



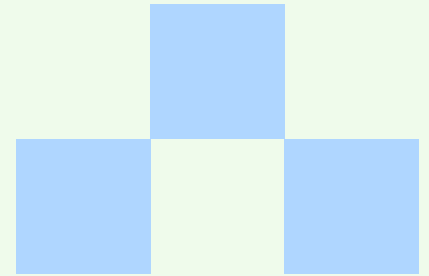
**Baustein B1**

# Schulentwicklung erfolgreich steuern

Projekt Freiräume(n):  
Begleitmaterial für die Schulpraxis

# Schulentwicklung erfolgreich steuern

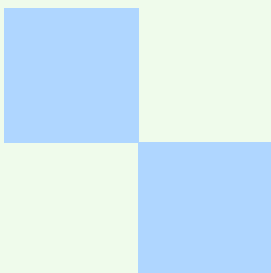
Zielgruppe: Lehrkräfte und Schulleitungen von Schulen, die sich erstmals mit dem Thema Schulentwicklung und Arbeitszeitorganisation beschäftigen



Die Organisation von Arbeitszeit ist untrennbar mit Schulentwicklung verbunden – beide bedingen und stärken einander. Wie eine Schule ihre Zeit strukturiert, sagt viel darüber aus, was ihr wichtig ist. Umgekehrt kann pädagogische Weiterentwicklung – also echte Schulentwicklung – nur gelingen, wenn auch Zeiträume für Zusammenarbeit, Erprobung und Reflexion bewusst eingeplant werden.

Damit stellt sich für viele Schulen die Frage, wie sie überhaupt beginnen können, wenn sie sich erst am Anfang von Schulentwicklungsprozessen befinden. Hilfreich ist es, zunächst ein gemeinsames Fundament zu legen – nicht als feste Abfolge von Schritten, sondern als bewusste Entscheidung für eine neue Haltung: Schulentwicklung ist mehr als ein Projekt. Sie ist ein gemeinsamer Lernprozess, bei dem die Veränderung des Lernens nicht nur neue Perspektiven für den Unterricht eröffnet, sondern auch Potenziale für die Gestaltung der Arbeitszeit schafft. Die Frage „Wie wollen wir unsere Arbeitszeit gestalten?“ wird dadurch zu einem zentralen Bestandteil einer ganzheitlichen und zukunftsorientierten Schulentwicklung.

Es gibt viele wissenschaftlich fundierte Ansätze, wie Schulen ihre Schulentwicklung gestalten können – und genau darin liegt ihre Stärke: Jede Schule kann ihren eigenen Weg finden.



**Die hier vorgestellte Herangehensweise ist in der Freiräume(n)-Workstatt entstanden. Sie richtet sich an Schulen, die sich in den ersten Phasen der Schulentwicklung befinden, und unterstützt Schulleitungen und ihre Teams dabei, erste gemeinsame Schritte zu gehen, Schulentwicklung und Arbeitszeitgestaltung im Zusammenspiel zu denken – und so ihre Schule nachhaltig voranzubringen.**

Erkennen Sie sich und Ihre Schule in den folgenden Aussagen wieder?

- „Wir schauen vor allem auf Unterrichts- und Vertretungsstunden und jede\*r konzentriert sich hauptsächlich auf den eigenen Unterricht.“
- „Für Schul- und Unterrichtsentwicklung haben wir kaum Kapazitäten.“
- „Wir haben noch nie darüber nachgedacht, wie eine Alternative zum Deputatsmodell aussehen könnte, spüren aber, dass die Belastung zunimmt.“
- „Wir sehen, dass andere Schulen mit modernen Unterrichtsmethoden weiterkommen – und fühlen uns abgehängt.“

Wenn Sie sich in einer oder mehreren Aussagen wiederfinden, könnte der hier aufgeschlüsselte Ansatz ein hilfreicher Startpunkt sein, um die ersten Schritte in Richtung einer gelebten Schulentwicklung zu gehen – und zugleich Strukturen zu schaffen, die eine sinnvolle und entlastende Organisation von Arbeitszeit ermöglichen.

