

**BUK-Fachtagung „Schulkli-
ma/Schulentwicklung“**
12. – 14. 12 Dresden

Schulentwicklung – Intention, Zielsetzung, Be-
standteile

Georg Israel, Uni Paderborn, Dr. Norbert Posse, Uni Düsseldorf

Was ist Schulentwicklung?

Schulentwicklung ist eine Form der OE. Sie kann verstanden werden als

○ *... Instrument/Methode (die Tayloristische Organisationsentwicklung)*

In diesem Modell, welches behavioristischem Denken sehr nahe steht, ist der Mensch „Objekt“. OE wird als Methode zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen verstanden mit dem (ausschließlichen) Ziel der Steigerung der Effektivität.

○ *... als Haltung (der Human-Relation-Ansatz)*

Der HR-Ansatz baut auf einem veränderten, „humanistischen“ Menschenbild auf. Hier finden wir erste Analogien zu einer „Gesundheitsorientierung“. Menschen werden gesehen als Personen,

- die fähig sind, vorausschauend, planend, nach eigenen Zielvorstellungen im Sinne der „Selbstregulation“ zu handeln,
- die in der Lage sind, zurückschauend ihre eigenen Erfahrungen berücksichtigend, „biografische Kontinuität“ wahrend, zu handeln,
- die sich selbst zum Gegenstand ihrer Aufmerksamkeit und Wahrnehmung machen können und zwischen ihren Erfahrungen und der eigenen Person einen „sinndeutenden“ Bezug herstellen können,
- die fähig sind, zu kommunizieren, Beziehungen einzugehen, die Perspektive anderer in ihrem Handeln zu berücksichtigen, sich Erwartungen anderer unterzuordnen oder sich von diesen zu distanzieren,
- die mit ihrer Umwelt in einer transaktionalen Beziehung, in einem „wechselseitigen Austauschprozess“ stehen.ⁱⁱ

Wie kann OE zur Entwicklung von Schulen beitragen?

OE als „top down“-Modell

- OE als ein „von oben“ gesteuertes Modell der Schulentwicklung bleibt in der Regel in der „Entwicklung der Organisation“ hängen. Schule ist aber mehr, sie besteht neben dem Organisationssystem auch (und gerade) aus einem „Pädagogischen System“.
- Offensichtlich ist der förderliche Einfluß einer organisatorischen Änderung auf das Pädagogische System nicht gesichert, während der hinderliche Einfluß allgegenwärtig erfahrbar ist.
- Oft bieten die Experten einer Schule (ihre eigenen) Lösungen an für Probleme, die die Schule so gar nicht hat.
- Das Risiko bei „top down“-Modellen besteht darin, daß sie stärker an einem (von außen festgestellten) Bedarf als an den Bedürfnissen der Systemmitglieder orientiert sind.

OE als „bottom up“-Modell

- Veränderung von Schule funktioniert besonders gut vom Pädagogischen System her. Die Veränderung des Unterrichts zieht in der Regel auch eine Veränderung der Organisationsstruktur nach sich.
- Genauso wie sich große oder komplexe Systeme (und Schule als soziales System ist immer ein „komplexes“ System) nur noch dann *steuern* lassen, wenn diese Steuerungsfunktion Aufgabe aller Systemmitglieder geworden ist, lassen sie sich auch nur *entwickeln*, wenn alle an den Entwicklungsaufgaben beteiligt sind.
- Diese Beteiligung (sowohl an der Steuerungsfunktion als auch) an den Entwicklungsaufgaben ist über die Diskussion und Verabschiedung konsensfähiger Zielvorstellungen über die Entwicklung möglich.
- Das „bottom up“-Modell bringt auch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Systemmitglieder (auf Schule bezogen: aller an Schule Beteiligten) mit sich (Bestandsaufnahme: Bewahren – Verändern – Bedenken).

Wann ist Schulentwicklung „gesundheitsförderlich“?

Schulentwicklung ist dann „gesundheitsförderlich“, wenn sie die Ziele der Gesundheitsförderung, d.h. wenn sie die „Menschen“ und nicht die „Organisation“ im Blick hat. Schulentwicklung kann hierbei wiederum von der OE lernen. Die typischen Ziele einer OE lassen sich folgendermaßen beschreiben: In der OE werden grundsätzlich die drei Ebenen

Organisation - Gruppe - Individuum

unterschieden. Auf den verschiedenen Ebenen bestehen auch unterschiedliche Ziele, die in der Regel durch bestimmte Mittel erreicht werden.

Ebene	Ziel	Mittel
Organisation	Effizienz	Produktivität und Flexibilität
Gruppe	Kooperation	gute Kommunikation und gute organisatorische Bedingungen
Individuum	Motivation	individuelle Kompetenz und Arbeitszufriedenheit

Die in einer Schule relevanten Probleme lassen sich diesen drei Bereichen zuordnen. Es gibt:

Probleme, welche die Schule als Ganzes berühren, also die Auseinandersetzung mit der Umwelt und die Strukturbedingungen betreffen. Dieser Bereich – Probleme der Gesamtorganisation – ist die erste Ebene für die Analyse und Intervention.

Beispiele: Konkurrenzsituation, hoher Ausländeranteil, ...

