



Informationsmaterial zum Modul-Nr. 1.1:

Nutzung von Bildungsnetzwerken initiieren

(Schwerpunkt: Entwicklung förderlicher Schulbedingungen)

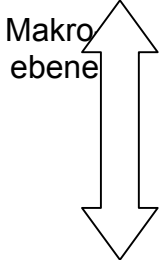
**Modul 1.2.2: Bildungsnetzwerke und Schulentwicklung –
Zusammenhang der Entwicklung einer Schule verstehen
(Schulentwicklung als Unterrichts-, Personal-, Organisations-
entwicklung)**

von Dipl.-Hdl. Claudia Hamm

1 Mögliche Handlungsebenen einer Schule

"Wer heute von Schulentwicklung redet oder schreibt, meint zumeist die von dem Kollegium einer konkreten Schule vor Ort eingeleitete Profilbildung dieser Schule. Die Einzelschule soll zum Ausgangspunkt der Reform gemacht werden ..." (MEYER 1997, S. 53). "Schulentwicklung ist Entwicklung der Einzelschule." (ROLFF ET AL. 2000, S. 13) "Mit Einzelschule ist das Ganze der Schule gemeint." (ROLFF ET AL. 2000, S. 14)

Es gibt verschiedene Systematisierungen und Modelle, in denen die möglichen Erscheinungsformen von Schule abgebildet werden. MEYER unterscheidet die folgenden fünf Handlungsebenen:

5	das Bildungssystem als Teil des gesellschaftlichen Gesamtsystems	
4	Schulen als Teil des Bildungssystems	
3	die Einzelschule als Handlungseinheit	
2	schulinterne Handlungsverbände	
1	direkte Interaktion	
Handlungsebenenmodell (nach MEYER 1997a, S. 54)		

Jede Ebene ist – in aufsteigender Reihenfolge – jeweils ein Subsystem der darüber befindlichen Ebene. "Subsystem soll heißen, dass das nächst höhere System alle darunter befindlichen Handlungsprozesse einschließt." (MEYER 1997, S. 54)

Die erste Ebene (direkte Interaktion) bezeichnet das zwischenmenschliche Handeln auf der Mikroebene. MEYER nennt dies auch "Interaktions-Klein-Klein". Die zweite Ebene (schulinterne Handlungsverbände) bezieht sich auf die "mehr oder weniger fest etablierten Handlungsverbände" der Schule wie z.B. eine Klasse, eine Jahrgangsstufe oder eine Arbeitseinheit wie die Schulleitung. Ein Handlungsverband zeichnet sich nach MEYER durch eine eigene Geschichte, durch eigene Ziele und erkennbare Handlungsspielräume aus. In einem solchen Handlungsverband gibt es gruppenspezifische Prozesse, Handlungsabläufe und -blockaden und Konfliktsituationen und -lösungen jedweder Art. Mit der dritten Ebene (Einzelschule als Handlungseinheit) sind alle jene Gegebenheiten, Situationen und Handlungen gemeint, die sich in einer konkreten Schule 'vor Ort' ereignen. Die vierte Ebene umfasst Schulen zahlenmäßig als Institutionen des Bildungswesens eines Staates (Schulen als Teil des Bildungssystems), also staatliche Einzelschulen, Schulen in freier Trägerschaft sowie schulähnliche Institutionen. Die fünfte Ebene (Bildungswesen als Teil des gesellschaftlichen Gesamtsystems) stellt auf das Grundverständnis des Bildungssystems in gesellschaftlichen Kontext ab.

Jede dieser Ebenen stellt einen für Theorie und Praxis ausgrenzbaren Teil des schulischen Gesamthandelns dar. Wenn nun "Schulentwicklung" thematisiert und beschrieben werden soll, sind grundsätzlich die zweite und dritte Ebene gemeint.