## Der Entwicklungsprozess im Überblick

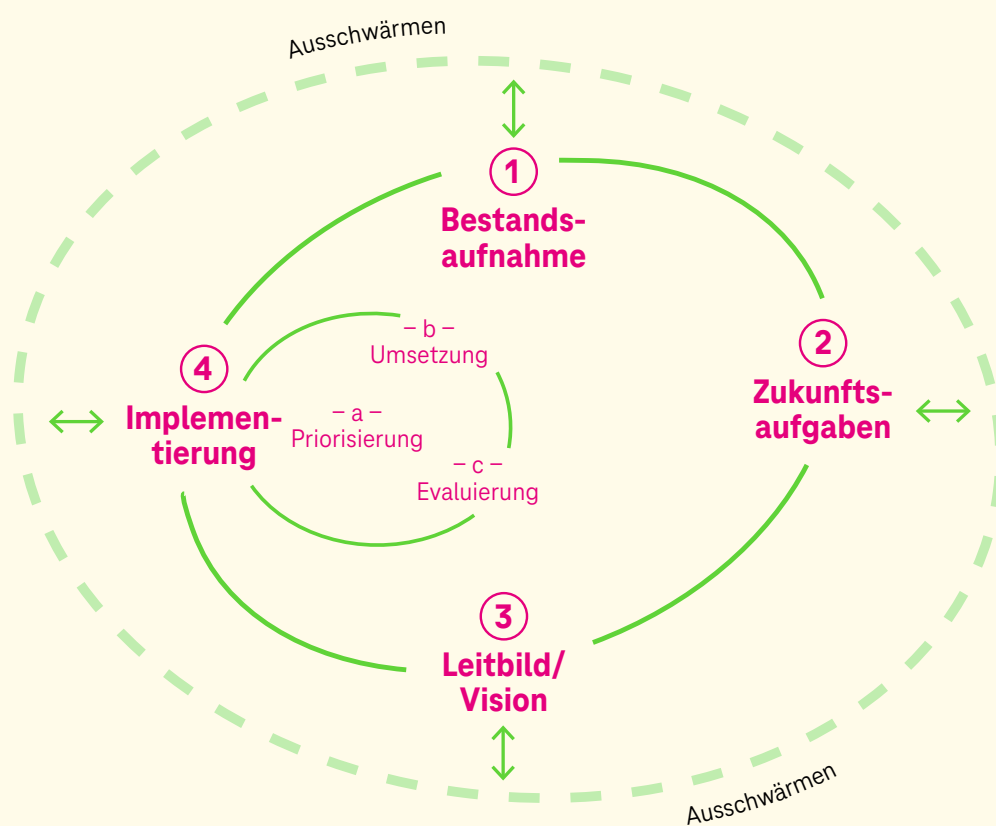
Die folgende Prozessdarstellung fasst den von der Arbeitsgruppe entwickelten iterativen Schulentwicklungsprozess zusammen. Er besteht aus vier aufeinander bezogenen Schritten:

1. Bestandsaufnahme
2. Zukunftsaufgaben
3. Leitbild/Vision
4. Implementierung

Der vierte Schritt – Implementierung – umfasst drei sich wiederholende Teilphasen: Priorisierung, Umsetzung und Evaluation.

Begleitend dazu wird ein kontinuierlicher Blick über das eigene System hinaus empfohlen – das sogenannte Ausschwärmen. Es sorgt dafür, dass externe Impulse und Perspektiven regelmäßig in den Entwicklungsprozess einfließen.