Probleme, die die sozialen Beziehungen der Schulmitglieder (Schulleitung, LehrerInnen, SchülerInnen, Eltern, nichtpäd. MitabietterInnen) betreffen, also Probleme der Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen, Abteilungen oder Gruppen. Diese Probleme *in* und *zwischen* Gruppen sind die zweite Ebene, an denen die Analyse ansetzen kann.

Beispiele: Mobbing, Cliquenbildung, ...

Probleme, die das Schulmitglied – also das Individuum – betreffen. Die ist die dritte Ebene, an der Schulentwicklung ansetzen kann..

Beispiele: Burnout, Leistungsschwächen, psychosoziale Probleme, ...

Für eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung empfehlen sich folgende Ziele:

■ allgemeine Zielfaktoren

- ein positives und aktives Gefühl des „In-der-Welt-Seins“ aller Beteiligten
- Fähigkeiten, Strategien und Ressourcen, um aktiv und gezielt individuelle und gemeinschaftliche Ziele zu erreichen
- ein „kritisches Verständnis“ der sozialen und politischen Verhältnisse und der eigenen sozialen Umwelt

■ spezifische gesundheitsbezogene Zielfaktoren

- ein entwickeltes Gesundheitsverständnis von LehrerInnen und SchülerInnen
- eine an gesundheitsfördernden Faktoren orientierte Unterrichtsführung
- ein „gesunder“ Umgang von LehrerInnen und SchülerInnen
- eine gesundheitsförderliche Umgebung in der Schule
- gesundheitsförderliche Formen von „Dienstleistungen“ in der Schule
- gesundheitsbezogene Kontakte der Schule zum Gemeinwesen
- ein gesundes Schulklima
- Akzeptanz des gesundheitsbezogenen Ansatzes innerhalb und außerhalb der Schule

Was sind gesundheitsförderliche Schulentwicklungs-Methoden?

Gesundheitsförderlich sind Methoden der Schulentwicklung dann, wenn sie sich an folgenden Kriterien orientieren:

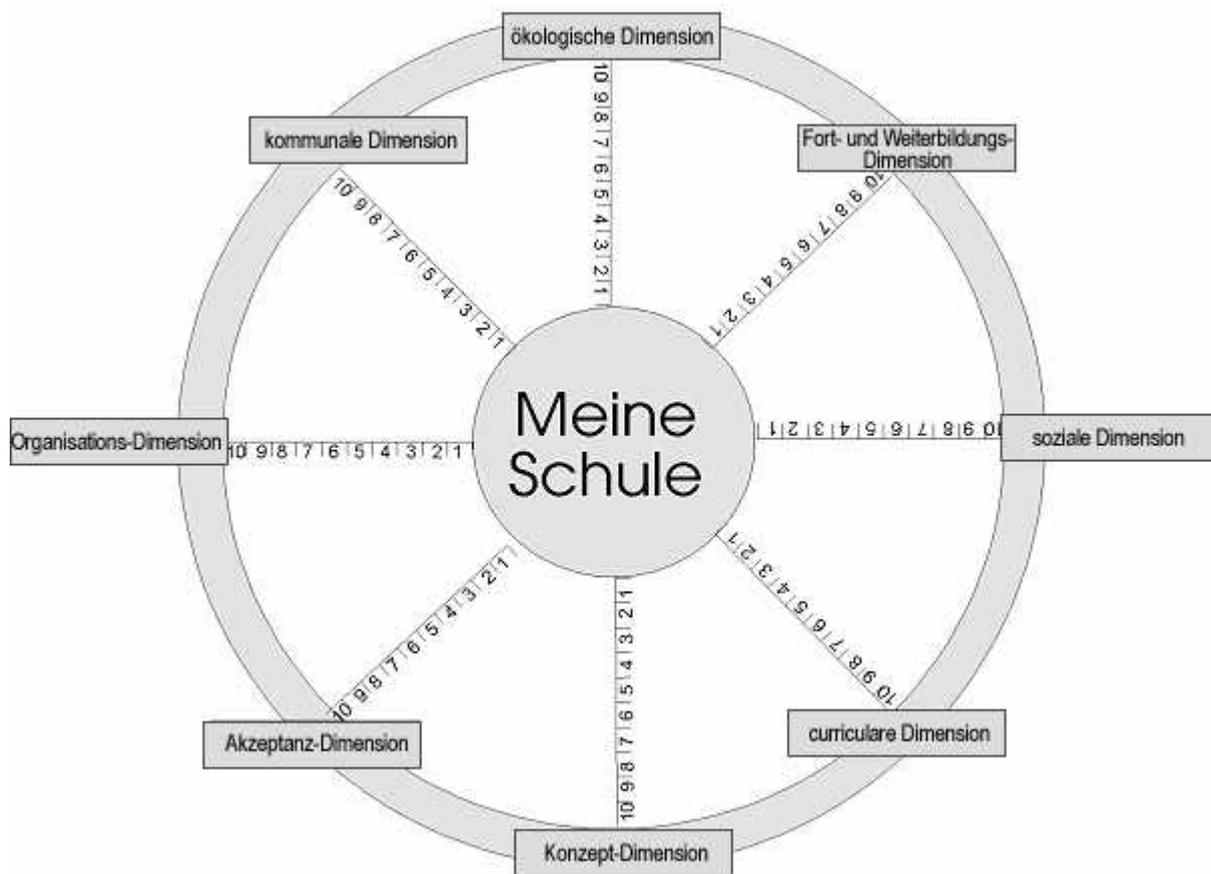
- Sie ermöglichen die **Beteiligung** aller Betroffenen und nehmen deren Bedürfnisse auf und ernst
- Sie fördern das **Wohlbefinden** der Menschen in der Schule (=Belastungsfreiheit; Freuden; Zufriedenheit; Glück)
- Sie sind (wie das veränderte Gesundheitsverständnis) **situationsbezogen**, d.h. veränderbar, flexibel und nicht starr
- Sie sind (wie das veränderte Gesundheitsverständnis) **dynamisch**, d.h. sie verändern sich mit der Veränderung
- Sie sind **ziel- und lösungsorientiert**.
- Sie sind **offen und transparent**