2 *Schulentwicklung im Systemzusammenhang*

ROLFF ET AL. sehen einen Systemzusammenhang zwischen Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und personaler Entwicklung. Sie gehen davon aus, dass sich das System Schule als Einzelschule immer dann verändert, wenn sich etwas in den Subsystemen Organisation, Unterricht oder in personaler Hinsicht (Lehrerschaft, Schüler, weitere an der Schule Beschäftigte) ändert. Dieser Betrachtung liegt ein systemisches Verständnis zugrunde, d.h. es wird hier nicht von linearen Kausalketten von Ursache und Wirkung ausgegangen, sondern von Wechselwirkungen in Systemen. Diese Zugangsweise soll im Folgenden kurz erläutert werden:

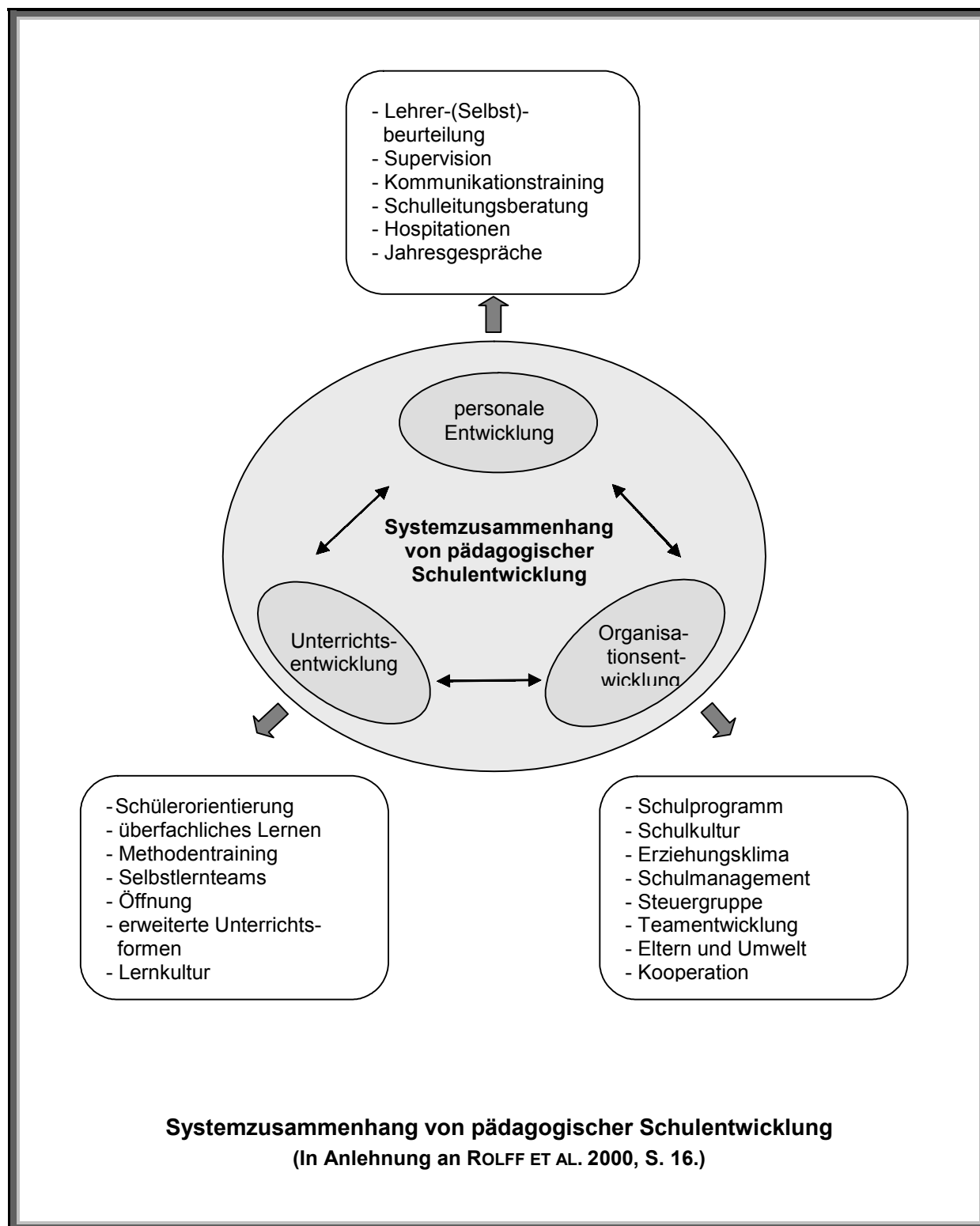
Für die Autoren bestehen Systeme aus Elementen und den Beziehungen dieser Elemente zur Systemumwelt. Dies bedeutet, dass komplexe Aufgaben wie die Schulentwicklung nicht nur durch die Veränderung einzelner Elemente zu bewerkstelligen sind, sondern dass stets das ganze System zu betrachten ist. Dabei haben ROLFF ET AL. ein kybernetisches Verständnis von Systemen: Sie beschreiben dieses System als ein technisches System, als Regelkreis. Regelkreise zeichnen sich durch Rückkopplungsprozesse aus. Die Wirkung kann für den gesamten Prozess hindernd, fördernd oder (angesichts des angedachten Ergebnisses) neutral sein.

