

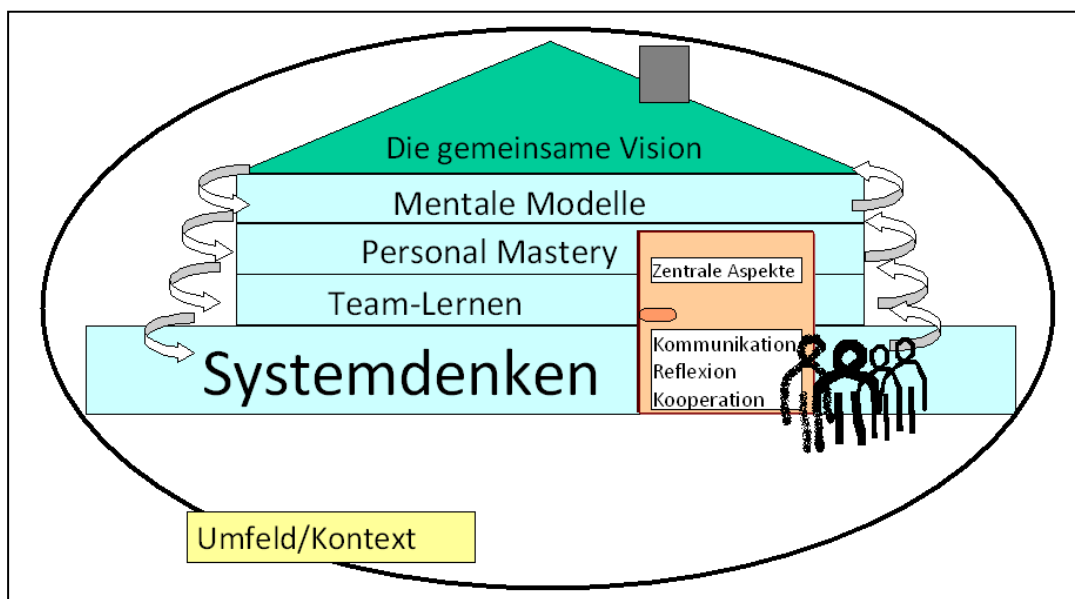
INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR.3 - Februar 2015

„Schule als lernende Organisation“

Immer wieder ist in Anlehnung an den Organisationsentwickler Peter Senge von Schule als „lernender Organisation“ die Rede. Peter Senge zeigt, dass Organisationen fünf Dimensionen aktiv berücksichtigen müssen, um nachhaltig Veränderungen zu gestalten. Dann kann es gelingen, „lernende Organisationen“ (zu) schaffen, Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.“ (P. Senge, 1998, S. 11)¹

Dabei liegen diese fünf Dimensionen auf mehreren Ebenen: Auf der individuellen, der interpersonellen und der organisationalen Ebene; sie betreffen damit die Schulkultur und die Strukturen der Schule. Rolf Arnold spricht von einem „Mehrebenenprozess“ (R. Arnold, 2010)².



Die lernende Organisation nach Peter Senge
aus: A. Warbinek, Ein Plädoyer für reflexive Momente im Schulalltag – Teil 3, Schulverwaltung Baden-Württemberg 11/2014, S. 315.

Wie können diese Dimensionen nun für gelingende Schulentwicklungsprozesse genutzt werden?

1. Dimension: Die gemeinsame Vision

Das Leitbild und das Schulprogramm stellen für Schulen die gemeinsame Vision dar:

Die im Leitbild formulierten Leitgedanken bieten den beteiligten Gruppen in der Schule Zielorientierung.

Diese gemeinsame Orientierung macht stark, gibt dem Tun der einzelnen Lehrperson und dem gemeinsamen Tun Sinn und macht die für die Entwicklung jeweils erforderlichen Schritte nachvollziehbar.

Eine wichtige Aufgabe der Schule ist also die Festlegung gemeinsamer Ziele im Leitbild und die Nutzung dieses Leitbildes als tragfähige Grundlage für zukünftige Entscheidungen. Hierfür ist es sinnvoll, sich immer wieder zu fragen:

Inwiefern passen die Planungen und Entscheidungen der Schule zum festgelegten Leitbild und unterstützen dessen Umsetzung? Inwieweit sollte das Leitbild evtl. verändert werden, um zukünftige Entwicklungen zu unterstützen?

2. Dimension: Mentale Modelle

Mit mentalen Modellen bezeichnet Peter Senge handlungsleitende Grundannahmen bzw.

Glaubenssätze: tiefverwurzelte innere Vorstellungen, wie die Dinge sind bzw. sein sollen. Sie gründen auf gemachten Erfahrungen, aus daraus entstehenden Schlussfolgerungen und Erwartungen.

Sie lenken sowohl das Denken von einzelnen Individuen als auch das Handeln in Organisationen, oft ohne hinterfragt zu werden: Meistens ringt Schule mit der Fülle der abzuleistenden Aufgaben, ohne die handlungsleitenden Grundannahmen der Einzelnen und der Organisation in den Blick zu nehmen.

Veränderungen entstehen in Schule v.a. durch einen gemeinsamen Prozess des Nachfragens und Erkundens, um abzuwägen, ob diese Grundannahmen konstruktiv wirksam sind:

Was lenkt unser Handeln an der Schule? Wozu tun wir die Dinge so, wie wir sie tun?