Sie genügen den salutogenen Faktorenⁱⁱⁱ, die Aaron Antonovsky^{iv} in seinem Konstrukt des „Kohärenzgefühls“ zusammengefasst hat^v. D.h.:

- Sie sind **verstehbar**. Verstehbarkeit („Comprehensibility“) umschreibt das Ausmaß, in dem die Reize und Situationen, mit denen eine Person alltäglich konfrontiert wird, Sinn machen und von ihr kognitiv als klare, geordnete Information verstanden wird.
- Sie sind **bewältigbar**. Bewältigbarkeit („Manageability“) meint das Ausmaß, in dem eine Person die Anforderungen, die auf sie zukommen, mit den ihr verfügbaren Ressourcen als bewältigbar wahrnimmt.
- Sie **machen Sinn**. Sinnhaftigkeit („Meaningfulness“) bezieht sich auf das Ausmaß, in dem das eigene Leben emotional als sinnvoll erlebt wird und die Probleme und Anforderungen des Lebens als solche erlebt werden, für die es sich einzusetzen lohnt.

Eine weitere Möglichkeit, Kriterien für die Gesundheitsorientierung von Methoden zu formulieren, entsteht dadurch, daß geprüft wird, inwieweit die zur Anwendung kommenden Methoden die verschiedenen Dimensionen (Handlungsfelder) der gesundheitsförderlichen Schule thematisieren.

(1) Der Stern der Gesundheit



- Die *Curriculare Dimension* bezieht sich auf den Unterricht, die Inhalte und die Vermittlungsformen.
- Die *Soziale Dimension* berücksichtigt die Intra- und Intergruppenkommunikation der verschiedenen Personengruppen der Schule.
- Die *Fort- und Weiterbildungsdimension* bezeichnet die Dienstleistungen der Schule für einzelne Lehrkräfte, für das Kollegium oder auch für das nicht unterrichtende Personal.
- Die *Ökologische Dimension* bezieht sich auf die schulische Umwelt (u.a. Schulgebäude, Einrichtung, Ausstattung, Versorgung) und das Umfeld der Schule (z.B. der Schulweg).
- Die *Kommunale Dimension* beinhaltet die Beziehungen und Kooperationsformen der Schule zu Institutionen und Organisationen der Gemeinde bzw. des Stadtteils.
- Die *Organisationsdimension* betrifft das psychosoziale Klima der Schule bzw. des Kollegiums.
- Die *Akzeptanzdimension* bezeichnet die Akzeptanz der Idee der Gesundheitsfördernden Schule bei den in der Schule lehrenden, lernenden und anderweitig tätigen Personengruppen und bei den Eltern.
- Die *Konzeptdimension* betrifft die Verbreitung und Kenntnis der Idee der Gesundheitsfördernden Schule in der Schule und bei den Eltern.

(2) Merkmale der Gesundheitsfördernden Schule

Die gesundheitsfördernde Schule ...

- schließt alle Aspekte des Lebens in der Schule (Pausenplatz, Mensa etc.) sowie die Beziehungen zur Umgebung ein
- nimmt die Interaktion von physischen, psychischen, sozialen und umweltbedingten Aspekten in die Gesundheitsdefinition auf
- stellt die aktive Beteiligung der Schülerinnen und Schüler ins Zentrum; arbeitet mit verschiedenen Methoden, welche die Eigeninitiative der Kinder fördern
- geht von einer Vielheit von Einflüssen und Faktoren aus, welche die Gesundheit der Schülerinnen und Schüler beeinflussen, berücksichtigt die bestehenden Glaubensvorstellungen und Werthaltungen der Kinder
- erachtet es als sinnvoll, die in allen Gesundheitsfragen grundlegenden Fähigkeiten und Prozesse in den Lehrplan zu integrieren
- betrachtet die Entwicklung eines positiven Selbstbildes und der Verantwortung der Individuen über ihr Leben als wichtigstes Ziel einer guten Gesundheitsförderung
- misst der Umgebung der Schule große Bedeutung zu, sowohl in Bezug auf ihre ästhetische Gestaltung als auch bezüglich der psychologischen Auswirkungen auf die Schülerinnen und Schüler sowie das gesamte Personal
- betrachtet Gesundheitsförderung in der Schule als wichtigen Beitrag für das Wohlbefinden der Angestellten; bezieht die Leitbildfunktion des Personals in die Gesundheitsförderung ein
- betrachtet die Unterstützung und Mitarbeit der Eltern als zentrales Element der Gesundheitsfördernden Schule
- stellt die Gesundheitsförderung in der Schule in einen weiteren Zusammenhang, welcher ebenfalls die Erhaltung der Gesundheit und die Prävention beinhaltet, jedoch darüber hinaus bemüht ist, die Schülerinnen und Schüler zu einem bewussten Konsum von Gesundheitsleistungen auszubilden

