



Myrle Dziak-Mahler

Schlusspunkt Schulentwicklung war gestern – transformiert euch!

Wie funktioniert eigentlich erfolgreiche Schulentwicklung? Diese Frage schlich sich in meinen Kopf durch einen Tweet eines Kollegen im #twitterlehrerzimmer – und ließ mich nicht wieder los. »Bei der #schulentwicklung wird oft Rücksicht auf die Langsamsten genommen. So weit so richtig. Jeder in seinem Tempo. Was nun, wenn sich beim Blick zurück zeigt, dass sie einfach stehengeblieben sind?!« – so lautete der Tweet des Kollegen, den ich reflexhaft retweetete mit: »Gute Frage. Aus meiner Sicht ist es falsch, sich bei Veränderungsprozessen an die Langsamsten anzupassen. Dann steht's irgendwann. Es muss stetig weitergehen, vielleicht in einem Tempo, das jedem/jeder ermöglicht, mit einem kleinen Spurt wieder aufzuschließen.«

Welches Tempo ist richtig? Was können wir den Kollegien zumuten? Was erwarten die Gesellschaft, die Arbeitswelt, die Schülerinnen und Schüler, die Eltern von uns? Was die Politik und was die Bildungsadministration? Was sagt die Wissenschaft? Das Thema Schulentwicklung ist wieder virulent geworden durch die Anforderungen der Digitalisierung. Und damit auch die Frage nach dem Tempo. Denn das Gefühl, dass wir in Schule hinterherhinken, kennen wir alle. Und je nach Typ leiden wir darunter, es macht uns Angst, wir freuen uns, dass endlich Dampf auf den Kessel kommt, oder wir ducken uns weg.

Die Diskussion um den richtigen Weg und das richtige Tempo in der aktuellen Schulentwicklung erscheint mir angesichts der hohen Veränderungsgeschwindigkeit unserer Gesellschaft obsolet. Jedes Kollegium, das sich nicht auf den Weg gemacht hat, muss dies lieber heute als morgen nachholen. Spätestens seit Corona wissen wir das! Denn der digitalen Transformation unserer Gesellschaft werden wir in Schule nicht gerecht, wenn wir glauben, sie sei mittels eines üblichen Schulentwicklungsprozesses machbar.

Das, was wir gerade erleben, ist nicht vergleichbar mit der Debatte um G8/G9, Zentralabitur oder Inklusion. Die Veränderungen, die uns erfassen, sind substanziell, massiv und unumkehrbar. Und was wir benötigen, ist eine Transformation. Keinen klassischen Veränderungsprozess. Schulentwicklungsprozesse sind Veränderungsprozesse, die die Planung und Umsetzung konkreter Handlungen entlang klarer Zielsetzungen adressieren. Schulentwick-

lung ist oftmals die Reaktion auf Top-down-Vorgaben oder erkennbare Defizite in der Schule. Ziel ist es, das Verhalten der Kolleg*innen zu ändern, damit sie mit den neuen Anforderungen umgehen können. Im Schulentwicklungsprozess ist das Ziel bekannt, bei der Umsetzung wird es justiert. Doch es bleibt für alle Beteiligten immer klar vor Augen.

»Transformation creates the future«

Transformation hingegen bezieht sich auf die Gesamtheit einer Schule im Sinne eines soziokulturellen Systems. Das Ziel der Transformation ist die Umwälzung: die Neuerfindung des Systems Schule. Damit sind die Ziele eher visionär. Es gilt, ein Big Picture als Vision der Schule neu zu entwickeln, ein Zukunftsbild zu zeichnen, das mehr einer Utopie gleichkommt als einem konkreten Ziel.

Transformation ist ein Prozess, bei dem sich die Schule neu erfindet. Transformationen sind unberechenbarer als Schulentwicklungsprojekte, da sie umfassend sind und auf die Kultur und damit auf die Werte und die Haltung zielen, die jede und jeder an der Schule lebt. Das Risiko ist bei einem solchen Transformationsprozess höher, da niemand immer weiß, wohin genau die Reise geht. Und: Transformation hat eine zutiefst menschliche Seite, die berücksichtigt werden muss. Der Verlust des »Alten« und die damit verbundenen Ängste müssen thematisiert und ausgehalten werden. Das erfordert Mut und Fingerspitzengefühl von allen – besonders aber von den verantwortlichen Schulleitungs- und Schulaufsichtspersonen.

Es ist aber unumgänglich, dass wir lernen, uns und unsere Schulen zu transformieren – und zwar immer wieder, denn der Wandel endet nicht. Worauf wir uns in Zukunft mehr denn je einstellen müssen, ist Widersprüchlichkeiten auszuhalten und mit ihnen umzugehen. Dazu gehört, dass wir lernen müssen, uns besser zuzuhören. Zuhören, um zu verstehen. Emotionen aushalten, Verständnis aufbringen. Aber klar in der Sache: Die Zukunft wird eine digital transformierte Gesellschaft sein. Darauf müssen wir uns vorbereiten – kompromisslos. Stehenbleiben ist also keine Option. Kurzfristige, schnellebige und hitzige Schulentwicklungsprojekte sind es allerdings auch nicht.