

Heinz Günter Holtappels

"Schulentwicklungsprozesse – Entwicklungsarbeit, Innovationsmanagement und Organisationsmilieus am Beispiel schulischer Reformprojekte"

Der Perspektivenwechsel in der Schulentwicklung hat weitgehend Abschied von den Top-Down-Strategien genommen und Reformbemühungen in stärkerem Maße auf Einzelschulen und Lehrerkollegien gerichtet. Diese Wende zur Mikropolitik wurde zum Einen durch Erkenntnisse der Implementationsforschung eingeleitet. Zum Anderen hat sich in der Organisationstheorie und -entwicklung die Annahme durchgesetzt, dass nicht nur die Individuen in sozialen Systemen sondern auch Organisationen lern- und entwicklungsfähig sein können. Organisationslernen ist als Konzept von ARGYRIS/SCHÖN (1978) eingeführt worden und geht davon aus, dass Organisationen die zentralen gesellschaftlichen Lernorte bilden. In neuen Steuerungsmodellen wird die Schule als primärer Ort von Qualitätsentwicklung gesehen, wobei neue Instrumente der Schulentwicklung offenbar zentrale Rolle spielen: Schulprogramm, Evaluation und Netzwerke.

Bislang liegt eine Reihe von empirischen Forschungen über Schulentwicklungsprozesse vor, die Erkenntnisse über Innovationsverläufe im Bildungssystem und in einzelnen Schulen liefern. Die an Entwicklungsprozessen orientierte Innovationsforschung hat insbesondere Ergebnisse zur Arbeitsorganisation und zu Prozessformen, zur Initiation, Verläufen und Erfolgen sowie zu Organisationsmerkmalen zu Gelingensbedingungen zu Tage gefördert.

Fragestellungen und Forschungsmethoden

Im ersten Teil werden am Beispiel von Innovationen im Grundschulbereich, in deren Zentrum die Entwicklung der Lernkultur durch veränderte Zeitorganisation stand, Ergebnisse über Schulentwicklungsverläufe vorgelegt. Die Forschungsdaten stammen aus zwei Untersuchungen von 1995 bis 2001 in Niedersachsen und Hamburg. Die Daten basieren auf Lehrerbefragungen (n=268 bzw. n=572) und Schulleitungsbefragungen (n=105 bzw. n=121). Dabei werden Befunde präsentiert, die Initiierung, Akzeptanz, Partizipation, externe Unterstützung und Innovationsmanagement betreffen. Zugleich liegen Resultate zu Ergebnissen der Innovation vor, also zu Veränderungen in der Lernkultur und der Schulorganisation, insbesondere im Hinblick auf eine innovative Zeitorganisation, die Variabilität der Lernarrangements und die Zielerreichung. Die forschungsleitende Frage besteht darin, Merkmale des Prozesses und der Schulorganisation auf ihren Einfluss auf innovative Entwicklungen zu prüfen.

Im zweiten Teil werden Evaluationsergebnisse zur Entwicklung und über Wirkungen eines Schulentwicklungsinstruments, des Schulprogramms, präsentiert. Studien der schulbezogenen Innovationsforschung belegen zwar, dass zielbezogene und systematische Entwicklungsarbeit Schulkultur und Lernorganisation voranbringt. Resultate über Bedingungen und Wirkungen sind jedoch rar. Unklar bleibt zudem, ob das Schulprogramm von Schulen als Entwicklungsinstrument entworfen und genutzt wird.

Aus der laufenden Begleitforschung zum niedersächsischen Pilotprojekt „Schulprogramm-entwicklung, Beratung und Evaluation“ liegen umfangreiche empirische Daten zur Schulqualität und zu Schulentwicklungsverläufen aus Pilot- und Vergleichschulen vor: Auf der Basis von Befragungen der Schulleitungen und der Lehrer/innen (n=562) bietet der Vortrag einerseits empirische Befunde über Schulentwicklungsprozesse mit und ohne Erprobung von Schulprogrammarbeit in 32 Pilot- und 10 Vergleichschulen. Die Forschungsfrage lautet: Lassen sich bestimmte Merkmale der Organisation im Sinne förderlicher Organisationsmilieus für erfolgreiche Schulprogrammarbeit identifizieren?

Eine zweite, gerade abgeschlossene empirische Studie bezieht ihre Basis aus der quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse sämtlicher Schulprogramme Hamburgs (n=423) aus dem Jahr 2000. Zum ersten Mal können empirische Ergebnisse über die Entwicklung und die realen Inhalte von Schulprogrammen vorgelegt werden. Hier lautet die Forschungsfrage: Inwieweit haben Schulen das Schulprogramm als Entwicklungsinstrument verstanden und benutzt?

Forschungsergebnisse

In Teil 1 werden die Befunde zu Entwicklungsprozessen in Grundschulen in Abhängigkeit von zentralen Merkmalen der Schulorganisation und der Organisationskultur analysiert. Als Einflussvariablen werden geprüft: Ausgangsbedingungen, Innovationsbereitschaft, Zeitmodell, Lehrerkooperation und Teambildung. Die Ergebnisse zeigen, dass sich neben den Startbedingungen institutionalisierte Teambildungen und eine intensive Lehrerkooperation ebenso als entscheidend erweisen wie eine positive Ausprägung des Innovationsklimas und positive Einstellungen zu differenziertem Unterricht. Dieser Einfluss kann besonders für die Unterrichtsentwicklung nachgewiesen werden.

In Teil 2 offenbaren die deskriptiven Daten der Inhaltsanalyse von Schulprogrammen Hamburger Schulen zunächst einen Einblick in Formen und Bedingungen von Schulprogrammarbeit (z.B. Arbeitsschritte, Partizipation, externe Beratung), insbesondere aber in zentrale Bestandteile der Entwicklungsplanung (Leitbild, Entwicklungsschwerpunkte, Evaluation); sodann wird anhand eines differenzierten Ratings die konzeptionelle Qualität der Programme bestimmt und mit Merkmalen der Programmarbeit in Beziehung gesetzt.

Ergebnisse der Begleitforschung aus Niedersachsen liefern einen Überblick über die Entwicklung von Schulprogrammen, vor allem über Arbeitsorganisation, Formen und eingeschätzte Wirkungen der Schulprogrammarbeit. Im Zentrum der anschließenden Bedingungsanalyse steht die Frage, wie Programmarbeit in unterschiedlichen Organisationsmilieus der Schulen gedeiht. Dabei werden Merkmale der Organisationskultur der Schulen wie Schulleitungshandeln, Lehrerkooperation, Innovations- und Arbeitsklima als Einflussgrößen geprüft und förderliche Bedingungen von Organisationsmilieus heraus gearbeitet. Daraus lassen sich Gelingensbedingungen für die Qualitätsentwicklung in Schulen ableiten.

Angaben zur Person:

Prof. Dr. Heinz Günter Holtappels, Univ.-Prof. für Erziehungswissenschaft, Schwerpunkt
Bildungsmanagement und Evaluation

Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS), FB 12, Erziehungswissenschaft und Soziologie,
Universität Dortmund, Tel. 0231/ 755-5545

holtappels@ifs.uni-dortmund.de