(3) *Ein gesundes psychosoziales Schulklima*

- **Zielperspektive:** Die Ziele der Schule sind möglichst allen Kolleginnen und Kollegen klar, werden von ihnen als gemeinsame Ziele angesehen, mitgetragen und für realisierbar gehalten.
- **Diskursfähigkeit:** Im Kollegium gibt es einen guten und problemlosen Austausch von Informationen. Die Kolleginnen und Kollegen sind kommunikationsfähig und bereit zur konstruktiven Konfliktlösung.
- **Kräftegleichgewicht:** Die Ebenen, auf denen Entscheidungen gefällt werden, sind transparent und allen zugänglich. Die Entscheidungskompetenzen sind im Kollegium angemessen verteilt. Es gibt eine gute Zusammenarbeit.
- **Effektive Ressourcennutzung:** Die Arbeitskraft des einzelnen wird so eingesetzt, dass sie sich weder überfordert noch nutzlos fühlen. Persönliche Bedürfnisse und institutionelle Erfordernisse werden ins Gleichgewicht gebracht.
- **Zusammenhalt:** Die Lehrkräfte identifizieren sich mit der Schule, sind stolz auf ihre Mitarbeit und möchten an der Schule bleiben. Sie suchen bei ihren Kolleginnen und Kollegen nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit.
- **Arbeitszufriedenheit:** Die Lehrkräfte bemühen sich, so zu arbeiten, dass sie sich im bestmöglichen Maße wohl fühlen.
- **Innovativkraft:** Das Kollegium ist in der Lage, neue Entwicklungen in Gang zu setzen, neue Ziele zu avisiert und sich im Laufe der Zeit in ihrer Organisation zu differenzieren.
- **Autonomie:** Die Beziehung der Schule zur sozialen Umgebung ist durch eine gewisse Eigenständigkeit, durch ein Schulprofil geprägt. Die Schule reagiert nicht abweisend, gleichgültig oder destruktiv auf Außenimpulse, erhält sich aber eine relative Unabhängigkeit von negativen Kräften in ihrer Umgebung. Die Formen der Zusammenarbeit mit Institutionen, Organisationen oder einzelnen Personen aus der Umgebung der Schule sind konstruktiv.
- **Anpassungsvermögen:** Die Schule hält den Kontakt zu ihrer Umgebung aufrecht. Mit Eingriffen von außen wird sie fertig und sie hat die Fähigkeit, sich von innen heraus immer wieder auf neue Anforderungen durch die Umwelt einzustellen.
- **Problemlösefähigkeit:** Probleme und Schwierigkeiten werden von der Schule als normal und unvermeidbar angesehen. Probleme werden mit möglichst geringem Kraftaufwand gelöst und gelten, wenn sie einmal gelöst sind als bleibend gelöst. Die Schule verfügt über Verfahrenswege zur dauerhaften Problemlösung.

