

Anfänge von Schulentwicklungsprozessen

Die Bezeichnung „Anfang von Entwicklung“ evoziert ein lineares Vorstellungsbild: vom Punkt 0 zum Punkt x. Wer jedoch mit Menschen, Gruppen, Organisationen arbeitet, weiß, dass Entwicklungen niemals bei „Null“ beginnen und niemals linear verlaufen....

Schulentwicklung – eine zeitgemäße Antwort mit Herausforderungen umzugehen

Die gesellschaftlichen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen werden besonders von den Lehrkräften erlebt und wahrgenommen. Es zeichnet sich immer deutlicher ab, dass auf diese Veränderung didaktisch – pädagogisch reagiert werden muss. Viele Lehrkräfte haben die Bandbreite ihres Instrumentes „Unterricht“ um einige „Oktaven“ erweitert, sie nehmen neue Lernangebote in ihren Unterricht auf, hinterfragen die eigene Rolle als Lehrende kritisch und beschreiten auch hier neue Wege: vom Lehrenden zum Lernbegleiter und -berater. Im Rahmen der Unterrichtsentwicklung greifen sie eine Vielzahl an Ideen und Praktiken aus der Reformpädagogik auf.

Über diese intrinsischen Veränderungsmotive der Lehrkräfte hinaus hat auch der Staat auf das reagiert, was von allen Bildungssystemen der Industrieländer eingefordert wurde: den Schulen wurde die Autonomie zuerkannt. Diese Dezentralisierung und Deregulierung ermöglicht erst der Einzelschule, ihre Entwicklung in selbstverantwortlicher Weise zu steuern. Steuern heißt mit Konzept vorgehen, die eigenen Möglichkeiten und die des Umfeldes nutzen, um ein Fortkommen im Sinne von Entwicklung zu gewährleisten.

Kontext und Schulkultur

Jede Organisation, jede Schule hat ihre eigene Geschichte. Unabhängig davon, ob diese Geschichte und das Selbstverständnis ausformuliert und schriftlich fixiert sind, oder ob diese subjektive Realität Teil des kollektiven (Unter-) Bewusstseins der dort Arbeitenden ist, die Geschichte bildet den Kontext, den Bezugs- und Interpretationsrahmen innerhalb dessen Entwicklungsideen angedacht und umgesetzt werden. Das Zusammenleben und die Zusammenarbeit von Menschen innerhalb einer Organisation werden durch offizielle und inoffizielle Spielregeln geleitet, diese wiederum haben sich im Laufe der Geschichte herausgebildet. In dieser inneren Welt haben sich die Menschen eingerichtet, sie tragen durch ihr Verhalten dazu bei, dass das System Bestand hat. Will man nun etwas verändern und weiterentwickeln, so ist das nur in enger Kooperation mit den Beteiligten möglich: Entwicklung lässt sich nicht über die Köpfe hinweg verordnen.

Es ist daher für das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen von großer Bedeutung, vor jeglicher Aktion genauestens zu klären, welche Wünsche, welche Erwartungen, welche Erfahrungen und welche neuralgischen Punkte im kollektiven (Unter-) Bewusstsein der jeweiligen Schule verankert sind.

Entwicklungsbewegungen anstoßen

Ich möchte den Begriff Schulentwicklung einschränken auf eine bewusst geförderte Bewegungsrichtung, die in einen organisationsgeschichtlichen Kontext eingebettet wird. An dieser Stelle sei auch hervorgehoben, dass im systemischen Verständnis Steuerung (als Eingriff von Außen) gar nicht möglich ist, aufgrund der Eigendynamik von Systemen und ihrer Selbstorganisation. Das Vorgehen in der Schulentwicklung kann aus dieser Logik heraus immer nur ein Anregen und Anstoßen von Veränderungen sein, eine Intervention, mit der man die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Veränderung im System durch Selbststeuerung in eine bestimmte Richtung erfolgt.

