

Schulentwicklung als Fundament und Sprungbrett

Eva Meirer

Das Schulentwicklungsprojekt formatio · plurilingual · digital entwickelte ein Modell zeitgemässer Bildung im Hinblick auf eine von VUKA geprägte Welt. Das Akronym VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz und beschreibt damit wesentliche Aspekte der Welt im 21. Jahrhundert (Guwak/Strolz 2012: 11).

Dieser Beitrag gibt ausgehend von inhaltlichen Überlegungen einen Überblick über die Schulentwicklung an der formatio Privatschule von 2017 bis 2022. Basierend auf bereits an der Schule verankerten Elementen und etablierten Unterrichtspraktiken wurde die Schule als Organisation konsequent über fünf Jahre weiterentwickelt. Neben einem Überblick der Inhalte im gesamten Prozessverlauf sollen in dem Beitrag insbesondere die Perspektive der Schulleitung und damit auch Aspekte der Organisationsentwicklung sowie des Change Managements dargestellt werden.

Fundament und Sprungbrett

Ein wesentlicher Faktor für gelungene Schulentwicklung liegt darin, dass Schulleitende die Stärken des jeweiligen Standortes erkennen und diese erfolgreich sowohl als Fundament als auch als Sprungbrett zu nutzen wissen. Zentrale Führungsaufgabe im Transformationsprozess ist, diese Potenziale differenziert wahrzunehmen, eine gemeinsame Vision mit der gesamten Schulcommunity zu entwickeln und abgestimmte Massnahmen über alle Ebenen

Meirer, Eva (2024): Schulentwicklung als Fundament und Sprungbrett. In: Allgäuer-Hackl, Elisabeth; Geiger, Daniel; Hufeisen, Britta; Meirer, Eva & Schlabach, Joachim (Hrsg.) (2024): *Using alli mini Sprocha – bien sûr ! Beiträge zum Schulentwicklungsprojekt „formatio-plurilingual-digital“*.

Darmstadt: Technische Universität sowie Triesen: formatio Privatschule. 28–36.
<https://www.daf.tu-darmstadt.de/media/daf/dateien/fpd/schulentwicklung.pdf>

der Schule - Organisation, Personal und Unterricht - zu setzen und erfolgreich zu verankern (vgl. Rolff 2013).

Vor diesem Hintergrund war die Einführung des Gesamtsprachencurriculums PlurCur® (Hufeisen 2005; Allgäuer-Hackl et al. 2015; vgl. Beitrag 03 in dieser Publikation) als Weiterentwicklung des bereits an der Schule implementierten Profils „Lingua“ zentral in der Schulentwicklung der formatio Privatschule.