i

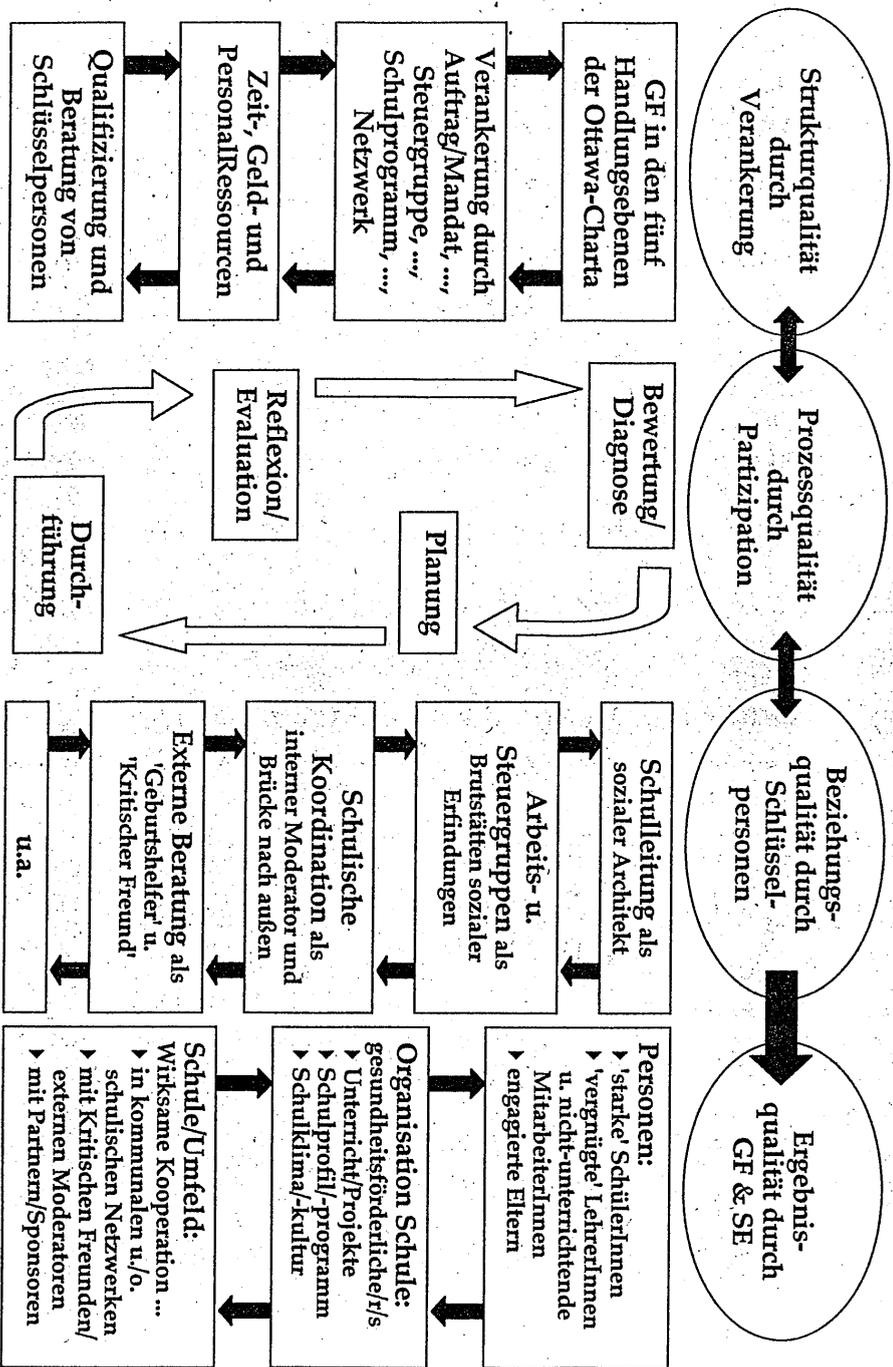
ii In Anlehnung an Petillon, H. (1993). Soziales Lernen in der Grundschule. Frankfurt: Diesterweg, S. 18f

iii Salutogene Faktoren sind solche, die die Gesundheit erhalten und fördern. Die Salutogenese beschreibt die Bedingungen und Verläufe, warum Menschen gesund bleiben. Die Pathogenese beschreibt, warum sie erkranken.

iv Antonovsky, A. (1979). Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass sowie Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass

v vgl. auch Faltermaier, T. (1994). Gesundheitsbewußtsein und Gesundheitshandeln. Über den Umgang mit Gesundheit im Alltag. Weinheim: Beltz

Qualitätsmanagement Gesundheitsfördernder Schulen



Siegfried Seeger ▶ Deutsche Gesellschaft für Gesundheitsfördernde Schulen e.V./2001

Projektmanagement (nach S. Seeger 2001)

Ziele

Welche Ziele verfolgt das Projekt und warum wird es gemacht?

Welche anderen Möglichkeiten gäbe es, die Herausforderung zu bewältigen?

Wege

Welche Lösungswege versprechen welche Erfolge und warum?

Welche Schwerpunkte lassen Misserfolge erwarten und warum?

Strategien

Welche Partner und Allianzen sollen mit welchen Interessen den Erfolg sichern?

Welche Partner oder Gegner könnten den Erfolg warum gefährden?

Schritte

Welche Phasen sollen das Projekt wie strukturieren?

Wer geht welchen Weg und macht welche Schritte bis wann?

Struktur

Wer ist externer und interner Auftraggeber und Auftragnehmer?

Welche neuen Arbeitsstrukturen mit welchen Verbindlichkeiten sind notwendig?

Beteiligungen

Wer ist in welcher (fachlichen/strategischen) Rolle beteiligt?

Profile – Test für Gesundheitsfördernde Schulen

Der Benchmark – Test

- Was haben/können wir als Gesundheitsfördernde Schule Besonderes?
- Worin ist mein Arbeitsplatzprofil und unser Lebensraum etwas Besonderes?
- Warum möchte ich gerade mit uns zusammenarbeiten?

Der Elch – Test

- Wann weichen wir in der Gesundheitsförderung aus?
- Wann fallen wir konzeptionell/argumentativ um?
- Wann sind wir als Gesundheitsförderer nicht klar, nicht konsequent, nicht ehrlich?

Der Crash – Test

- Wie reagieren wir in schwierigen politischen/finanziellen Zeiten?
- Wissen wir, was zu tun ist, wenn es zu krachen droht?
- Können wir erste Hilfe leisten, wenn es gekracht hat?

Der Design – Test

- Haben wir unser Profil visualisiert bzw. klar vor Augen?
- Wie stellen wir uns nach außen dar (Zeitung, Faltblatt, Homepage,...)?
- Wie vergewissern wir uns unserer Wirkungen?

