

4.2 Die Schulentwicklungsgruppe

Die Schulentwicklungsgruppe ist das „prozessuale“ Zentrum des schulischen Qualitätsmanagements, es initiiert und begleitet die Schulentwicklungsarbeit. Ihre Aufgabe ist es, Ideen auszutauschen, Prozesse in Gang zu setzen, zu systematisieren, zu steuern, zu diskutieren, moderieren oder auch zwischen verschiedenen beteiligten Gruppen den Informationsfluss zu gewährleisten und zu vermitteln.

Buhren u. Rolff (2017, 71) bezeichnen das Schulentwicklungsteam meist als „Steuergruppe“ und damit als eine der bedeutsamsten Innovationen der jüngeren Schulgeschichte. Neben der Begleitung der Schulentwicklungsprozesse vertritt diese Gruppe das Interesse des Kollegiums und unterstützt die Schulleitung (vgl. Brückel et al., Schulentwicklung-gemeinsam unterwegs, S. 64).

Da der Begriff „Steuergruppe“ jedoch bei vielen Kollegien mit Kontrolle und Hierarchiedenken assoziiert wird, wird er in den letzten Jahren oftmals durch andere die allgemeine Bezeichnung „Schulentwicklungsteam“ ersetzt.

Das Zusammenspiel aller schulischen Akteure, ausgehend von Gesellschaft und Bildungspolitik bis hin zu den Schülerinnen und Schülern, ist vom Austausch zwischen allen Beteiligten geprägt (siehe Abb. „Zusammenspiel der schulischen Akteure“).



Abb. ISB (2025): Zusammenspiel der schulischen Akteure

Allgemein kann jede Lehrkraft, die sich engagieren möchte, der Schulentwicklungsgruppe beitreten. Es hat sich bewährt, dass die Schulleitung, die die Verantwortung für die Schulentwicklung trägt, in jedem Fall in diese Gruppe integriert ist.

Weitere Funktionsträgerinnen und -träger sowie Repräsentantinnen und Repräsentanten von Arbeits- bzw. Projektgruppen können in diesem Gremium (vgl. QmbS Handbuch Band 3, S. 17) vertreten sein bzw. sollten in regelmäßigen Abständen über die aktuellen Prozesse informiert werden, damit keine Doppelstrukturen entstehen.

Es empfiehlt sich, einen festen Kern (3-5 Personen) zu etablieren, um Kontinuität und eine nachhaltige Prozessentwicklung gewährleisten zu können. Die Größe der Schulentwicklungsgruppe hängt dabei von der Größe des Kollegiums und der Arbeitsweise des Teams ab. Je vielfältiger bzgl. Altersgruppe sowie Tätigkeitsfeld die Zusammensetzung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich hier auch das Gesamtkollegium repräsentiert fühlt. In Abhängigkeit der Themenfelder, die aktuell bearbeitet werden, können der Schulentwicklungsgruppe immer wieder andere Personen beitreten, die z. B. dabei unterstützen ein kurzfristiges Ziel zu erreichen. In kleinen Kollegien müssen praktikable Lösungen in Abhängigkeit der vorhandenen Ressourcen gefunden werden. Um einen Überblick zu erhalten, wer in welchem Themenbereich mitwirkt, ist eine VMI-Matrix sinnvoll (siehe Download „VMI-Matrix“). Diese zeigt an, welche Gruppen bzw. Personen für ein Handlungsfeld bzw. ein Ziel oder eine Maßnahme verantwortlich, mitwirkend oder informierend tätig sind.

Für Schulen, die noch keine Schulentwicklungsgruppe etabliert haben, gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, die im **Schulentwicklungsportal** kurz beschrieben werden.

Eine klare Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung für die Schulentwicklungsgruppe ist notwendig. Zudem sollte die Arbeitsweise dieser Gruppe transparent sein:

- Ist die Schulentwicklungsgruppe ein offenes oder geschlossenes Gremium?
- Sind die Sitzungen immer öffentlich und damit für alle Lehrkräfte zugänglich?
- In welchem Turnus finden Treffen statt? Zu welchen Zeiten finden die Arbeitstreffen statt?
- Wie ist die Sitzungskultur (Tagesordnung, Protokollführung/to-do-Liste, Gesprächsregeln, Sitzungsleitung etc.) geregelt?
- Wie wird dokumentiert und wie die Dokumentation zugänglich gemacht?
- ...

Für die effiziente Arbeitsweise der Schulentwicklungsgruppe sind neben einer klaren, schriftlich fixierten Auftragsbeschreibung folgende Aspekte wichtig:

- freiwillige Mitarbeit, möglichst Repräsentation eines Querschnitts des Kollegiums
- klare Definition von Rollen und Zuständigkeiten im Team
- Rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung
- Einhalten der geplanten Sitzungszeit
- Verantwortungsübernahme, d. h. auch Dokumentation konkreter Verantwortlichkeiten und verbindlicher termingebundener Aufgaben am Ende jeder Sitzung (Projektmanagement)
- Transparenz: Verlässliche und zeitnahe Information des Kollegiums und des Schulforums
- Regelmäßige Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Schulleitung

In jeder Schulentwicklungsgruppe befinden sich unterschiedliche Charaktere. Daher ist es wichtig, sich mit der Rollenfindung bzw. Rollenübernahme auseinanderzusetzen. Lichtinger (2022) weist darauf hin, dass ein Blick auf die Stärkenorientierung der einzelnen Personen ein Schlüsselmoment sein kann:

„Die eigenen Stärken auch in der Arbeit und im Team leben zu können, gibt Sicherheit, entspannt und ermöglicht dadurch positive Arbeitsbeziehungen“
(Lichtinger, U., 2022, S. 115)

Eine vertiefte Auseinandersetzung zum Thema „Teamrollen“ im Kontext der Stärkenorientierung findet sich in diesem Kapitel im Schulentwicklungsportal.



Selbsteinschätzungsbogen Prozessgestaltung (**PDF**)



Checkliste für Schulentwicklungsgruppen zur Erstellung eines SEP (**PDF; editierbare Version bei „Download“ auf der Portalseite**)



VMI-Matrix (**editierbare Version bei „Download“ auf der Portalseite**)

Literaturangaben Kapitel 4.2:

- Belbin, M. R. (2010). Team Roles at Work, 2. Auflage, Taylor & Francis. Überarbeitet von Lichtinger, U./Rigger, U. (2022). Grundkurs Schulmanagement XXX. Schule wird gelingen mit Flourishing SE, Sonderausgabe, Carl Link, S. 115.
- Brückel, F./Guerra, R./Kuster, R. u. a. (2023). Schulentwicklung - gemeinsam unterwegs. Veränderungsprozesse analysieren, planen, und reflektieren. hep Verlag.
- Buhren, C./ Rolf H. G. (2017). Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. 2. Auflage. Beltz Verlag.
- ISB (2020). Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern, Band 3.
- Maag Merki, K./Schäfer, L. u. a. (2022): Was zeichnet eine hohe Schulentwicklungskapazität aus? In: Pädagogik, Ausgabe 6, Jahr 2022, S. 32-36.