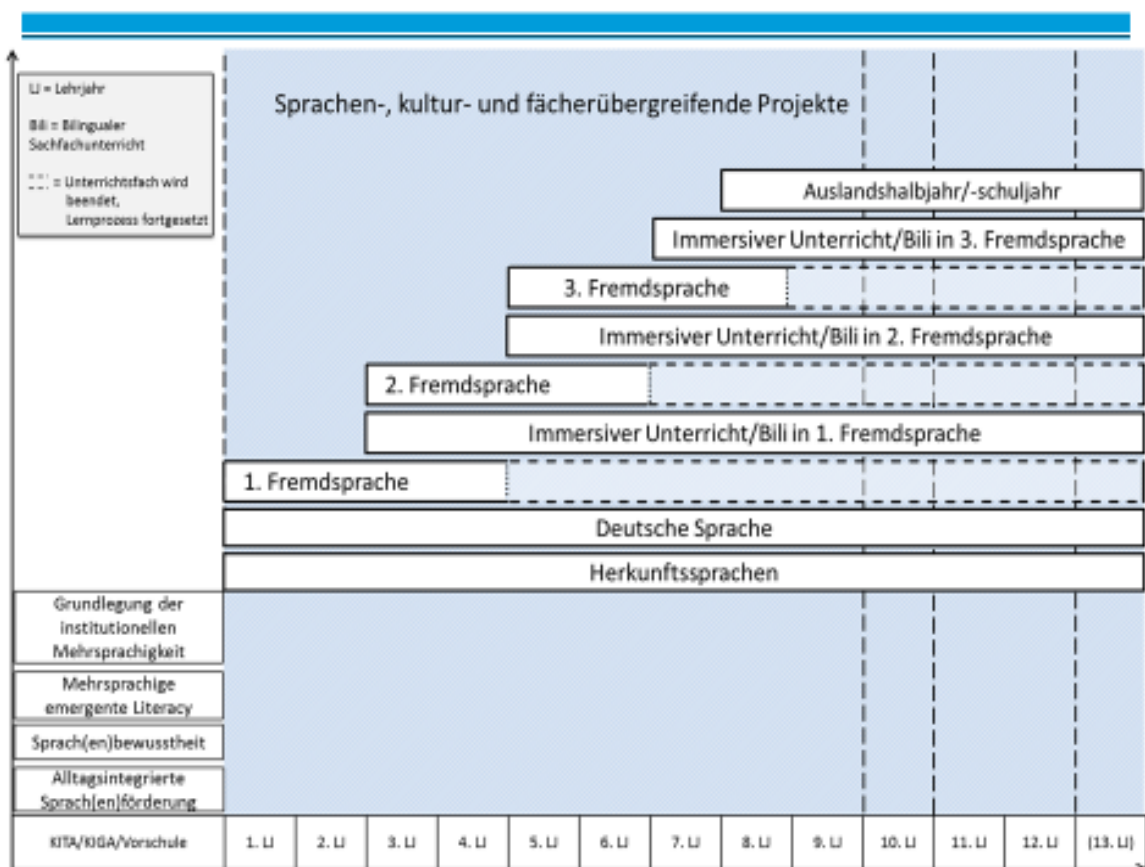


Abbildung 1: Gesamtsprachencurriculum (Hufeisen/Topalovic 2018: 23)

Folgende inhaltliche Elemente des Prototyps waren bereits zu Projektstart an der formatio Privatschule vorhanden und dienten damit als Anknüpfungspunkte für die Implementierung des Gesamtsprachencurriculums:

Element aus dem Prototyp Gesamtsprachencurriculum	Bestehendes Element an der formatio Privatschule
Erste Fremdsprache (obligatorisch): Vorbereitung der individuellen Mehrsprachigkeit	Englisch als erste Fremdsprache ab der Primarstufe

Zweite Fremdsprache (obligatorisch)	Französisch ab der 6. Schulstufe (obligatorisch)
Dritte Fremdsprache (fakultativ)	Spanisch ab der 9. Schulstufe (obligatorisch)
Vierte Fremdsprache (fakultativ)	Latein ab der 9. Schulstufe (obligatorisch)
Immersiver Unterricht/Bili in der 1. Fremdsprache	Immersiver bzw. bilingualer Unterricht auf Englisch/Deutsch in ausgewählten Unterrichtsfächern auf der Sekundarstufe I und II
Sprachen- und fächerübergreifende Projekte	fächerübergreifender Projektnachmittag (Sekundarstufe I) Wahlpflichtfächer (Sekundarstufe II) Interdisziplinäre Thementage (alle Stufen)

Die konsequente Umsetzung des plurilingualen Prinzips nach dem Gesamtsprachencurriculum PlurCur® umfasst neben sprachensensiblem und bilinguaem Unterricht auch die Förderung von sprachenübergreifendem Lernen und damit auch vernetztem Denken. Insbesondere durch die Förderung metasprachlicher Fähigkeiten werden auch metakognitive Kompetenzen entwickelt, die für den Umgang mit der VUKA-Welt von außerordentlicher Wichtigkeit sind.

Mehrsprachigkeit und Metakognition

Die *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) argumentiert, dass Metakognition im Hinblick auf die benötigten Kernkompetenzen für die Welt im Jahr 2030 essentiell sein wird¹ (vgl. OECD 2019: 5). Unter Metakognition kann grundsätzlich die Fähigkeit über das Denken-(nach)zudenken verstanden werden, weshalb metakognitive Fertigkeiten gerade im Kontext von Bildung wesentlich sind, da sie einen Einfluss auf Lernprozesse haben (vgl. OECD 2019: 7).