Der Innovations- Test

- Welche neuen Konzepte/Methoden haben wir im letzten Jahr kennen gelernt und erprobt?
- Wann haben wir das letzte Mal unser Profil reflektiert/überprüft?
- Wodurch und wann qualifizieren wir uns weiter?

Fördernde und hemmende Faktoren für Innovationsprojekte

Förderndes

- **Überschaubarkeit**
- **Bedeutsamkeit**
- **Situationsbezug**
- **Durchführbarkeit**
- **Dauerhaftigkeit**

Hemmendes

- **Alleingang in Einsamkeit**
- **Aktionismus im Laufrad**
- **Revierverhalten in Burgmauern**
- **Eintagsfliegen**

Qualitätskriterien für gesundheitsförderliche Schulentwicklungsarbeit

- **Salutogenese & “Sinn für Kohärenz“**
- **Partizipation & Empowerment**
- **Kooperation & Vernetzung**
- **Stabilisierung & Strukturbildung**
- **Reflexion & Evaluation**
- **Transfer**
- **Dokumentation & Öffentlichkeitsarbeit**

Kontroll- und Fokusfragen

Der Zielklärungs- und Planungsprozess soll durch die gemeinsame Beantwortung der folgenden Fragen den Umsetzungsprozess unterstützen:

- Wo steht die Schule jetzt?
- Welche Veränderungen müssen erfolgen?
- Wie können diese Veränderungen in absehbarer Zeit erreicht werden?
- Wie können wir feststellen, dass unsere Arbeit im Hinblick auf die Veränderungen erfolgreich war?
- Fokussiert die beabsichtigte/geplante Schulentwicklung (auch) den Bereich der Schulkultur, des Schullebens und die Schule als Organisation?
- Setzt sich die beabsichtigte/geplante Schulentwicklung mit den Zielen und der Praxis des Lehrens und Lernens in der Schule auseinander?
- Setzt sich die beabsichtigte/geplante Schulentwicklung mit den Lernergebnissen und den Arbeitserfolgen der Schüler auseinander?

