforderungen im Rahmen von Migrationsprozessen und die Digitalisierung sind nicht schnell zu bewältigen, sondern erfassen Schule als System. Aus meiner Sicht ist die Entscheidung, eine Beratung in Anspruch zu nehmen, kein Zeichen von Schwäche, sondern von klugem Leitungshandeln.

Schulentwicklungsberatung begreift Schule als System. Was bedeutet das?

Auch Schule ist ein System mit Merkmalen, auf die man achten muss: verschiedene Akteure, Traditionen, Kulturen, Regeln und Normen, mentale Bilder, das Schulumfeld. Wir müssen Prozesse adaptieren, damit sie für die Schulen passgenau sind. Systemische Beratung nimmt die Schule als Ganzes in den Blick, versteht Entwicklung als notwendige Balance von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Nehmen wir einmal das Thema inklusiver Fachunterricht. Da gibt es zum einen die Ebene des Unterrichts, die entwickelt werden muss. Es geht aber auch um Personen, die unterrichten,

also um Fortbildungsplanung, Hospitationskonzepte und Ähnliches. Und es geht um organisatorische Entwicklungen: Wie muss das Thema Inklusion ins Schulprogramm eingebaut werden? Passt es zum Leitbild der Schule? Müssen Gremien geschult und Organisationsstrukturen geschaffen werden? Schulentwicklungsberaterinnen und -berater sind sich dessen bewusst, dass man eine Balance zwischen diesen drei Feldern herstellen muss, um Schule als Ganzes zu entwickeln. Eine isolierte Entwicklung einzelner Bereiche hat keine nachhaltige Wirkung – das zeigt auch die wissenschaftliche Begleitforschung der letzten 20 Jahre.

Wie sehen Sie die aktuelle Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur, in der Sie selbst als Berater mitwirken?

Ich bin sehr zufrieden, dass die Maßnahme, wie sie für RuhrFutur erarbeitet wurde, stark an das Angebot der Schulentwicklungsberatung in NRW anknüpft. Das ist wichtig, damit sie an jene Strukturen angepasst ist, die nach Abschluss der Maßnahme übernimmt. Es ist ein Angebot aus einem Guss, darum macht es mir Freude, nun in einer anderen Rolle daran mitzuwirken. Den Schulen wird ein Drei-Säulen-Modell geboten und gerade der Bereich des Coachings scheint mir ein sehr starkes Angebot zu sein. Eine Berei-

cherung ist die Einführung eines neuen digitalen Tools, das Herr Scherello von der Agentur „Der springende Punkt“ und ich für die Dokumentation und Prozesssteuerung im Auftrag von RuhrFutur entwickelt haben. Es heißt SCHWUPPS.

Was ist das Besondere an diesem Tool?

Das Instrument ermöglicht datengesteuerte und somit evidenzbasierte Schulentwicklung. Die Daten können für die Steuerung von Schulentwicklung genutzt und für die Qualitätsanalyse oder für Zielvereinbarungsgespräche mit der Schulaufsicht aufbereitet werden. Die Software ist zwar für RuhrFutur entwickelt worden, könnte aber mittelfristig allen Schulen in NRW bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt werden.

Sehen Sie weitere Unterstützungsbedarfe für Schulen in NRW?

Der Bereich der Schulentwicklungsberatung muss noch deutlich ausgebaut werden: Die Nachfrage ist derzeit viel größer als das Angebot und wächst weiterhin. In vielen Entwicklungsprojekten – zum Beispiel im Bereich Inklusion, interkulturelle Schulentwicklung, Digitalisierung – erleben wir die hilfreiche Zusammenarbeit zwischen Fachmoderation und Schulentwicklungsberatung. Diese Kooperation sichert Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Unterstützungsangebots. Ein weiterer Bereich, der gestärkt werden sollte, ist die datengestützte Schulentwicklung, vor allem die interne Evaluation. Sie dient zum Vergewissern darüber, dass das, was ich tue, Wirkung hat. Ein dritter Bereich, der unbedingt entwickelt werden muss, ist die Vernetzung von Schulen. Gerade Schulen, die an ähnlichen Entwicklungen arbeiten, müssen lernen, intensiver zu kooperieren, sich gegenseitig zu besuchen, sich Rückmeldungen zu geben, Synergien zu nutzen. In Projekten wie dem von RuhrFutur können wir solche Kooperationen gut anstoßen.



Rainer Grüne-Rosenbohm

„Schulentwicklungsberatung verfolgt immer das Ziel, dass die Schulen eigenständig Lösungen entwickeln.“