"Systemzusammenhang" bezieht sich hier jedoch nicht auf ein technisches System, sondern auf ein soziales System mit Akteuren, die nicht nur auf Situationen reagieren, sondern sich aus sich selbst heraus entwickeln – also verändern (zur Autopoiese s.u.) – und aufgrund ihrer Gedanken und Konstrukte Situationen gestalten können.

Die Menschen sind nach ROLFF ET AL. nun nicht lediglich Elemente eines sozialen Systems, sondern Mitglieder mit ihrer individuellen Wahrnehmung und Interpretation von Wirklichkeit. Aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmungen (durchaus im konstruktivistischen Sinne) sind die handelnden Personen an einer Schule gezwungen zu kommunizieren, um ihre Deutungen mitzuteilen. Durch ihr Handeln geben und erfahren die Menschen Rückmeldungen über die Angemessenheit der Konstruktionen von Wirklichkeit (rekursive Interaktionen).

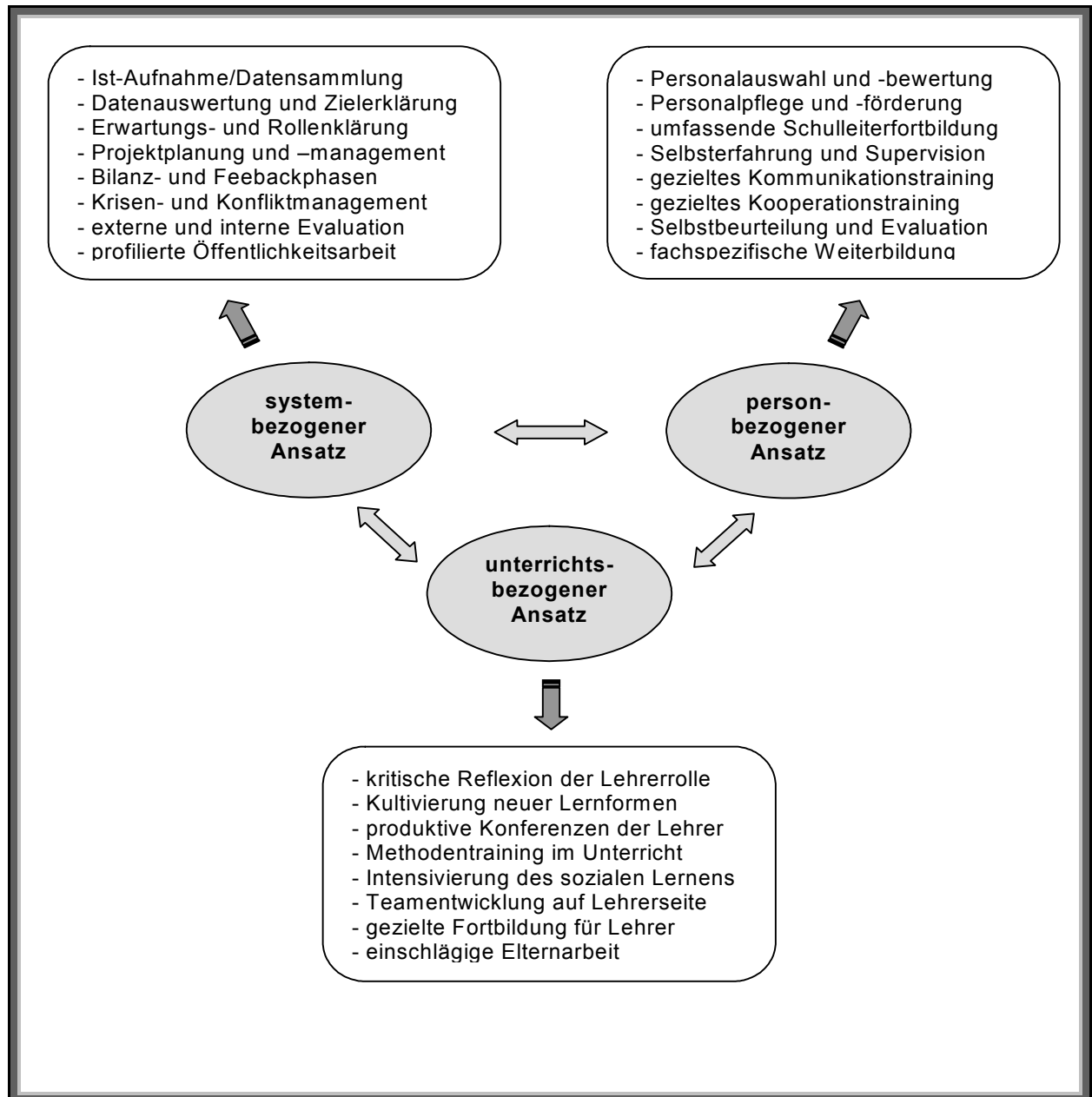
ROLFF ET AL. fordern aus diesem Überlegungen heraus eine Kommunikations- und Feedbackkultur für einen systematischen und gemeinsamen Wandel (in) einer Organisation. Sie machen drei Ebenen aus, auf denen dies geschehen sollte: die individuelle/personale Ebene (Werte, Normen, Glaubenssätze und Wissen des Einzelnen), die Ebene des Unterrichts (Umsetzung der o.g. Werte etc. in Handlungen) sowie die Ebene der Organisation (Strukturschaffung zur Lenkung dieser Handlungen).