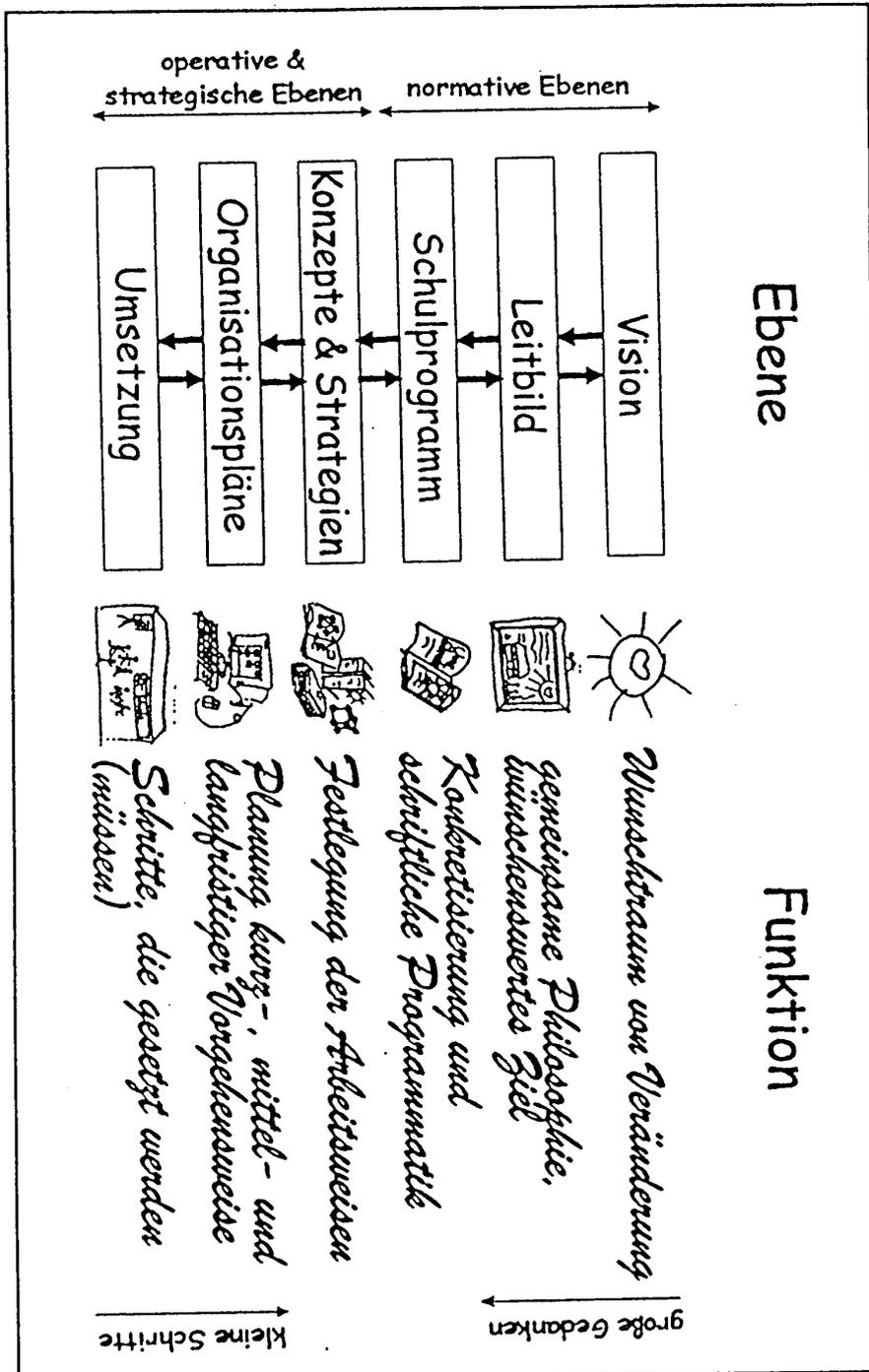
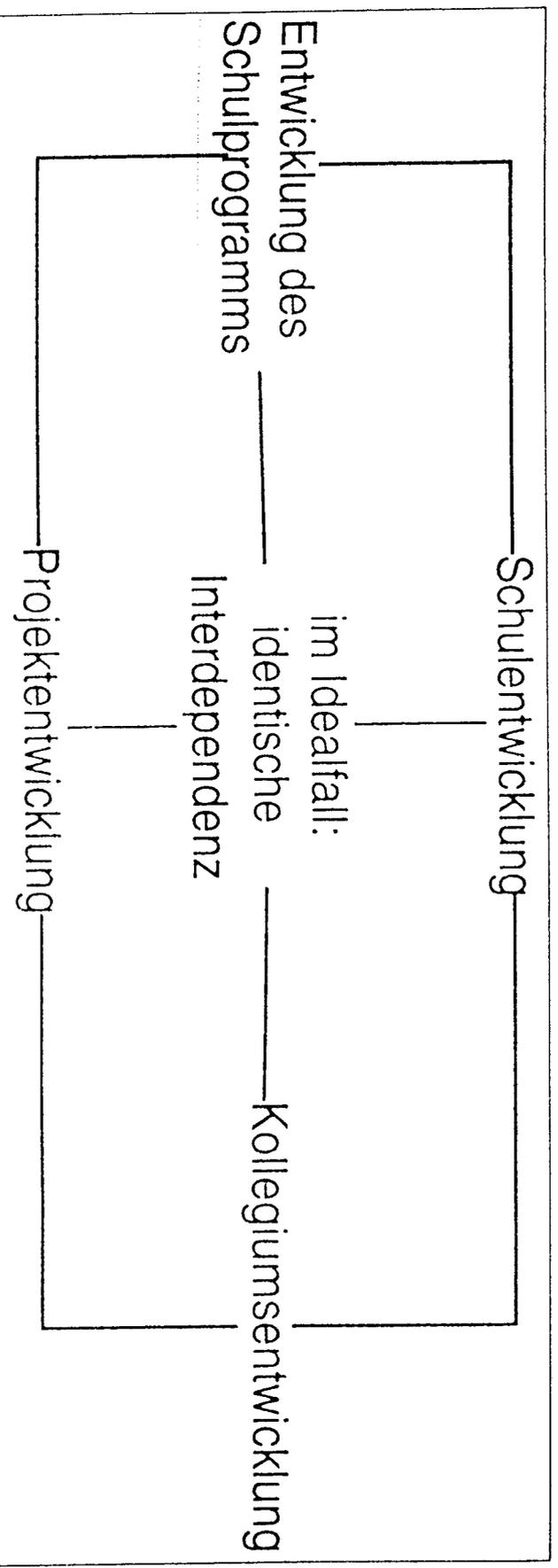


