



SCHULENTWICKLUNG ALS FOKUSSIERUNG

Zusammenarbeit zwischen Schule und Forschung

**PATRICIA WEGMÜLLER
& ENIKŐ ZALA-MEZŐ**

Als Schulleiterin oder Schulleiter kennen Sie das bestimmt auch: An gewissen Tagen stapeln sich die dringenden Aufgaben so hoch, dass Sie für deren Erledigung eigentlich so viele Hände bräuchten, wie ein Tintenfisch Tentakeln hat. Diese Begebenheiten zeigen auf, dass an verschiedenen Stellen, sei es Organisations-, Unterrichts- oder Personalentwicklung, Handlungsbedarf besteht.

An eine solche Situation kann ich mich besonders genau erinnern: Ein Konflikt unter den Kindern eskalierte und die Lehrpersonen deponierten ihre nachvollziehbare Unzufriedenheit bei mir. Sie wollten nicht mehr nur reagieren, sondern agieren. Daraus entstand der Wunsch, eine gemeinsame Schulkultur aufzubauen, in der sich alle in der Lage fühlen, das Schulgeschehen aktiv mitzugestalten. Dafür wurde in einem ersten Schritt die aktuelle Situation analysiert und dabei mannigfaltige

Baustellen festgestellt. Anstatt uns in diesen zu verzetteln, konzentrierten wir uns darauf, eine gemeinsame Grundhaltung zu erarbeiten. Während zwei Jahren kristallisierten wir in schulinternen Weiterbildungstagen und mit der Unterstützung externer Fachleute – wie beispielsweise Matthias Jerusalem (Konzept

der Selbstwirksamkeit) oder Fabian Grolimund (Akademie Lerncoaching) – zentrale Aspekte heraus. Während dieser Zeit hörte ich vom Forschungsprojekt «Partizipation stärken – Schule entwickeln» des Zentrums für Schulentwicklung der Pädagogischen Hochschule Zürich. Da es in unserem Vorhaben um die Mitgestaltung aller ging, war mein Interesse geweckt. Dennoch war ich auch skeptisch und fragte mich: «Sind wir bereits so weit, die Einbindung unserer Schülerinnen und Schüler zu reflektieren und daraus nächste Entwicklungsschritte abzuleiten? Wie reagiert das Team, wenn ich vorschlage, Externen einen tiefen Einblick in unsere Schule zu gewähren und den Prozess auf Daten zu basieren?» Mit diesen Bedenken wandte ich mich an das Forschungsteam, bei dem ich auf offene Ohren stiess.

Als die Steuergruppe von der Passung zum Schulprogramm überzeugt waren, präsentierten wir die Idee dem gesamten Kollegium. Es wurde ein offener Dialog über die Teilnahme am Forschungsprojekt geführt, in dem alle Meinungen, Fragen und Anliegen eingebracht werden konnten. Nach einer Bedenkzeit wurde einstimmig beschlossen, am Projekt teilzunehmen. Daraus entstand – entgegen meiner anfänglichen Bedenken – eine vertrauensvolle und bereichernde Beziehung zwischen uns und den Forschenden. Der intensive Austausch schärfte unser Verständnis von Zusammenarbeit und bestärkte uns in den nächsten Schritten. Rückblickend wurde

- MUT UND OFFENHEIT
- PRAXIS UND FORSCHUNG ALS PARTNERSCHAFT
- GEMEINSAMER PÄDAGOGISCHER DISKURS
- SCHULKULTUR OHNE RICHTIG UND FALSCH
- KOLLEKTIVE LÖSUNGSSUCHE



da ein zentraler Meilenstein in unserem Prozess gelegt.

Während zweier Jahre fand die wissenschaftliche Begleitung statt, um ein besseres Verständnis der Umsetzung schulischer Partizipation zu schaffen. Die Datenerhebungen (2016 und 2017) verschafften ein ganzheitliches Bild aus Sicht der Kinder und der schulischen Mitarbeitenden.

Forschung: Aus der Perspektive der Forschung hatte die Studie zum Ziel, Partizipation von Schülerinnen und Schülern zu beleuchten. Um ein ganzheitliches Bild der Schule zu erhalten, wurden vielfältige Daten (aus Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtungen und Befragungen) erhoben und ausgewertet.

