

Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie Zug/Schweiz

Schulleitungssymposium
Zug/Schweiz, 3.-5. September 2009

Prof. Dr. Bernd Gasch:

„Basic Statements“ zum Begriff der Schulentwicklung

Statement 1:

Jede Schule ist ein relativ dauerhaftes, zielgerichtetes und formell strukturiertes soziales oder sozio-technisches System, das mit seiner Umwelt in Interaktion steht

Statement 2: Soziale Systeme brauchen:

STABILITÄT

Vorteil: Konstanz, Prägnanz usw.

Gefahr: Systemträgheit

ELASTIZITÄT

Vorteil: Veränderungsspielraum

Gefahr: zu starke Differenzierungstendenz

Statement 3:

Jedes soziale System „*entwickelt sich*“
permanent aus sich heraus, ohne dass die
Mitglieder es immer bemerken.

Statement 4:

Ein guter Schulleiter hat seit jeher in diesem Sinne „Schulentwicklung“ betrieben, indem er kontinuierlich auf externe und interne Veränderungen adäquat im Sinne der Schule reagiert hat.

Statement 5:

Die Etablierung eines gesondert definierten Schul-
Entwicklungs-Projektes ist dann nötig,

- wenn eine plötzliche, unerwartete und/oder drastische
Veränderung der externen oder internen Bedingungen der
Schule eintritt

oder

- wenn der Schulleiter (oder sein Vorgänger!) auf längere
Zeit Veränderungsprozesse nicht sensibel genug
wahrgenommen oder nicht adäquat darauf reagiert hat.

Statement 6:

In diesen Fällen:

Das soziale System „Schule“ „*wird entwickelt*“,
d.h. durch eine **intentionale Maßnahme** im
Sinne seiner Ziele verändert.

Statement 7:

Startpunkte eines Schulentwicklungsprozesses

- a) Die Top-Down-Strategie: Die Leitungsebene setzt den OE-Prozess in Gang.
- b) Die Bottom-Up-Strategie: Die Veränderungsimpulse gehen von der Basis aus.
- c) Die „Außen-Innen“-Strategie: Externe übergeordnete Organisationen verlangen eine Umstrukturierung.
- d) Die Keil-Strategie: Im Gegensatz zu b) setzt hier der Veränderungsprozess bei den mittleren Ebenen an. Hier herrscht häufig der höchste Problemdruck.
- e) Die Nucleus-Strategie: Irgendein Bereich beginnt damit, eine Idee zu entwickeln. Andere werden aufmerksam, insbesondere wenn die neue Strategie erfolgreich ist.

Statement 8:

Es wird empfohlen, die Konzeption und Planung einer Schul-Entwicklungs-Maßnahmen an eine „Projektgruppe“ zu übertragen (ggf. unter Leitung eines „Externen“), in denen alle „betroffenen“ Personen und Personengruppen beteiligt sein sollen.

(Inwieweit diese Aufgabe durch bereits bestehende „Steuergruppen“ übernommen werden kann, hängt von zu diskutierenden Bedingungen ab.)

Statement 9:

Die Leitung einer derartigen Projektgruppe („Projektmanagement“) erfordert

- Soziale Kompetenz
- Penetranz
- Geduld
- Penibilität
- usw.

Ggf. ist die Leitung einem „Externen“ oder einer „externen Instanz“ zu übertragen.

Statement 10:

Das zu bearbeitende Problemfeld eines „Schul-Entwicklungs-Prozesses“ sollte zunächst diagnostisch identifiziert werden.
Methoden: Materialanalyse, Gespräche, teilnehmende Beobachtung, schriftliche Befragungen, Analyse von „critical incidents“, etc.

Statement 11:

Es sind Interventionsvorschläge im Sinne der Ziele der Schule zu entwickeln. Diese können prinzipiell an vier Punkten ansetzen:

- a) Veränderung von Input- oder Outputprozeduren der Schule
- b) Veränderung der internen Struktur der Schule
- c) Veränderungen der Mentalität der beteiligten Menschen
- d) Veränderung des Unterrichts in Form und Inhalt

Statement 12:

Die Rolle des Schulleiters:

Der Schulleiter muss:

- a) den „Entwicklungsbedarf“ seiner Schule erkennen
- b) den Schul-Entwicklungsprozess in Gang setzen,
(z.B. durch die Etablierung einer „Projektgruppe“)
- c) Kontakt mit der Projektgruppe halten und
Hilfestellung leisten, wenn seine Kompetenz
erforderlich ist
- d) Für einen gesteuerten Informationsfluss sorgen
- e) das Ergebnis bewerten und Entscheidungen
herbeiführen bzw. treffen, bzw. mit tragen
- f) die daraus folgenden Maßnahmen durchführen

Statement 13:

Die eingeleiteten Maßnahmen sind zu
evaluieren.

Erfolgreiche Änderungen sind zu
perpetuieren.

Statement 14:

Es ist ein „Vorwarnsystem“ einzurichten,
das verhindert, dass die Schule von neuen
drastischen Außen- und Innen-Änderungen
„überrascht“ wird..

Vielen Dank fürs Zuhören und ggf.
Mitdenken!

Themen-relevante Literatur des Autors:

Gasch, B., Antoine, J., Köpperschmidt-Bau, C. (1998). Psychologische Organisationsentwicklung im Öffentlichen Dienst. Düsseldorf: Raabe

Gasch, B. (1996). Erfahrungen mit Widerständen bei Organisations-Entwicklungs-Projekten im Öffentlichen Dienst. In: Kastner, Michael: Auf dem Weg zum schlanken Staat - der konstruktive Umgang mit Widerständen. Dortmund: Maori. S. 73-91

Gasch, B. (1999). Gespräche Führen. Vorbereitungen auf Leitungsaufgaben. Modul 4/3. Fernuniversität Hagen

Gasch, B. (1979). Staff Development in Higher Education: The Federal Republic of Germany - A Successful Synthesis of Method, Content, and Theory? In: Teather, D.C.B. Staff Development in Higher Education: An International Review and Bibliography. London: Kogan & Page. P. 135-171

B. Gasch (1989). Führungskonzeptionen. In: Goller, J., Maack, H., & Müller-Hedrich, B. (Hg): *Verwaltungsmanagement*. Stuttgart: Raabe/Giesel. S. C 3.1 S1 - C. 3.1 S17