Abbildung 8: Ebenen und Funktionen bei der Erstellung eines Schulprogramms

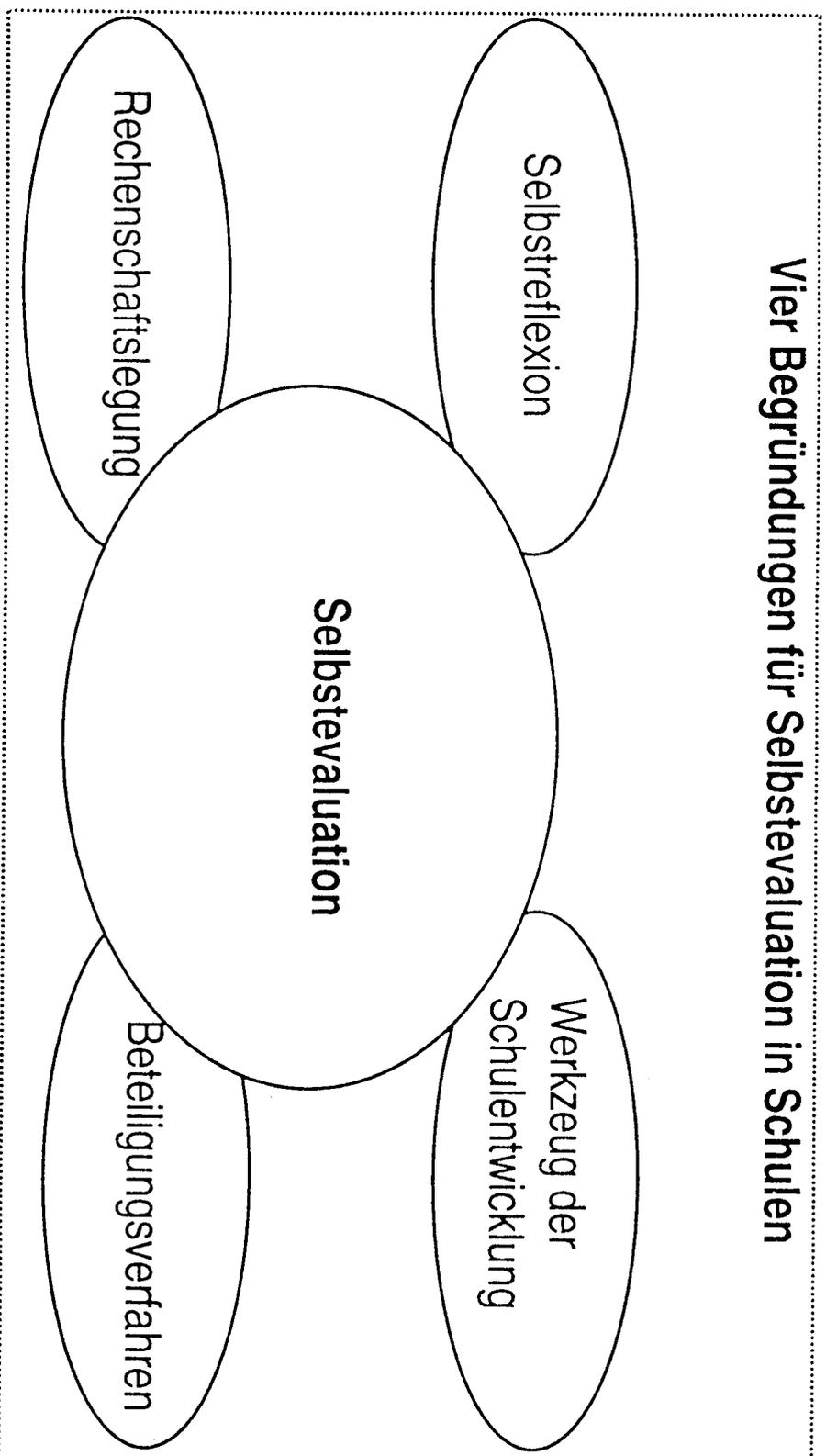
Handlungsschritte ergeben sich nicht von selbst!



•Abb. : Baustein ‚Zielvereinbarung/Arbeitsplanung‘

(aus: Burkard, Christoph: Evaluation in der Fortbildungsmaßnahme 'Schulentwicklung und Schulaufsicht'. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung: Evaluation und Schulentwicklung. Soest 1995, S. 36

Vier Begründungen für Selbstevaluation in Schulen



Welches Verfahren wollen Sie denn lernen, ausprobieren, anwenden?

Für Evaluation in der Schule und im Unterricht gibt es viele Verfahren. Die Auswahl sollte sich u. a. nach folgenden Kriterien richten:

Welches Verfahren

- ⇒ macht neugierig, regt an, erscheint bewältigbar?
- ⇒ liefert schnell und anschaulich Ergebnisse zu den vereinbarten Fragestellungen?
- ⇒ ist praktikabel und praxisverträglich?
- ⇒ entspricht unseren Normen am besten?
- ⇒ interessiert uns, ist anregend, auf die Alltagsarbeit übertragbar?
- ⇒ ist von allen Beteiligten durchzuführen und auszuwerten?

Wann Evaluation gelingen kann

Folgende Fragen sollten positiv beantwortet werden:

Beachtet die Evaluation den Gesamtzusammenhang der jeweiligen Arbeitsprozesse und Probleme?

Kann sie dazu beitragen, Arbeitsprozesse und/oder –beziehungen zu erklären und zu klären?

Achtet sie die sozialen Beziehungen?

Ist sie auf die konkrete Entwicklung vor Ort ausgerichtet?

Gibt sie Anregungen zur Selbsthilfe?

Ermöglicht sie kollegialen Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen?

Ist die Evaluation für alle Beteiligten und Betroffenen offen und kontrollierbar?

Wodurch die Schulprogrammarbeit in der Schule vorankommt (emprische Untersuchungsergebnisse von H. Haenisch)

- **Verlässliche Strukturen schaffen (Mandat etc.)**
- **Ein Kern engagierter Kolleginnen und Kollegen ist unerlässlich**
- **Know-how für die Schulprogrammprozesse aufbauen**
- **Die Wichtigkeit der Sache im Bewusstsein halten**
- **Verlebendigung des Schulprogramms durch Teamarbeit**
- **Ein notwendiger Blick über den Tellerrand der Schule**
- **Ohne Investitionen kein Erfolg**
- **Schulprogrammarbeit braucht langen Atem**
- **Ohne Evaluation keine Weiterentwicklung des Schulprogramms**
- **Externe Unterstützung ist meist unerlässlich**
- **Schulprogrammarbeit kann auch Öffnung von Schule nicht verzichten**
- **Verschriftlichung ist nicht alles, aber ohne Verschriftlichung ist alles nichts**