

E 3.11

Evaluationsansätze

Zur Notwendigkeit schulischer Transformation – Eine kurze Bestandsaufnahme

Thomas Breyer-Mayländer (Prof. Dr.), Autor des Werkes „Führung an Schulen neu denken“

Beate Ritter, Autorin des Werkes „Führung an Schulen neu denken“



© RAABE 2024

© Getty Images / DigitalVision Vectors / Maria Stavrev

In Zeiten des Umbruchs und der Krisen, müssen sich Schulleitungen die Frage stellen, welche Veränderungen nicht nur im System, sondern auch am System notwendig sind. Stabilität und Verlässlichkeit sind wichtige Rahmenbedingungen für Vertrauen und die Übernahme von Selbstverantwortung durch einzelne Akteure. Der Beitrag liefert eine kurze Bestandsaufnahme der aktuellen Herausforderungen und Voraussetzungen.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungen, Schulleitungsteams
Schlüsselbegriffe:	Schulentwicklung, Change Management, New Leadership
Einsatzfeld:	in der Schulleitung, Schulentwicklung
Thematische Bereiche:	Krisenzeiten, Transformation, Bildungsmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. „Change“ und „Transformation“ – Zwei Schlüsselbegriffe	3
2. Der „Circle of Influence“	4
3. Unterschiedliche Ebenen – Der Rahmen schulischer Bildung	6
4. Schulformen und Schularten im Wandel	8
5. Die aktuell größten Herausforderungen an Schulen	9
Literatur	11

1. „Change“ und „Transformation“ – Zwei Schlüsselbegriffe

Wie unter anderem die Folgen der Covid-19-Pandemie und des Kriegs in der Ukraine deutlich gemacht haben, ist es gerade bei externen Veränderungsimpulsen notwendig, dass es den Bildungseinrichtungen gelingt, ausgehend vom akuten Krisenmanagement und dem auf den Erhalt der operativen Arbeitsfähigkeit orientierten Risikomanagement die künftige Ausrichtung inklusive der damit verbundenen Strukturen und Prozesse zu verändern. Dies hat eine Änderung der schulischen Strategie, aber auch letztlich einen **Veränderungsprozess** als solchen zur Folge. Dieser Veränderungsprozess beinhaltet im Sinne eines **Change-Prozesses** einige Elemente, die primär durch einen *Top-down*-Ansatz geprägt sind. Im Sinne der schulpädagogischen Kultur ist selbst diese eher hierarchische Komponente der radikalen Veränderungen stark durch Gremien geprägt, die entweder intern (z. B. Schulkonferenzen, Gesamtlehrerkonferenzen etc.) und/oder extern – beispielsweise aufseiten der öffentlichen oder privaten Schulträger – vorhanden sind. Die Vorteile des Change-Ansatzes „von oben“ liegen in der Chance, grundsätzliche Änderungen herbeizuführen, die dann erforderlich sind, wenn rein inkrementelle Verbesserungen im Sinne eines KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) nicht zielführend sind. Wenn es aufgrund veränderter Umstände um grundsätzlichen Wandel geht, wenn beispielsweise eine Grundschule aufgrund der neuen Rechtslage (Rechtsanspruch auf Ganztagsplatz in der Grundschule) in eine Ganztagschule überführt werden muss, dann gilt es hier den „großen Schritt“ zu machen.

Im Unterschied zu reinen Change-Prozessen beinhaltet ein **Transformationsprozess** darüber hinaus auch eine Organisationsentwicklungskomponente, die eher durch ein *Bottom-up*-Prinzip beschrieben werden kann. Diese Elemente, die wir im Kapitel 2 im Kontext des Schulentwicklungsprozesses noch näher untersuchen werden, haben den Vorteil, dass dabei das Know-how aller Beteiligten in den Prozess einfließen kann und die erweiterten Partizipationsmöglichkeiten ein großes Potenzial an verbindlicher Beteiligung freisetzen können. Beide Prinzipien mit ihren Vorteilen werden bei größeren Transformationsprozessen zusammengeführt, sodass die Stärken der einzelnen Ansätze kombiniert werden können.