Im Kontext von Sprachenlernen und Mehrsprachigkeit kann Metakognition als „Bewusstsein von und Reflexion über das eigene Wissen, (Bewusstsein) der Erfahrungen und des Lernens selbst“ verstanden werden (Haukås 2018: 13). Es ist mittlerweile wissenschaftlich fundiert erforscht, dass Metakognition einerseits beim Sprachenlernen selbst eine wesentliche Rolle spielt, sie andererseits durch Sprachenlernen auch gefördert werden kann. Das Faktorenmodell von Hufeisen für das Lernen zweiter und weiterer Fremdsprachen nennt in der Kategorie kognitive Faktoren sowohl „metalinguistisches Bewusstsein“ sowie „Lernstrategien“ als auch „Bewusstsein über das Lernen“ (vgl. Hufeisen 2018). Das dynamische Modell von Mehrsprachigkeit (DMM) (Herdina/Jessner 2002)

¹ Die Übersetzungen aus dem Englischen ins Deutsche stammen von der Autorin des Beitrags.

beschreibt Mehrsprachigkeit als „ein System in konstanter Veränderung, in der mehrsprachige Lernende Fähigkeiten entwickeln, über die monolinguale Lernende in der Regel nicht verfügen“ (Jessner 2018: 35). Dieser Unterschied zwischen einem monolingualen und einem multilingualen System wird im DMM als „M(ultilingualism)-Faktor“ bezeichnet, als dessen Komponenten neben mehrsprachigem Bewusstsein auch metakognitive Fähigkeiten genannt werden (Jessner 2018: 35).

Damit leistet die Implementierung des Gesamtsprachencurriculums PlurCur® auch durch die Förderung von Metakognition, im Besonderen von metasprachlichem Bewusstsein als Teil von Metakognition einen wesentlichen Beitrag dazu, dass die Schülerinnen und Schüler sich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt zurechtfinden lernen. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang das vernetzte Unterrichtsfach „Netzwerk Sprache“ zu nennen, dessen Evolution in einem separaten Beitrag des vorliegenden Praxisbandes aufgearbeitet wird.

Vor dem Hintergrund der sich ständig verändernden Arbeitswelt, die insbesondere von Globalisierung und Fortschritten in der künstlichen Intelligenz geprägt ist, kommt Metakognition im Zusammenhang mit lebenslangem Lernen eine besondere Bedeutung zu (OECD 2019: 7). Im Hinblick auf eine von VUKA geprägte Welt ist davon auszugehen, dass Schülerinnen und Schüler ihr Wissen in ihnen unbekanntem Domänen und unter dynamischen, sich verändernden Umständen einsetzen müssen (OECD 2018: 5). Gerade in diesem Kontext bedeutet Metakognition auch, Fähigkeiten zu entwickeln, die es nicht nur ermöglichen, ein Bewusstsein über eigene Lern- und Denkprozesse zu erlangen, sondern diese Kenntnisse auch in volatilen, komplexen und dynamischen Situationen zugänglich und nutzbar zu machen (OECD 2019: 7; Bialik/Fadel 2018). Neben kognitiven und metakognitiven Fertigkeiten werden auch soziale und emotionale Kompetenzen sowie praktische und physische Fähigkeiten als zentrale Skills für 2030 von der OECD genannt (OECD 2018: 5). Das ganzheitliche Schulentwicklungsprojekt **formatio · plurilingual · digital** berücksichtigt grundsätzlich alle der vorgängig genannten Kompetenzen und Fähigkeiten. Insbesondere werden aber auch metakognitive, vor allem metalinguistische, Fertigkeiten durch die konsequente Umsetzung des Gesamtsprachencurriculums PlurCur® gefördert.