Von zentraler Bedeutung war die folgende Frage: Wie können Erkenntnisse aus der Forschung für Schulen nutzbar gemacht werden? Die Rückmeldung von Ergebnissen wurde daher als Teil des Forschungsprozesses definiert. Dabei wurden die Ergebnisse für die Schule in einem Kurzbericht zusammengefasst und visualisiert. Nachdem das Kollegium den Bericht gelesen hat, wurden die Ergeb-



nisse im Rahmen eines halbtägigen Workshops mit den Lehrpersonen und den Forschenden interpretiert. Zu den wirkungsvollsten Ergebnissen zählten diejenigen, in denen die Sichtweisen der Erwachsenen denjenigen der Lernenden gegenübergestellt wurden. Unerwartete Unterschiede führten zu Irritationen und zur Frage: Warum sehen die Lernenden gewisse Situationen anders als die Lehrpersonen? Ebenfalls wurden Daten über die Schulentwicklungskultur des Kollegiums erhoben: Wie ausgeprägt sind verschiedene Kooperationsformen im Team? Wie steht es mit dem organisationalen Lernen? Gibt es genügend Sicherheit, um alle Fragen, Erfahrungen und Ideen einzubringen? Auch diese Ergebnisse führten zu Irritationen: Vertiefte Zusammenarbeit (Ko-Konstruktion) und Experimentieren waren gering ausgeprägt. Das Team hatte ein anderes «Idealbild» von sich und wurde nun dazu angespornt, etwas zu verändern.

« Kritischen Gedanken wurden dabei genauso viel Raum gegeben wie innovativen Ideen. »



«Der schnelle Weg, etwas zu verändern, liegt in der Zerstörung.»

Praxis: Mir als Schulleiterin war es ein zentrales Anliegen, die Ergebnisse mit einer grossen Offenheit anzugehen und mich nicht zu schnell für ein bestimmtes Vorgehen zu entscheiden. Wir wollten uns daher einen Monat Zeit zum Nachdenken und Diskutieren lassen. Kritischen Gedanken wurden dabei genauso viel Raum gegeben wie innovativen oder unkonventionellen Ideen. Durch die Ergebnismeldung der Forschenden wurde das Kollegium ausserdem mit neuen Fachterminologien wie «Ko-Konstruktion» vertraut. Dadurch konnten sie diese Kooperationsform bewusst wahrnehmen und fördern. Immer mal wieder hörte ich Lehrpersonen, die sich im Teamzimmer darüber austauschten – z. B. in Bezug auf das gemeinsame Entwickeln von Lerninhalten. Dass die «Ko-konstruktion» bis zum gemeinsamen Kochen am Mittag Wellen schlägt, konnte zu diesem Zeitpunkt noch nicht erahnt werden.

Der Fokus auf eine Thematik «Schülerinnen- und Schülerpartizipation» führte zu einer vertieften und nachhaltigen Schulentwicklung, die auf weitere Bereiche ausstrahlte. Z. B. hat das Team neue, offene Lernformen eingerichtet: Ateliernachmittage, in denen sie in Tandems arbeiten und den Kindern viel Raum zum Partizipieren geben. Die Analyse einer im Team durchgeführten Gruppendiskussion ein Jahr später belegte eine differenzierte, fachliche Reflexion dieser Erfahrungen.

Die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft war ein fruchtbares Miteinander: Die thematische Fokussierung und das Fehlen von starren Vorgaben öffnete den Horizont und ermutigte die Lehrpersonen zur vertieften Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Handeln und Denken.

Nicht nur haben wir das Ziel verfolgt, unsere Schülerinnen und Schüler im Alltagsgeschehen gezielt und aktiv miteinzubeziehen und mitgestalten zu lassen, sondern auch, den Schulentwicklungsprozess partizipativ zu gestalten. Dadurch, dass die Intentionen der Teammitglieder in den Prozess eingebunden wurden, konnten sie sich als selbstwirksam erleben. Die Schule hat an Profil gewonnen und durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit ihre Entwicklungsschritte gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen legitimieren können.

Sie fragen sich nun vielleicht, ob ich mir trotz der positiven Entwicklung hin und wieder dennoch Tentakeln zur Bewältigung der Arbeiten wünsche? Die Antwort ist natürlich «Ja». Die Übereinkunft mit dem Team, uns auf ein Thema zu fokussieren, hat aber auch bei mir für Entspannung gesorgt. Meine Zuversicht ist gewachsen, dass eine Reduktion der Schulentwicklungsthemen kein Verlust bedeutet, sondern die Schule vielfältig prägt.



Das Schul- und Forschungsteam lanciert immer wieder kleine, gemeinsame Projekte. Die Daten – wenn eine thematische Passung vorhanden ist – unterstützen die Schulentwicklung. Zugleich erhalten die Forschenden die Möglichkeit, neue Ideen und Instrumente in einer vertrauensvollen Umgebung erproben zu können. Die positive Erfahrung in der Zusammenarbeit hat mir gezeigt, dass es sich lohnt, sich auf eine langfristige Partnerschaft mit Forschenden einzulassen.