Die folgende Abbildung zeigt den Systemzusammenhang zwischen Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und personaler Entwicklung:



3 *Eine mögliche Systematisierung von Schulentwicklungsansätzen*

Es gibt zahlreiche, zum Teil ganz unterschiedliche Ansätze zur Entwicklung von Schulen bzw. von Teilbereichen. KLIPPERT unterteilt Schulentwicklungsansätze nach drei Bereichen: systembezogene Ansätze, person(en)bezogene Ansätze und unterrichtsbezogene Ansätze.



Unterschiedliche Schulentwicklungsansätze nach KLIPPERT (2000, S. 14)

Literaturhinweise:

DALIN, P./ROLFF, H.-G./BUCHEN, H. 1995: Institutioneller Schulentwicklungs-Prozeß. Ein Handbuch. 2. völlig neu bearb. Aufl., Bönen/Westf. 1995.

KLIPPERT, H. 2000: Pädagogische Schulentwicklung. Planungs- und Arbeitshilfen zur Förderung einer neuen Lernkultur. 2., unveränd. Aufl., Weinheim/Basel 2000.

MATURANA, H.R./VARELA, F.J. 1987: Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München 1987.

MEYER, H. 1997: Schulpädagogik. Band II: Für Fortgeschrittene. 1. Aufl., Berlin 1997.

ROLFF ET AL. 2000: ROLFF, H.-G./BUHREN, C./LINDAU-BANK, D./MÜLLER, S. 2000: Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB). 3. Aufl., Weinheim/Basel 2000.

Interessante Links: