

## Vom Unterrichten zum Organisieren - Schulentwicklung als Organisation von Unterstützungsmaßnahmen?

Prof. Dr. Heike de Boer/ Benjamin Brass  
Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz



## Gliederung

1. Schulentwicklung, Schulkultur und Systemsteuerung
2. Schulentwicklung an Grundschulen
3. Pilotuntersuchung in RP
4. LehrerInnenhandeln in Schulentwicklungsprozessen
5. Ein Fallbeispiel
6. Fazit und weiterführende Fragen

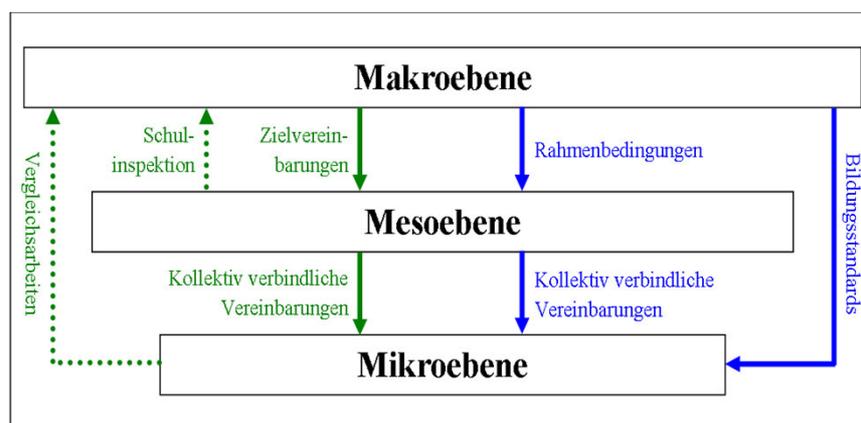


## 1. Schulentwicklung, Schulkultur und Systemsteuerung

- als Personal-, Organisations-, Unterrichtsentwicklung (Holtappels/Rolffs 2010, 73 ff.)
- Organisationskultur als „sensemaking in organizations“ (Weick /Sutkliff 2010)
- als Teil einer Systemreform (Altrichter/ Helm 2011; Feldhoff 2011) und Handlungskoordination verschiedener Akteurskonstellationen im Mehrebenensystem Schule (Altrichter/Maag-Merki 2010)



## 1. Schulentwicklung, Schulkultur und Systemsteuerung

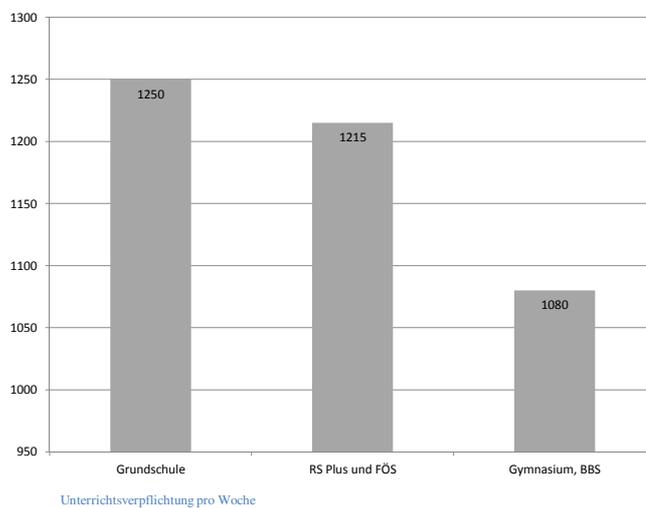


Durchgezogene Linien: Beeinflussungsmechanismen  
Gepunktete Linien: Informationswege

Abbildung von B. Brass: Evaluationsbasierte Steuerung



## 2. Schulentwicklung an Grundschulen



## 2. Schulentwicklung an Grundschulen

	Grund- schulen Anzahl	Klassen	Lehrer- innen	Pflicht- stunden	Entlastung Schulleitung
unter 75	5	2-4	2-4	27,8	8
zwischen 75 und 150	12	4-8	4-6		8-10,5 h
150 und mehr	8	8-15	8-15		10,5-19 h



## 2. Schulentwicklung an Grundschulen

Schulentwicklung als Bestandteil des Grundschulstudiums an **20** von **46** Universitäten / Pädagogischen Hochschulen



## 3. Pilotuntersuchung

40 leitfadengestützte Interviews mit Schulleitungen und LehrerInnen  
Inhaltsanalytische Kodierung

Grounded Theory  
Entwicklung von Typen des LehrerInnenhandelns in SE- Prozessen

- 7 leitfadengestützte Interviews  
- teilnehmende Beobachtung  
- Untersuchung Übergang

KONECS:  
• forschend lernen  
• Synergieeffekte bilden



## 4. LehrerInnenhandeln in SE-Prozessen

Re-Analyse ausgewählter Eckfälle unter der Frage:

Wie gehen Lehrerinnen und Lehrer an Grundschulen mit den beruflichen Herausforderungen um, die Schulentwicklung im Rahmen neuer Steuerung an sie stellt?



## 4. LehrerInnenhandeln in SE-Prozessen

„vom Lehrplan wird nicht abgewichen, sondern die Themengebiete des Lehrplans, Skelett oder der Weg vom Blut und Blutkreislauf, wird mit einer Figur, die Primo heißt, unterstützt, äh, Klaro heißt, unterstützt, sodass einfach zu den altbewährten Materialien, die wir haben, neue Impulse gegeben werden, die fächerübergreifend sind“

„ich bin sehr angetan davon, man kriegt sehr viel Materialien an die Hand, man wird aber nicht zugeschüttet, sodass man weiterhin sein Programm fahren kann und das andere noch begleitend“



## 4. LehrerInnenhandeln in SE-Prozessen

### Unterricht

- Primat der „Lehrplanthemen“
- Primat *altbewährter* Materialien
- Primat des eigenen Programms
  - Sicherung des unterrichtlichen Normalbetriebs

### Klasse 2000

- Aspekt der Unterstützung
- Abdeckung geforderter Bereiche
- Bereitstellung von Material
  - Mittel zum Zweck der Darstellung von erwünschter Aktivität



## 4. LehrerInnenhandeln in SE-Prozessen

### Zielebene

politische Vorgaben

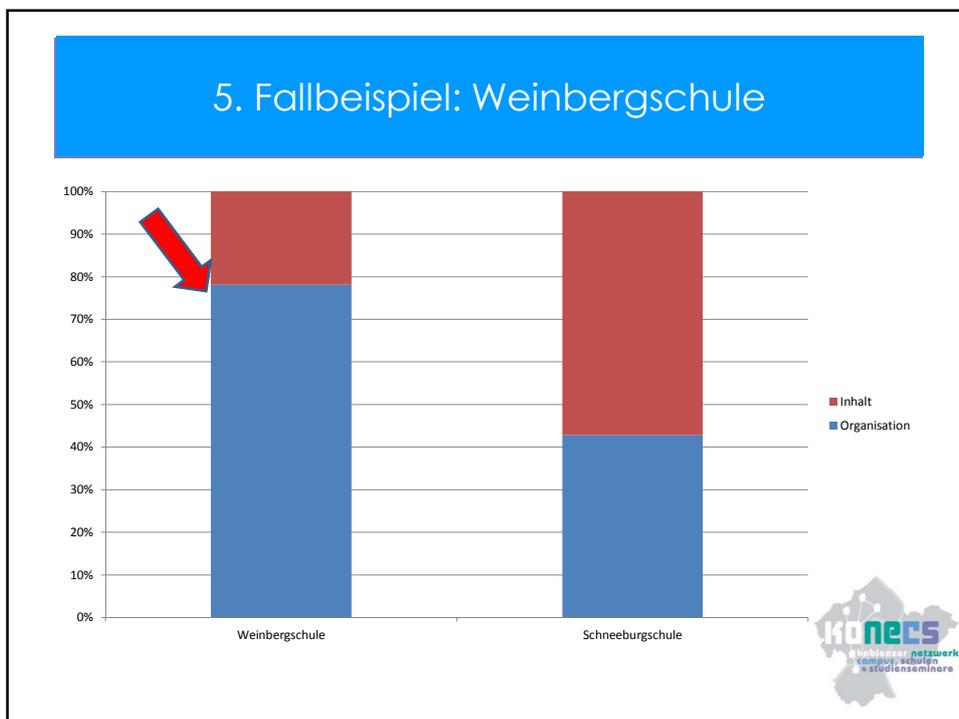
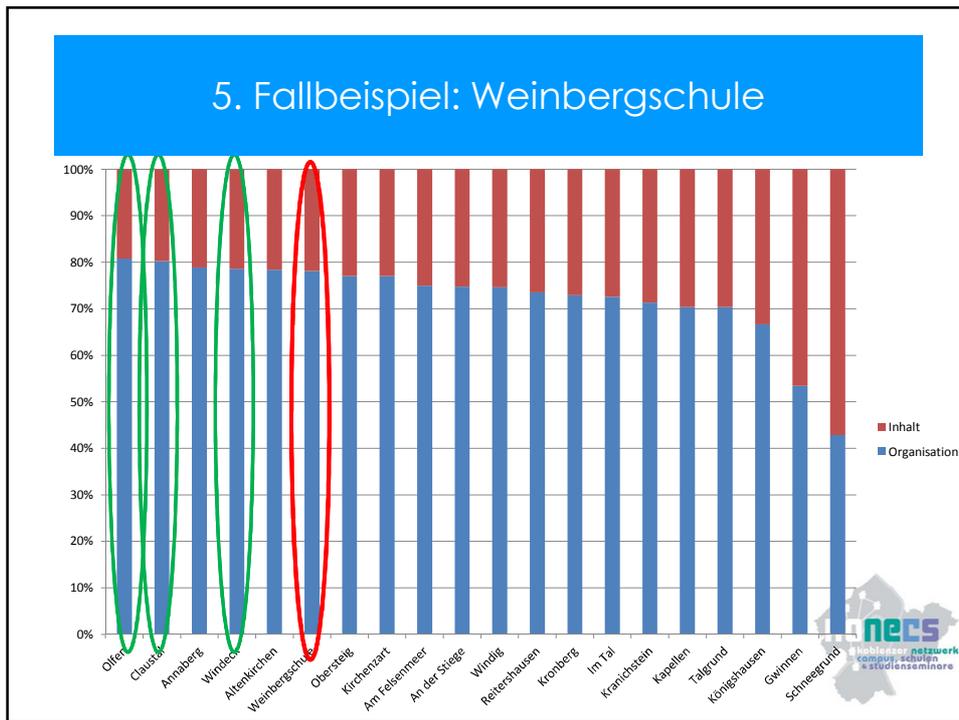
schulische Vorgaben

eigene Werte, Normen...

### Handlungsebene

Unterricht, Elternarbeit,  
etc.





## 5. Fallbeispiel: Weinbergschule

„Wir sind ja im sozialen Brennpunkt. Äh, es fehlt auch Geld hinten und vorne. Es fehlt Unterstützung hinten und vorne“.

(Interview Weinberg SL, 604)

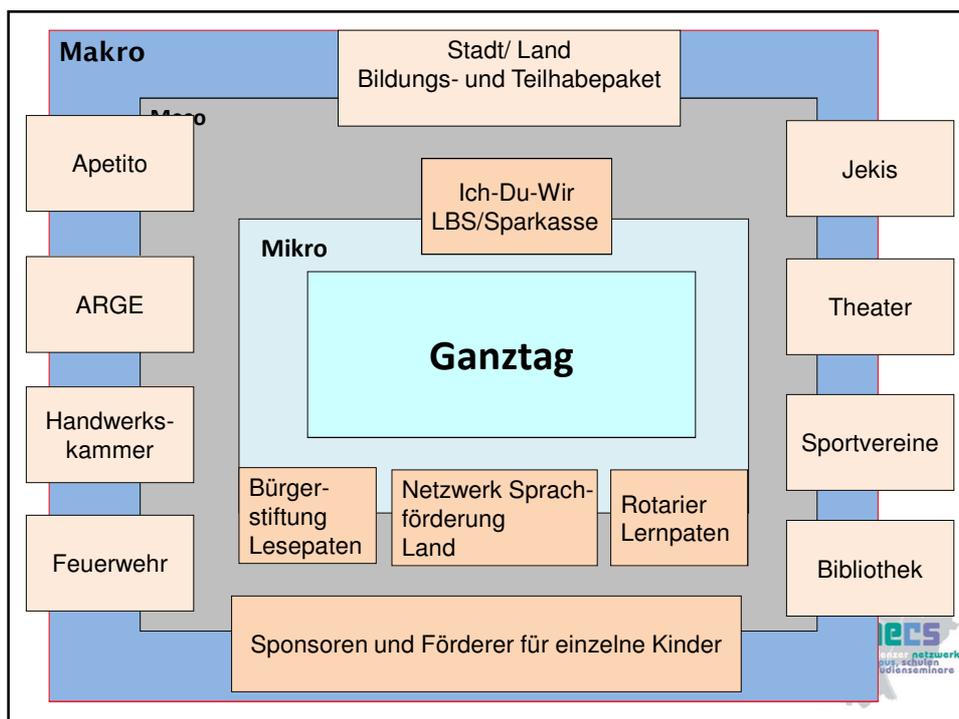


## 5. Fallbeispiel: Weinbergschule

„Also wir gucken wie wir die Kinder zusammenfassen, welche Hilfen wir bekommen und vielleicht schaffen wir es auch dann irgendwo noch eine Hilfe zu bekommen. Das wird auch über einen Sponsor geregelt, in Koblenz.“

(Interview Weinbergschule SL 20)



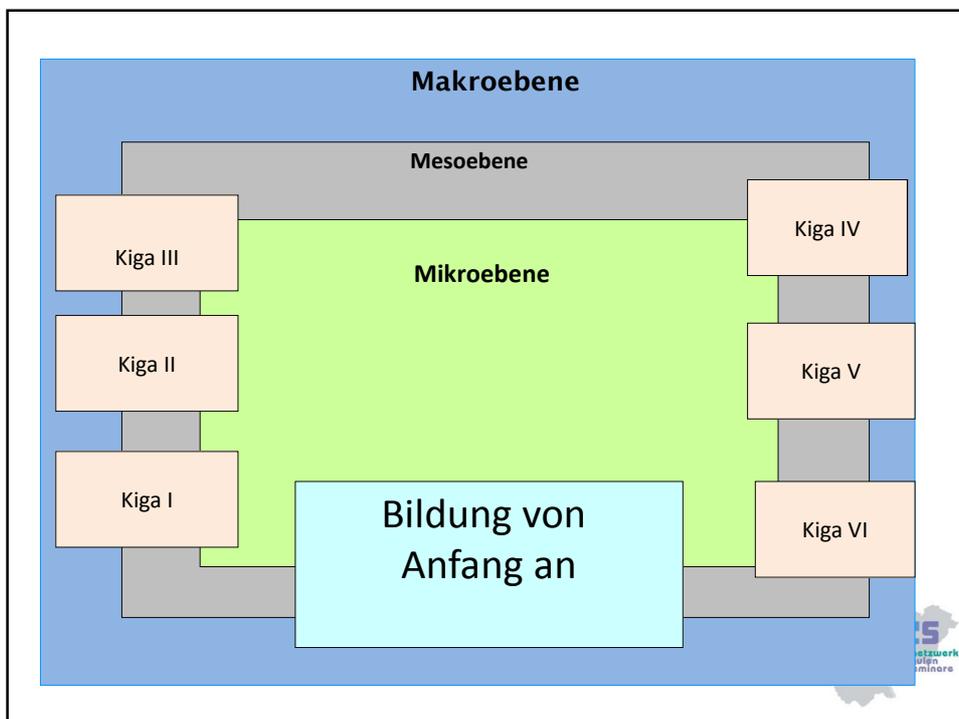
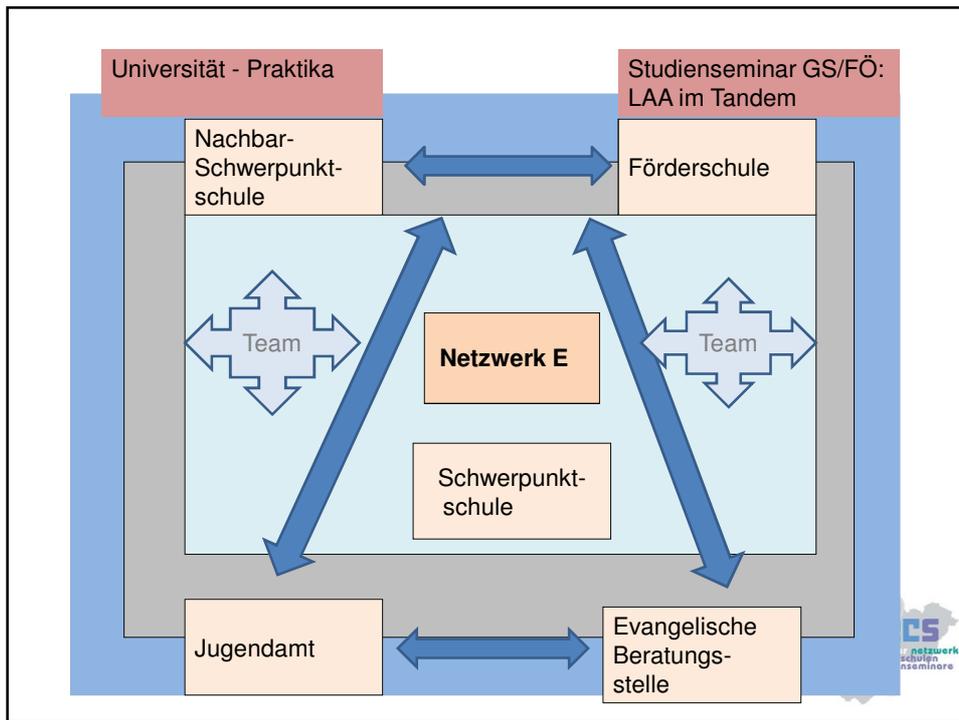


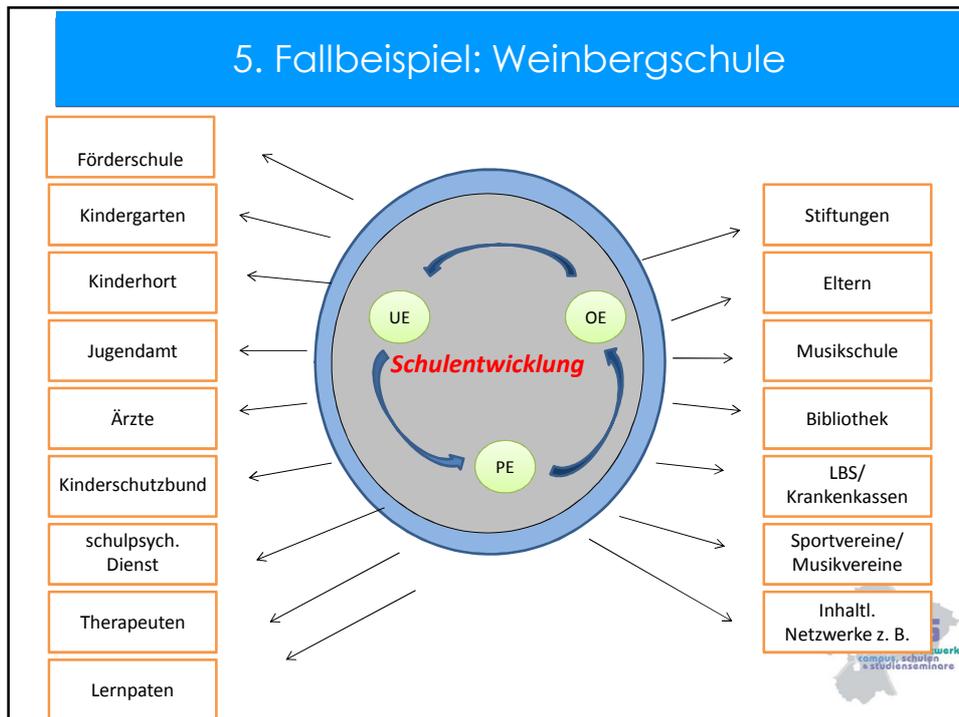
## 5. Fallbeispiel: Weinbergsschule

„...die Arbeit dort (im Hort) ist viel besser und intensiver. Die haben festere Bezugspersonen, eine Bezugsperson für immer. Und in der Ganztagschule wechseln oft zwei- bis dreimal die Ansprechpartner. Und Kinder, die große Schwierigkeiten haben, die sollten auf jeden Fall hier mehr Ordnung haben, was in der der Ganztagschule nicht gewährleistet ist.“

(Interview Weinbergsschule SL 18)







### 5. Fallbeispiel: Weinbergsschule

- kollegiale Kooperation
- ausgeprägte Netzwerkaktivitäten
  - **Unterstützung** einzelner SchülerInnen
  - Sicherung und **Unterstützung** unterrichtlicher Angebote
- zahlreiche externe Kooperationspartner



The logo for KIDNECS is located in the bottom right corner of the slide. It features the text 'KIDNECS' in a stylized font, with 'Netzwerk Computerschüler & Studieneminare' written below it.