## Prozessmodell für Schulentwicklung



### 1 Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme bildet den Ausgangspunkt für jede Schulentwicklung: Sie schafft Bewusstsein für die eigenen Stärken, macht Entwicklungsbedarfe sichtbar und hilft, ein Gleichgewicht zwischen Bewährtem und Neuem zu finden. Zugleich stärkt sie das gemeinsame Verständnis im Kollegium und macht Lehrkräfte zu aktiven Gestalter\*innen.

Gerade beim Thema Arbeitszeit kann im Rahmen der Bestandsaufnahme eine Umfrage im Kollegium helfen, ein realistisches Bild der aktuellen Belastung zu gewinnen und blinde Flecken aufzudecken. Eine passende Vorlage dafür findet sich im Anhang dieses Leitfadens.

### Mögliche Leitfragen

- Wie verstehen wir uns als Schule und was ist unsere gemeinsame Haltung?
- Welche Strukturen, Prozesse und Rollen prägen uns als Schule und welche haben sich bewährt?
- Welche Spannungen oder „pain points“ treten auf – und welche Bedürfnisse stehen dahinter?
- Welche Perspektiven, Expertise und Ressourcen können wir in unsere Entwicklung einbringen?
- Wo stehen wir aktuell in Kernbereichen der Schulorganisation und -weiterentwicklung (z. B. hinsichtlich Kooperationskultur und -praktiken, partizipativer Gestaltung der Schule, Unterrichtsgestaltung, Digitalisierung, Präsenzzeiten oder Ganztags)?

## 2 Zukunftsaufgaben

Auf Basis der Bestandsaufnahme entsteht ein zeitgemäßes Verständnis von Schule, in dem Lehrkräfte und Schüler\*innen als aktive Gestalter\*innen der Zukunft gesehen werden. Die Orientierung an Zukunftsaufgaben schafft Fokus, Motivation, Gemeinschaftsgefühl und Zuversicht.

### Mögliche Leitfragen

- Wie gestalten wir Lernen, das unsere Schüler\*innen auf das Leben in Gegenwart und Zukunft vorbereitet – fachlich, persönlich und gesellschaftlich?
- Welche Zukunftskompetenzen (z. B. Kommunikation, Kooperation, Kreativität, kritisches Denken) wollen wir gezielt fördern – und können wir das gemeinsam umsetzen?
- Wie schaffen wir Raum für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstwirksamkeit und Mündigkeit in einer zunehmend hybriden, diversen Gesellschaft?
- Wie nutzen wir neue Technologien – insbesondere KI – verantwortungsvoll und lernförderlich im Sinne demokratischer Bildung?
- Wie stärken wir Beteiligung, Zugehörigkeit und gemeinsame Verantwortung in einer Schule, die Vielfalt als Ressource versteht?

## 3 Leitbild/Vision

Ein klar formuliertes Leitbild stärkt Identität, Zusammenhalt und Orientierung. Es gibt der Schulentwicklung eine Richtung, schafft Verbindlichkeit und macht Werte transparent. Gemeinsam mit Bestandsaufnahme und Zukunftsaufgaben bildet es den Kompass, an dem sich Entscheidungen und Prioritäten ausrichten.

### Mögliche Leitfragen

- Wo wollen wir als Schule in den nächsten drei, fünf oder zehn Jahren stehen – im Lernen und in unserer Lernprozessbegleitung, in unserer Zusammenarbeit und in unserer Wirkung nach außen?
- Wie verhalten sich unsere Bestandsaufnahme und Zukunftsaufgaben konkret zu unserem Selbstverständnis als Schule?
- Welche Haltung wollen wir in unserem pädagogischen und kollegialen Handeln sichtbar machen?
- Wie verstehen wir uns als lernendes System und wie gehen wir mit Wandel, Fehlern und Widersprüchen um?

## 4 Implementierung (Priorisierung – Umsetzung – Evaluation)

Die Implementierungsphase markiert den Übergang vom Planen zum Handeln. Sie ist der Startpunkt für konkrete Veränderungen im Schulalltag. Sie bringt die gemeinsam entwickelte Vision ins Leben – Schritt für Schritt und sichtbar für alle Beteiligten.

Im Mittelpunkt stehen drei Prinzipien:

- **Priorisierung:** Prioritäten entwickeln, die zur Schulkultur passen („Was setzen wir zuerst um?“), und Fokus auf passende „quick wins“, also Maßnahmen, die leicht und schnell umsetzbar sind, einen vergleichsweise geringen Aufwand erfordern und sofort sichtbare positive Ergebnisse liefern
- **Umsetzung:** Ins Handeln kommen, Neues erproben, mutig kleine und größere Veränderungen wagen
- **Evaluation:** Erfahrungen reflektieren, nachjustieren und gemeinsam weiterlernen

Wichtig ist ein Prozess, der nicht starr, sondern lernend und flexibel angelegt ist – mit Reflexionsschleifen, Raum für Feedback und einer Kultur, in der auch das Scheitern als Lernchance gilt: Eine offene Fehlerkultur ermöglicht Wachstum und stärkt Vertrauen.

### Mögliche Leitfragen

- Wo und wie starten wir konkret? Welche kleinen Schritte („quick wins“) können wir sofort umsetzen, um Energie und Sichtbarkeit zu erzeugen?
- Welche Veränderungen passen zu unserer Schulkultur und was setzen wir gezielt an die erste Stelle?
- Wie verteilen wir Verantwortung sinnvoll, ohne zu überfordern? Wie sichern wir Verbindlichkeit?
- Wie gestalten wir den Prozess in Etappen – mit Raum für gemeinsames Lernen, Anpassungen und Feedback?
- Wie überprüfen wir die Wirkung unserer Maßnahmen und woran erkennen wir mögliche Nebenwirkungen?
- Wie machen wir Fortschritte und Erfolge sichtbar – im Kollegium und darüber hinaus?
- Wie fördern wir eine Kultur, in der Fehler als Lernchance verstanden werden?

## Ausschwärmen

Ausschwärmen bedeutet, als Schule bewusst den Blick nach außen zu richten, andere Schulen, Organisationen oder Lernorte zu besuchen und sich inspirieren zu lassen, um die eigene Entwicklung reflektiert voranzutreiben. Es ist eine Form des Sensing, die parallel zum gesamten Schulentwicklungsprozess stattfindet.

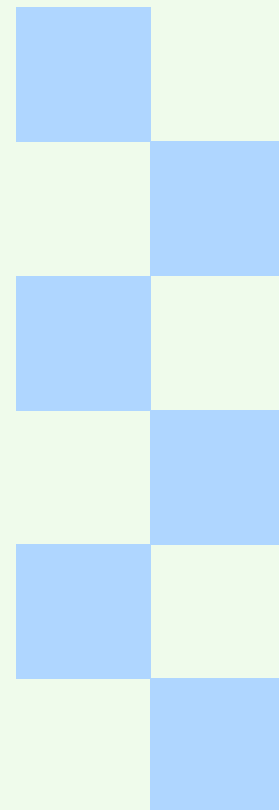
Durch regelmäßiges Ausschwärmen werden kontinuierlich Eindrücke und Impulse aus verschiedenen Quellen aufgenommen. Je nach Prozessstand kann das Ausschwärmen in unterschiedlichen Formen stattfinden – der Rahmen reicht vom Austausch mit Fachkolleg\*innen und der Auseinandersetzung mit Fachliteratur oder digitalen Ressourcen (z. B. LinkedIn, Mastodon) über Hospitationen und Schulbesuche bis hin zu Peer-Netzwerktreffen und gemeinsamen Lernreisen.

Diese bewusste Öffnung nach außen schafft nicht nur neue Anregungen, sondern auch ein vertieftes Verständnis für innovative Ansätze und mögliche Veränderungen. Ausschwärmen erweitert den Horizont, stärkt die erlebte Kollegialität und fördert eine Kultur der Wertschätzung, Ko-Kreation und des gemeinsamen Lernens.