Welches Menschenbild prägt unser Handeln? Wie gehen wir mit „Fehlern“ um?

Welche Gesprächskultur herrscht an unserer Schule? Wie gehen wir mit Konflikten um?

Welchen Anspruch an Perfektion haben wir?

3. Dimension: Personal Mastery

Damit ist die Kompetenzentwicklung der einzelnen Lehrpersonen gemeint;

Lernen ist eine Voraussetzung für Veränderung. Die Organisation kann nur dann in der Gesamtheit lernen, wenn der Einzelne lernt.

Dies geschieht z.B. durch die Nutzung der vielen Fortbildungsangebote und in der Folge durch eine systematisch organisierte Weitergabe des dort erworbenen Wissens unter den FachkollegInnen; dies geschieht auch in einem systematisch stattfindenden kollegialen Austausch zu Unterrichtsthemen. Dafür können Schulen die kollegiale Unterrichtshospitation mit individuell festgelegten

Beobachtungsschwerpunkten nutzen.

Individuelles Lernen geschieht auch durch kollegiale Reflexion; durch den professionellen Austausch kann jede einzelne Lehrperson Unterschiedlichkeiten im Denken der anderen erfahren und daraus Konsequenzen andenken.

Wichtige Fragen für Schulen bzgl. der Kompetenzentwicklung der einzelnen Lehrpersonen sind demnach z.B.:

Wie kann eine Weiterqualifizierung der Lehrpersonen aussehen? (Päd. Tage, SCHILF, PLG, Fortbildungsplanung,.....)

Wie kommt das dort erworbene Wissen in den kollegialen Austausch an der Schule?

Welche Gesprächskultur braucht es für einen förderlichen kollegialen Austausch?

Wie/mit welchen Fragestellungen kann der kollegiale Austausch an der Schule befördert werden?

Wie kann der kollegiale Austausch so genutzt werden, dass die Lehrpersonen ihn für dringlich und wichtig erachten?

4. Dimension: Teamlernen

Diese Dimension unterstreicht die Auswirkungen der Kooperation an Schulen durch kollegialen Austausch und Reflexion; außerdem blickt sie auf die an der Schule vorhandenen oder möglicherweise neu entstehenden Arbeitsstrukturen. Neben der Nutzung vorhandener Konferenzen (Klassen-, Stufen-, Fachschafts-, Gesamtlehrerkonferenzen) können spezifische Strukturen neu ins Leben gerufen werden wie z.B. Projektgruppen zu bestimmten Projekten ebenso wie Qualitätsgruppen für kollegiale Hospitationen mit dem entsprechenden Austausch oder Professionelle Lerngemeinschaften zu Entwicklungsthemen der Schule usw. Leitfragen für diese Dimension können z.B. sein:

Nutzt die Schule systematisch festgelegte Kooperationszeiten? Werden bestehende Strukturen intensiv genutzt? Gibt es jeweils klare Ziele/klare Aufträge für die Arbeit in diesen Konferenzen/Gruppen? Wie geht die Schule mit den Ergebnissen aus diesen Konferenzen/Gruppen um? Nutzt die Schule diese Ergebnisse systematisch für ihre Schulentwicklungsprozesse?

5. Dimension: Systemdenken

Soll Schulentwicklung systematisch und nachhaltig gelingen, muss das Zusammenwirken aller Handlungen und Entscheidungsprozesse ins Zentrum des organisationalen Denkens treten. Es ist vielleicht verdienstvoll, aber wenig nachhaltig, wenn sich Einzelne für den Schulalltag aufreihen: Das System Schule kann sich nur über gemeinsame und aktiv genutzte Strukturen wirksam entwickeln. Auf diesem Gedanken der Vernetztheit aller für die Schule bestimmenden Entscheidungen und Handlungen gründen die weiteren Überlegungen der schulspezifischen Entwicklung.

Die Dimension des Systemdenkens gibt gleichzeitig Aufschluss darüber, dass Veränderungen auf den einzelnen Ebenen (individuell, interpersonell, organisational) Auswirkungen auf das Gesamtsystem haben. Folgende Fragen können dafür hilfreich sein:

Klärung der Schulkultur: Welche sichtbaren und unsichtbaren Regeln prägen unsere Schule? Sind selbständige Entwicklungsprozesse einzelner Personen erwünscht? Wie werden sie fruchtbar gemacht? Usw.

Klären der Strukturen: Worin unterstützen wir uns gegenseitig? Wie erzielen wir konstruktive Wechselwirkungen? Sehen wir uns als System und befördern seine Entwicklung? Sorgen wir für Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit in unseren Prozessen? Usw.

Quellen:

1 Peter Senge (1998), Die fünfte Disziplin, 5. Auflage, Stuttgart

2 Rolf Arnold (2010), Schulleitung als Personalentwickler, in: H.-G. Rolff (Hrsg.), Führung, Steuerung, Management, Seelze.

Astrid Warbinek (2014), Ein Plädoyer für reflexive Momente im Schulalltag – Teil 3, in: Schulverwaltung Baden-Württemberg 11/2014, S. 315.

Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte. Er erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Herausgeber verantwortlich. Wenn Sie die Info-Mail nicht weiter erhalten möchten, genügt eine formlose E-Mail an: Mareike.Wollenschlaeger@rpt.bwl.de

Haftungsausschluss
Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.