Für den Prozess selbst ist es nicht von Bedeutung, ob er mit oder ohne externe Begleitung erfolgt. In jedem Falle ist für die Anfangsphase

- ❖ ein hohes Maß an Klärung - hinsichtlich der Erwartungen und der Ziele
- ❖ Abgrenzung - was ist bis wann erreichbar, was ist machbar, was unrealistisch

notwendig, damit alle Beteiligten zuverlässig Vereinbarungen treffen und später auch einhalten können. Häufig werden Pädagogische Tage als „Auftakt“ für Schulentwicklungsprozesse genutzt. Dabei greifen Schulen oft auf die Unterstützung durch Fachkräfte für einen bestimmten Schwerpunkt (z.B. Lernpsychologie und Hirnforschung) und / oder auf die Einbeziehung externer Moderatoren und Schulentwicklungsberaterinnen zurück. In anderen Fällen sind es Projekte „die sich auswachsen“ und es notwendig machen, durch ein umfassenderes Konzept die gesamte Schule in einen Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Betroffene zu Beteiligten machen

Ob Schulentwicklung von der Schulleitung und einer Arbeitsgruppe initiiert wird, oder durch externe Fachleute unterstützt wird, es gilt in jedem Fall sicherzustellen, dass möglichst alle Schulpartner in diesen Prozess eingebunden werden. Wenn der Anstoß für ein Schulentwicklungsvorhaben von der Schulleitung und den Lehrkräften einer Schule ausgeht, müssen sich diese mit Blick auf die Entwicklung der gesamten Organisation die Frage stellen, ob - wann - in welcher Form - Schüler, Eltern und nicht-unterrichtendes Personal in den Prozess einbezogen werden und je nach Zielsetzung ihre Entscheidungen treffen. Schulentwicklung lebt nicht von Events, die sich wie Strohfeuer, in einem einmaligen Aufblühen erschöpfen, Schulentwicklung ist ein vielleicht weniger spektakulärer, aber längerfristiger Prozess, bei dem die Mitarbeit der Schulleitung genauso sichergestellt sein muss wie die Einbeziehung der anderen Schulpartner.

Aus systemischer Sicht sind „Anfänge der Schulentwicklung“ partnerschaftlich ausgehandelte (neue) Spielregeln zur positiven Bewältigung des Schullebens, von allen Beteiligten vollzogene Veränderungen der Wirklichkeitskonstruktion. Manchmal steht dahinter der Anspruch an der Vision und der Realisierung einer neuen Schule zu arbeiten. Viel häufiger aber steht dahinter ein Anliegen, nicht zielführende Praktiken zu verändern, Hindernisse aus dem Bereich der Kommunikation und der Zusammenarbeit aus dem Weg zu räumen, organisatorische und didaktische Strukturen den aktuellen Erfordernissen anzupassen, indem man überkommene

Muster und die Regeln überdenkt und neu definiert. All diese aufgezählten Beweggründe erwachsen gewissermaßen aus einer intrinsischen Motivation, das heißt, die Veränderung wird von den Beteiligten gewünscht.

Diejenigen, die sich im schulischen Umfeld bewegen, kennen auch die Situation, dass äußerer Druck (wie zum Beispiel die gesetzlich festgelegte Verpflichtung zur Arbeit am Schulprogramm und zu Selbstevaluation) Schulentwicklung einfordert. Dies führt oft zu einer Irritation im System. Will man diese Irritation als An Schub für die Schulentwicklung nutzen, so darf sich die Zielsetzung des Vorhabens nicht darin erschöpfen, den Verpflichtungen nachzukommen und zumindest auf dem Papier die Aufgabe zu erfüllen. Verordnete Entwicklung ist eine Scheinentwicklung! All jene Elemente der Situations- und Zielklärung und des kooperativen Vorgehens, die oben besprochen wurden, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein ursprünglich als „fremd“ erlebtes Anliegen, nun durch eine andere Brille gesehen wird und als schuleigenes Anliegen integriert wird. Damit steigen die Chancen auf Nachhaltigkeit dieser Entwicklung.

Entwicklungsvorhaben binden Energie und brauchen Zeit. Wenn Anfänge sich nicht in einmaligen Aktionen erschöpfen sollen, muss dieses Vorhaben in der Prioritätenliste der Schule einen wichtigen Stellenwert einnehmen und angemessene Zeitressourcen zur Verfügung haben.

Am Ende der Ausführungen kehre ich zum Eingangsbild zurück: Soziale Systeme wie es die Schulen sind, folgen einer Eigengesetzlichkeit. Diejenigen, die intervenieren, um eine Entwicklung in Gang zu setzen, müssen sich bewusst sein, dass in sozialen Systemen Veränderungen nicht in eindeutig vorhersehbarer Weise erfolgen, es gibt keine linearen, monokausalen „wenn – dann – Beziehungen“. Die Ziele müssen klar und von allen getragen sein, die Wege aber erweisen sich oft erst im Gehen als gangbar oder zu steinig. Daher kann jede Entwicklungsförderung nur in einem kooperativen Unterstützungsangebot zur Förderung von Selbstorganisation liegen.

Juni 04

Vera Zwirger Bonell
Mitarbeiterin des Pädagogischen Institutes