Wertschätzende Führung

Das Gründungssaxiom der **formatio** Privatschule lautet „Stärken stärken“. Dieser pädagogische Leitgedanke ist als gelebte und lebendige Haltung fester Bestandteil der Schulkultur. Damit liegt ein weiterer Schwerpunkt der Schulentwicklung auf

Persönlichkeitsbildung, welche mit Werkzeugen und Konzepten aus der Positiven Psychologie (vgl. Seligman 2000) das Erkunden persönlicher Stärken, Talente und Potenziale in den Mittelpunkt stellt. Während auf der Ebene des Unterrichts bereits Elemente der Positiven Psychologie im Wahlfach „Glück“ (Sekundarstufe II) repräsentiert waren, ermöglichte und verankerte die Einführung des Unterrichtsfachs „Persönliche Herausforderung“ (Sekundarstufe II) sowie des Unterrichtsfachs „Genius Time“ (Primarstufe, Sekundarstufe I) die koordinierte, konsequente und strukturelle Nutzung von unterschiedlichen Werkzeugen aus der Positiven Psychologie.

In das Zentrum pädagogischen Handelns rücken damit auch individuelles Mentoring und die potenzialorientierte Begleitung der Lernenden, was die Rolle der Lehrperson nachhaltig verändert: Sowohl während der „Genius Time“ als auch in der „Persönlichen Herausforderung“ wählen die Lernenden ihre Projekte und Ziele selbst. Die Lehrpersonen begleiten den Prozess, geben Anregungen und wenden dabei insbesondere Werkzeuge aus der Positiven Psychologie, wie beispielsweise die Analyse von individuellen Potenzialen mithilfe von Charakterstärken, an.

Gerade anhand des Kernbereichs Persönlichkeit lassen sich einige wesentliche Leadership-Instrumente darstellen: Die Einführung der Unterrichtsfächer „Persönliche Herausforderung“ und „Genius Time“ ermöglichte eine Verankerung auf Organisationsebene, während die Auseinandersetzung der Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler mit den Werkzeugen der Positiven Psychologie stark in den Bereich der Unterrichts- und Personalentwicklung wirkten und letztendlich zu einer Erweiterung der Rolle und des Berufsbildes der Lehrperson führten.

Ebenso wird mithilfe dieses Beispiels die Wirkmächtigkeit von Role-Modeling deutlich: Die Schulleiterin selbst verstand sich als Leading Learner und setzte sich intensiv mit (Führungs-)Werkzeugen der Positiven Psychologie auseinander. Auch im Hinblick auf das Gründungsaxiom „Stärken stärken“, das sich insbesondere auch in der Haltung zeigt, hatte die Schulleiterin den Anspruch zu einem authentischen Modell wertschätzender Führung zu werden, das auf die individuellen Stärken ihres Teams eingeht und dafür Sorge trägt, dass diese Potenziale im Rahmen des Schulkonzepts gefördert und in geeignete Strukturen aufgebaut werden. Auch hierbei erwies sich die Positive Psychologie als hilfreiches Instrument, und in der Mitarbeitendenführung (bspw. Mitarbeitenden-gespräch, Kollegiale Hospitationen) wurden Konzepte aus der Positiven Führungsarbeit eingesetzt (vgl. Hunziker 2018). Der Aufbau des Kernbereichs Persönlichkeit mithilfe der Positiven Psychologie selbst ist ein Beispiel für Positive Führungsarbeit: Ein Kollege ist als Experte für Positive Psychologie in diesem Bereich besonders stark und baute diesen Bereich inhaltlich massgeblich auf, koordinierte ihn als Teacher Leader und leitete das dementsprechende agile Team.

Lernen und Unterricht

Das Schulentwicklungsprojekt experimentierte, insbesondere durch die Nutzung digitaler Medien, mit nachhaltiger Veränderung der Unterrichtsorganisation. Selbstorganisiertes und projektbasiertes Lernen sowie vernetzter und fächerübergreifender Unterricht wurden konsequent umgesetzt. Im Campus, der selbstorganisiertes Lernen in das Zentrum stellt, findet kein Unterricht nach Stundenplan statt: Die Lernenden entscheiden selbst, wann und wo sie was mit wem lernen. Damit werden auch Lernorte ausserhalb der Schule erkundet.

Insgesamt lotete das Schulentwicklungsprojekt die Grenzen von Unterricht aus und stellte das Lernen in den Vordergrund. Damit rückte der Unterricht in Form von Lektionentaktung und Lehrpersoneninput immer mehr in den Hintergrund. Während zu Beginn der Schulentwicklung noch Bezeichnungen wie Projektunterricht oder alters- und fächerübergreifendes Lernen passend gewesen waren, konnten diese schon bald nicht mehr adäquat beschreiben, was das Team gemeinsam entwickelte: So entstanden beispielsweise vernetzte Fächer oder gar vernetzte Module.

Kernbereiche mit Wechselwirkung

Im Laufe des Prozesses entwickelten sich vier Kernbereiche, die als strukturgebende Elemente einerseits über alle schulischen Stufen (Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II) als auch über alle Ebenen der Schule (Organisation, Personal und Unterricht) eingeführt werden konnten: Plurilingualität, Persönlichkeit, Digitalität und Vernetzung. Dabei ist wesentlich, dass diese Kernbereiche nicht als voneinander getrennte, in sich geschlossene Bereiche, sondern vielmehr als miteinander verwoben angesehen werden müssen.

Besonders deutlich wird dies mit der Implementierung des Gesamtsprachencurriculums PlurCur® als zentrales Element im Kernbereich Plurilingualität. Es werden einerseits gezielt bereits vorhandene Strukturen aus allen anderen Kernbereichen der Schule als Fundament genutzt, während auf deren tragfähiger Basis zügig neue, zunächst inhaltliche Elemente etabliert werden, die Lernende auf eine volatile, unsichere, komplexe und ambivalente Welt vorbereiten. Zugleich wirken grundlegende Elemente des Gesamtsprachencurriculums in andere Kernbereiche hinein und bereichern diese: Im Fachunterricht wird mit mehrsprachigen Texten gearbeitet, oder sprachensible Methodik wird im Mathematikunterricht eingesetzt. Dieser Praxisband zeigt durch die Praxisbeiträge die Verwobenheit der Kernbereiche mit Fokus auf den Kernbereich Plurilingualität eindrucksvoll auf.

Schule als lernende Organisation

Die Schulentwicklung von 2017 bis 2022 umfasste alle Ebenen der Schule: Als zentrales Element in der Organisationsentwicklung wurden agile Teamstrukturen eingeführt, welche dynamisches, flexibles sowie kompetenzbasiertes und kollaboratives Arbeiten ermöglichen. In engem Zusammenhang damit standen die zahlreichen Massnahmen in der Personalentwicklung, die von koordinierten Weiterbildungsmaßnahmen über potenzialorientierte Mitarbeitendengespräche bis hin zu individuellen Entwicklungs- und Laufbahnmöglichkeiten reichen. Auf Basis dieser Strukturen konnten und können Veränderungen für den Unterricht entwickelt, umgesetzt, evaluiert und laufend adaptiert werden.

Folgende Metapher aus der Mehrsprachigkeitsforschung beschreibt auch den iterativen Prozess der Schulentwicklung, den die formatio Privatschule durchlaufen hat: „A second language is not just adding rooms to your house by building an extension at the back: it is rebuilding all the internal walls.“ (Cook 2005). Zentral für das Gelingen eines Schulentwicklungsprozesses, und damit wesentliche Führungsaufgabe in der Transformation, ist dementsprechend auch die enge Abstimmung zwischen Altem und Neuem sowie die schrittweise Einführung von Strukturen, die Massnahmen als neue Elemente in der Organisation verankern. Auf Basis dieser strukturgebenden Fundamente werden aus Schulen lernende Institutionen, deren Teams gemeinsam Visionen, Ideen und Potenziale als Sprungbrett zu nutzen wissen.

Literatur

Allgäuer-Hackl, Elisabeth; Brogan, Kristin; Henning, Ute; Hufeisen, Britta & Schlabach, Joachim (Hrsg.) (2015): *MehrSprachen? – PlurCur! Berichte aus Forschung und Praxis zu Gesamtsprachencurricula*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

Cook, Vivian (2005): Multi-competence: black hole or wormhole? Keynote talk at SLRF, Columbia University. [Publiziert als Cook, Vivian (2007): Multicompetence: black hole or wormhole for SLA research? In: Han, ZhaoHong. (Hrsg.): *Understanding Second Language Process*. Clevedon: Multilingual Matters, 16–26.]

Guwak, Barbara & Strolz, Matthias (2012): *Die vierte Kränkung. Wie wir uns in einer chaotischen Welt zurechtfinden*. Berlin: Goldegg Verlag.

Haukås, Åsta (2018): Metacognition in Language Learning and Teaching. An Overview. In: Haukås, Åsta; Bjørke, Camilla & Dypedahl, Magne (2018): *Metacognition in Language Learning and Teaching*. New York: Routledge, 11-30.

- Herdina, Philip & Jessner, Ulrike (2002): *A Dynamic Model of Multilingualism. Perspectives of Change in Psycholinguistics*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Hufeisen, Britta (2005): Gesamtsprachencurriculum: Einflussfaktoren und Bedingungsgefüge. In: Hufeisen, Britta & Lutjeharms, Madeline (Hrsg.): *Gesamtsprachencurriculum, integrierte Sprachendidaktik, Common Curriculum. Theoretische Überlegungen und Beispiele der Umsetzung*. Tübingen: Narr, 9–18.
- Hufeisen, Britta (2018): Models of Multilingual Competence. In: Bonnet, Andreas & Siemund, Peter (Hrsg.): *Foreign Languages in Multilingual Classrooms*. Amsterdam: Benjamins.
- Hufeisen, Britta & Marx, Nicole (2007): How can DaFnE and EuroComGerm contribute to the concept of receptive multilingualism? Theoretical and practical considerations. In: Thijs, Jan D. ten & Zeevaert, Ludger (Hrsg.): *Receptive, multilingualism: Linguistic analyses, language policies and didactic concepts*. Amsterdam: John Benjamins, 307–321.
- Hufeisen, Britta & Topalovic, Elvira (2018): Mehrsprachige Literacy: Potentiale eines Gesamtsprachencurriculums in einer pluralen Mehrsprachigkeitsdidaktik. In: Gessner, Elisabeth; Giambalvo Rode, Jenny & Kuhley, Horst (Hrsg.): *Atlas der Mehrsprachigkeit in Europa. Mehrsprachigkeit als Chance*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 15–29.
- Hufeisen, Britta. (1998): L3 - Stand der Forschung - Was bleibt zu tun? In: Hufeisen, Britta & Lindemann, Beate (Hrsg.): *Tertiärsprachen. Theorien, Modelle, Methoden*. Tübingen: Stauffenberg, 169–183.
- Hunziker, Alexander (2018): *Positiv führen. Leadership - mit Wertschätzung zum Erfolg*. Zürich: Verlag SKV.
- Jessner, Ulrike (2008): Teaching Third Languages: Findings, Trends and Challenges. *Language Teaching* 41: 1, 15–56.
- Jessner, Ulrike (2018): Metacognition in Multilingual Learning. A DMM Perspective. In: Haukås, Asta; Bjørke, Camilla & Dypedahl, Magne (Hrsg.): *Metacognition in Language Learning and Teaching*. New York: Routledge, 31–47.
- Rolff, Hans-Günther (2013): *Schulentwicklung kompakt. Modelle Instrumente Perspektiven*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Seligman, Martin (2000): Positive psychology. In: Gillham, J. E. (Hrsg.): *The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E. P. Seligman*. Philadelphia, London: Templeton Foundation Press. 415–429.

Internetquellen:

- Bialik, Maya & Fadel, Charles (2018): *Knowledge for the Age of Artificial Intelligence: What Should Students Learn?* https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/CCR_Knowledge_FINAL_January_2018.pdf (zuletzt eingesehen am 30.05.2023)

OECD (2018): The Future of Education and Skills:

Education 2030. Position paper. [http://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](http://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf) (zuletzt eingesehen am 03.03.2024)

OECD (2019): Future of Education and Skills 2030. Conceptual Learning

Framework. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf (zuletzt eingesehen am 03.03.2024)