Die aktuellen Veränderungen im Umfeld schulischer Bildung machen es erforderlich, dass Schulen im Rahmen ihrer Schulkultur auch eine eigene Veränderungskultur entwickeln, die es gestattet, die Themen zu entwickeln und das Potenzial abzurufen, das in den schuleigenen Ressourcen und dem schulischen Netzwerk vorhanden ist. Letzteres schließt auch externe Partner (z. B.

Schulträger oder Eltern) mit ein und zeigt nochmals die Bedeutung des Stakeholder-Managements als ein sehr spezifisches Verfahren der Netzwerkpflege auf.

2. Der „Circle of Influence“

Wenn man derartige Prozesse in Schulen begleitet, dann kann man aus Kollegiums-, Leitungs- oder auch Beratungssicht sehr oft feststellen, dass das System Schule keineswegs derartige Veränderungsszenarien begünstigt. Es ist nicht so, dass Agierende und Institutionen, die sich als Hauptthema dem Lernen widmen, automatisch den Charakter einer **lernenden Organisation** bekommen. Die oftmals eher statische Sozialisation der Akteurinnen und Akteure im engen Professionsfeld der Pädagogik und Pädagogik begünstigt einen gewissen Strukturkonservatismus, was zur Bewahrung der Kernidentität einer Schule als Organisation und Institution und als Hüterin gemeinsamer Werte in dynamischen und nicht unproblematischen Zeiten ein sehr wertvoller Beitrag sein kann. Dennoch besteht zugleich das Gefährliche, dass sich Gruppen als eher reaktionsträge erweisen und Veränderungsprozesse auch dort, wo sie von den Akteuren selbst gewünscht sind, im Laufe der Zeit an Dynamik einbüßen. Dass es dann bei von außen induzierten Änderungen, die beispielsweise auf einen Gremienbeschluss zurückzuführen sind, weniger liegt auf der Hand.

Diese Rahmenbedingungen der Organisation und Gruppendynamik begünstigen auch die Haltung, dass man als Einzeller in diesem von Gesetzen und öffentlichem Dienst geprägten Netzwerkstrukturen und Abhängigkeiten doch ohnehin nur wenig bewirken könne. Diese eigene Ohnmachtswahrnehmung mündet oftmals in Ohnmachtsbekundungen, die dafür sorgen, dass die für Veränderungen notwendige Energie im gemeinsamen Beklagen widriger Umstände aufgebraucht wird.

Nimmt man Stephen Covey's *Circle of Influence* (Haimes&Schneiter 1996) als Basis für das weitere Vorgehen (vgl. Abb. 1), dann kann man auch bei schwierigen Veränderungssituationen Menschen dazu bringen, sich als handlungsfähiges Subjekt und nicht als primär eingeschränktes, machtloses Objekt zu begreifen. Ausgangspunkt ist der Ansatz, dass wir in unseren Lebens- und Arbeitsumständen weniger ein Produkt äußerer Umstände als ein Produkt eigener Entscheidungen sind. Dieser Ansatz wird sicherlich für viele gesellschaftliche Diskussionen über soziale Sicherungssysteme weniger zielführend sein, eröffnet jedoch bezogen auf die persönlichen, individuellen Handlungsmöglichkeiten im Kontext der eigenen Profession eine klare Sichtweise. Es geht nicht darum, die Einflüsse des äußeren Kreises der von uns nicht beein-

Mehr Materialien für Ihren Unterricht mit RAAbits Online

Unterricht abwechslungsreicher, aktueller sowie nach Lehrplan gestalten – und dabei Zeit sparen.
Fertig ausgearbeitet für über 20 verschiedene Fächer, von der Grundschule bis zum Abitur: Mit RAAbits Online stehen redaktionell geprüfte, hochwertige Materialien zur Verfügung, die sofort einsetz- und editierbar sind.

- ✓ Zugriff auf bis zu **400 Unterrichtseinheiten** pro Fach
- ✓ Didaktisch-methodisch und **fachlich geprüfte Unterrichtseinheiten**
- ✓ Materialien als **PDF oder Word** herunterladen und individuell anpassen
- ✓ Interaktive und multimediale Lerneinheiten
- ✓ Fortlaufend **neues Material** zu aktuellen Themen



Testen Sie RAAbits Online
14 Tage lang kostenlos!

www.raabits.de