Indem Schulen in den Dialog treten, entstehen Inspiration und Vertrauen in die eigene Entwicklungsfähigkeit. So wird das Ausschwärmen zu einem lebendigen Bestandteil der Schulentwicklung, der immer wieder neue Perspektiven eröffnet.

## Mögliche Leitfragen

- Wie verankern wir Offenheit strukturell – räumlich, zeitlich und organisatorisch – für neue Perspektiven jenseits unserer gewohnten Erfahrungen?
- Wo finden wir inspirierende Orte, Menschen und Netzwerke und wie treten wir aktiv mit ihnen in Austausch?
- Was können wir selbst mit anderen Schulen teilen – und wie gestalten wir den Austausch auf Augenhöhe?
- Wie helfen uns externe Eindrücke, unser eigenes System konstruktiv zu hinterfragen und weiterzuentwickeln?



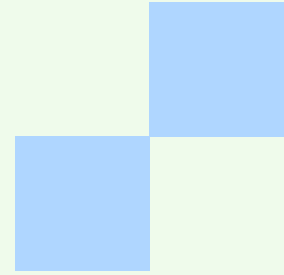
## Mehr zum Projekt Freiräume(n)

[telekom-stiftung.de/freiraemen](https://telekom-stiftung.de/freiraemen)

Werkstattversion, Stand April 2025

# Idee zu einer Einstiegsumfrage „Lehrkräftearbeitszeit anders organisieren“

## Anhang zum Leitfaden B1



### Ziele der Umfrage

Erste Eindrücke und Wahrnehmungen der Lehrkräfte erfassen, Belastungsschwerpunkte identifizieren und Ideen für pädagogische Verbesserungen sammeln, die zugleich eine positive Wirkung auf die Arbeitszeit haben

### Hinweise

Die Ergebnisse können die Grundlage für Gruppendiskussionen und weitere Prozessschritte im Kollegium bilden.

Antworten können anonymisiert gesammelt werden.

### Teil 1: Wahrnehmung der Arbeitszeit

Welche Aufgaben empfinden Sie aktuell als besonders zeitintensiv oder belastend (Unterrichtsvorbereitung, Korrektur, Verwaltung, Elternarbeit, Fortbildung etc.)?

Welche Aufgaben empfinden Sie als besonders entlastend oder motivierend?

Gibt es wiederkehrende Zeitfresser im Alltag (z. B. Doppelarbeit, fehlende Abstimmungen, ineffiziente Prozesse)?

### Teil 2: Pädagogische Perspektive und Unterricht

Haben Sie Ideen, wie Sie pädagogisch oder im Unterricht effizienter arbeiten könnten, ohne dass die Qualität leidet? (Beispiele: Methodenwahl, Stundenstruktur, digitale Tools, differenzierende Materialien)

Haben Sie Vorschläge für eine verbesserte Didaktik, Methodik oder Unterrichtsorganisation, die Ihre Arbeitszeitorganisation positiv beeinflussen könnten? (Beispiele: Aufgabenbündelung, projektorientierter Unterricht, Peer-Learning)

Welche Unterstützungsmaßnahmen würden es Ihnen erleichtern, pädagogisch qualitativ hochwertig zu arbeiten, und Sie gleichzeitig zeitlich entlasten? (Beispiele: Teamkooperation, Materialpools, digitale Plattformen)

### Teil 3: Allgemeine Ideen und Anmerkungen

Welche Ideen haben Sie, um Ihre Arbeitszeitorganisation insgesamt effizienter und strukturierter zu gestalten?

Gibt es weitere Vorschläge oder Hinweise, die Sie mit dem Kollegium teilen möchten?



Eine editierbare Word-Fassung  
der Umfrage finden Sie unter:

[telekom-stiftung.de/arbeitszeitumfrage](https://telekom-stiftung.de/arbeitszeitumfrage)

