

Inhaltsverzeichnis

1. Gesamtzusammenhang: Digitale Transformation	3
2. Change Management: Aus disruptivem Wandel kann kontinuierlicher werden	6
3. Wird die Schulklasse überflüssig?	11
4. Wer mehr Chancengleichheit will, braucht Klassenverbände	12
5. Corona und das Ungleichheits-Paradox	13

VORANSICHT

Wer Ungleichheit mindern will, muss Klassenverbände stärken

Immer mehr Schulen begeben sich in der aufkommenden Wissensgesellschaft auf den Weg der Digitalisierung, was einen tiefen Wandel bedeutet, auch und besonders für schulisches Lernen – fast vergleichbar mit der Einführung der Schrift. So haben immer mehr Laptops, Tablets und Smartphones Eingang in immer mehr Schulen gefunden, wo sie das Lernen und Lehren verändern. Die Schülerinnen und Schüler lernen mit Apps und Erklärvideos, produzieren selber Erklärvideos und geben sich gegenseitig (digitales) Feedback. Lehrpersonen geben sich ebenfalls (digitales) Feedback, drehen den Klassenraum um (Flipped Classroom), indem sie außerhalb lernen und sich über das Gelernte im Klassenraum austauschen. Dabei spielen u. a. die Themen Personalisiertes Lernen, Lernen mit mobilen Endgeräten und – was bisher am wenigsten geklärt ist – Lernen ohne Schulklassen, ohne Klassenlehrer und ohne Klassenraum eine wesentliche Rolle. Eine „Große Transformation“ (Polanyi 1944) steht uns bevor; vermutlich sind wir schon mittendrin. Die Transformation schulischen Lernens durch Digitalisierung verläuft zum Teil kontinuierlich; sie hat das Potenzial für disruptiven Wandel.

Im Rahmen dieses Gesamtzusammenhanges sind folgende Fragestellungen besonders klärungsbedürftig:

- 1) Wie hängen Transformation, School Management und Schulentwicklung zusammen?
- 2) Ist disruptiver Wandel zu bewahren? Wenn ja, auf welche Weise?
- 3) Sind Schulen ohne Schulklassen vorstellbar und pädagogisch zu verantworten?
- 4) In welchem Verhältnis stehen Schulklassen und disruptiver Wandel?

1. Gesamtzusammenhang: Digitale Transformation

Die weit entwickelten Gesellschaften befinden sich seit einiger Zeit im Übergang von der Industriegesellschaft in die Wissensgesellschaft. Dieser Weg wird von zahlreichen Innovationen getragen, beschleunigt, aber auch erschwert. Das gilt auch für den steinigen Weg der Schulreform, bei dem es nicht selten an der Umsetzung der Innovationsideen hapert. Wahrscheinlich kommt die erste Untersuchung der zahlreichen Innovationen im Schulbereich von der RAND-Corporation (Berman & McLaughlin 1974). Sie identifizierte bereits 1974 in einer großangelegten Studie die Gelingensbedingungen der Implementation von Bundesprogrammen zum Educational Change in den USA.

Der Begriff der Implementation ist nur ungenau mit Aus- oder Durchführung zu übersetzen. Er meint darüber hinaus auch Entscheidungs- und Kontrollpro-

zesse. Die Ergebnisse der RAND-Studie, die bis heute aktuell sind, lassen sich knapp zusammenfassen:

- Projekte, die eine Einbeziehung der Betroffenen, vor allem der Lehrpersonen, in den Entscheidungsprozess vorgesehen hatten, ließen sich leichter und konsequenter ausführen als Projekte, die von außen bis ins Detail vorgeplant waren.
- Der Erfolg von Reformprojekten war umso wahrscheinlicher, je mehr Mitglieder der betroffenen Schule aktiv im Projektteam mitarbeiteten.
- Entscheidend war, ob die Projekte einen unterstützenden organisatorischen Rahmen vorfanden. Partizipation der Betroffenen und Unterstützung durch die Verwaltung waren zentrale Bestandteile eines solchen Rahmens.
- Das Training der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter erwies sich als besonders wichtig, und zwar sowohl vorbereitend als auch begleitend. Je konkreter sich das Training an alltäglichen Arbeitsproblemen orientierte, desto erfolgreicher war es.
- Die gemeinsame Entwicklung von Unterrichtsmaterialien vor Ort war förderlicher als die bloße Übernahme zentral entwickelter Materialien.
- Grundschulprojekte ließen sich generell leichter umsetzen als Sekundarschulprojekte.
- Die Schulleitungen übernahmen häufig die Funktion eines „Gatekeepers“: Sie entschieden, ob Neuerungen Einlass in die Schule fanden oder nicht.

Aufschlussreich sind die Ergebnisse der RAND-Studie auch hinsichtlich der Fortführung und Nachhaltigkeit der Reformprojekte:

- Die Evaluation des Projekts im Allgemeinen scheint auf lokaler Ebene kaum darüber zu entscheiden, ob eine Reform fortgeführt werden soll oder nicht.
- Ferner scheinen die Fortführungschancen von Reformen umso größer zu sein, je mehr Personaltraining durchgeführt wird und je mehr dieses Training an der konkreten Arbeit im Unterricht orientiert ist.
- Schließlich sind die Erfolgchancen umso größer, je genauer spezifisch lokale Interessen getroffen werden, je stärker lokale Projektteams mitbestimmen können und je mehr der Projektzuschnitt an lokale organisatorische Bedingungen angepasst wird. Das heißt aber gleichzeitig, dass die Möglichkeiten einer detaillierten zentralen Planung sehr begrenzt sind (Berman & McLaughlin 1974).

Wichtig

Die Ergebnisse der RAND-Studie können in einem Satz zusammengefasst werden:

„Implementation problems dominate the outcomes of change processes (Berman & McLaughlin 1974, S. 12) oder auf Deutsch: Die Implementationsprobleme dominieren das Ergebnis.“

Man kann diesen Kernsatz das **Credo der Schulentwicklung** nennen. Er ist inzwischen mehrfach durch empirische Untersuchungen bestätigt worden, z. B. durch Studien bzw. Metaanalysen von Michael Barber (2007) und Michael Fullan (2010). Dieser Kernsatz gilt

bis heute, wird aber wenig beachtet. Beispiele sind Großreformen wie Inklusion oder Standard- und Kompetenzorientierung, die in Schulentwicklungs-Setting gebraucht hätten, aber überwiegend durch die Schulaufsicht umgesetzt werden sollten, dann stockten oder gar „Wand gefahren“ wurden. Transformation wurde meistens als konventioneller, war mit Widerständen kämpfender, aber ziemlich **linearen und planbaren Prozess** verstanden. Neuerdings wird in der Management-Literatur von diesem Verständnis Abstand genommen und hauptsächlich zusätzlich von disruptivem Wandel gesprochen mit der plausiblen Begründung, dass wir in einer Zeit der Transformation mit unerwarteten Sprüngen leben.

Für von Mutius (2017) steht disruptiver Wandel in einem engen Verhältnis mit disruptivem Denken: „Disruptives Denken heißt zunächst: **Umbrüche, Brüche, nichtlineare Entwicklungen**, denken zu können [...] Wir leben in einer Übergangszeit von einer alten in eine neue Welt [...] und diese Transformation ist nicht nur eine technologische. Sie ist auch eine soziale und kulturelle und verändert massiv unser ganzes Denken und Verhalten.“ (von Mutius 2017, S. 8)

Dabei merkt von Mutius mit Übergangszeit: „Manches Alte funktioniert nicht mehr richtig und manches Neue noch nicht richtig“ (ebd.) und weiter „Disruptives Denken ist das Denken, das mit den komplexen Anforderungen dieser Zeit mitwächst. Es ist Querdenken ohne Geländer. (Es) ist realistisches Zukunftsdenken, das Störungen nicht ausklammert, sondern miteinbezieht [...]. Es rechnet mit der Ungewissheit und macht Widersprüche produktiv“ (von Mutius 2017, S. 9).

Disruptives Denken und disruptiver Wandel sind kein völlig neues Konzept. Neu ist allerdings, dass disruptiver Wandel zu dominieren beginnt. Schon vor Jahrzehnten entwickelte Joseph Schumpeter (1942) den Ansatz der schöpferischen Zerstörung und Gregory Bateson (1972) das Konzept des Wandels

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de