## 6. Fazit und weiterführende Fragen

Schule entwickeln heißt für die Weinberggrundschule systemisch zu agieren:

1. Unterstützungssystem für Schüler\_innen auf verschiedenen Ebenen herstellen
  - früh beginnen: Kita und Schule
  - Eltern einbeziehen und beraten
  - Zusammenarbeit innerhalb der Schule von Soz.päd, Förderl., Gs I., FDJlern, LAA,
  - Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern
2. Sponsoren zur Unterstützung akquirieren
3. In Netzwerken agieren



## 6. Fazit und weiterführende Fragen

Schwierigkeiten

- Entscheidungen und Folgeentscheidungen
- Destabilisierung und Restabilisierung
- Addition von unverbundenen Einzelmaßnahmen
- „Outsourcing“



## 6. Fazit und weiterführende Fragen

- Führen Schulentwicklungsprozesse an Grundschulen zur Organisation von externen Unterstützungs- und Netzwerkpartnern, u. a. auch um fehlende Sach-, Personal- und Wissensressourcen auszugleichen?
- Entsteht dadurch ein Flickenteppich konzeptionell unverbunden nebeneinander existierender Aktivitäten und
- eine Verschiebung des Lehrerinnenhandelns vom Unterrichten zum Organisieren von Unterricht?



## 6. Fazit und weiterführende Fragen

- welche neuen Arbeitszeitmodelle,
- welche Ausbildungsmodule zu Fragen der Schulentwicklung,
- welche Unterstützungsangebote für die Entwicklung von Grundschulen sind notwendig?



## Literatur

- Altrichter, H./ Heinrich, M. (2011): Schulentwicklung durch Schulprofilierung? VS Verlag: Wiesbaden
- Altrichter, H./ Maag Merki, K. (Hrsg.) (2010): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Springer VS Verlag: Wiesbaden
- Baecker, D. (2003): Die verlernende Organisation. In: Baecker, D.: Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Berkemeyer, N. (2011): Unterstützungssysteme in der Schulentwicklung. In: Altrichter, H./Helm, C.: Akteure & Instrumente der Schulentwicklung. Schneider Verlag: Hohengehren, 115–131
- de Boer, H. (2013) : Individuell Fördern und lernen in der Gemeinschaft als Themen der Schulentwicklung. In: : Martschinke, S./Kopp, B. (2013): Individuelle Förderung und Lernen in der Gemeinschaft. Jahrbuch Grundschulforschung. Wiesbaden: Springer VS Verlag
- de Boer, H. (2013) (im Erscheinen): Vom Unterrichten zum Organisieren – Organisationsentwicklung als Herausforderung für Grundschulen. In: Hoffmann, N./ Schraper, E./Pätzold, H.: Organisation bildet. Weinheim: Juventa Verlag
- Heinrich, M. (2008): Wechselseitige Rationalitätsunterstellungen von Schulleitungen und Lehrkräften – zur Potenzierung von Ambivalenz in Schulentwicklungsprozessen. In: Langer R. (2008) (Hrsg.): „Warum tun die das?“ Governanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung. VS Verlag: Wiesbaden
- Koch, B. (2011): Wie gelangen Innovationen in die Schule? VS Verlag: Wiesbaden
- Feldhoff, T. (2011): Schule organisieren. Springer VS Verlag: Wiesbaden
- Reissmann, J. (2004): Einleitung: Ziele und Grundannahmen des BLK program“ Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“ (QuiSS). In Bräckmann, B./ Brockmeyer, R./ Reissmann, J./Beyer, B. (Hrsg.): Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen (QuiSS) Band 3, Neuwied: Luchterhand, 5–11
- Rolff, H.- G. (2010): Schulentwicklung als Trias von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. In: Bohl u.a.: Handbuch Schulentwicklung. Klinkhardt Verlag: Bad Heilbrunn
- Weick, K.E/ Sutcliffe, K. M. (2010): Das unerwartete managen. Stuttgart: Schaeffer u. Pöschel (2. Aufl.)



## 6. Fazit und weiterführende Fragen

Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!



