



17. – 18. September 2009





**Ursula Carle**

**Systemische Schulentwicklung -  
pädagogisch, praktisch, positiv  
und auf allen Ebenen**

**Think and act global and local!**

Beitrag zur Tagung der DGfE-Kommission Professionsforschung und Lehrerbildung  
„Region und Profession – Chancen und Risiken veränderter Schulentwicklung“  
17. – 18. September 2009, Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd



## Um was geht es im Vortrag?

- Vorspann: Worauf stützen sich die folgenden Schlüsse?
- Schulentwicklung im Spannungsfeld globaler (schulortübergreifender) und lokaler Momente
- Systemische Schulentwicklung
- Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele
- Beispiel: BeSTe – Vorgehen und Befunde (Thüringer Transferprojekt Schuleingangsphase)
- Take Home Messages: Erfolgsbedingungen von BeSTe



# Worauf stützen sich die folgenden Schlüsse?

## Meine pädagogischen Gestaltungsfelder:

- Integrative/Inklusive Didaktik und Pädagogik
- Primarbildung (6-12)
- Schuleingangsphase
- Elementarbildung (0-6)
- Lehrerbildung
- Schulentwicklung (Systemische Schulbegleitforschung)



# Worauf stützen sich die folgenden Schlüsse?

## Erfahrungen aus der systemischen Schulbegleitforschung

- Wissenschaftliche Begleitung des Schulversuchs "Veränderte Schuleingangsphase" (2000-2004) und des landesweiten Schulentwicklungsvorhabens "Begleitete Schuleingangsphase, BeSTe" in Thüringen (2005-2008)
- Evaluation der Unterrichtsqualität in der "Flexiblen Schuleingangsphase (FLEX) des Landes Brandenburg (2006-2007)
- Wissenschaftliche Begleitung des Bremischen Entwicklungsprojekts "Frühes Lernen - Kindergarten und Grundschule kooperieren" (Laufzeit 2003-2005)
- Abschlussauswertung des Schulversuchs "Neustrukturierung des Schulanfangs in Niedersachsen" (2000-2002)
- Untersuchung und Entwicklung der alltäglichen Leistungsdokumentation Primarstufe an der Montessori-Gesamtschule (22) Potsdam (1999-2000)
- Wissenschaftliche Begleitung des Expo-Projektes "Wir sind Kinder einer Erde" an der Grundschule Melle-Riemsloh (1997-2000)
- Habilitationsprojekt zur deutschen und internationalen Schulreformerfahrung, "Was bewegt die Schule?" (1995-1999)



# Worauf stützen sich die folgenden Schlüsse?

## Erhebungsmethoden in system. Schulentwicklungsvorhaben

- Teilnahme und Dokumentation der Planungs-, Qualifizierungs- und Beratungsaktivitäten
- (Mit-) Gestaltung der Qualifizierung (Besuche, Workshops, Medien...)
- Vermittlung von Komplexmethoden zur Arbeit der Projektgruppen
- Befragung von Projektverantwortlichen und SchulentwicklerInnen
- Befragung von ProjektteilnehmerInnen
- teilnehmende Beobachtung und Befragung von Schulen und Klassen
- kommunikative Validierung der Projektergebnisse



# Worauf stützen sich die folgenden Schlüsse?

...aus unseren Schulentwicklungs-Erfahrungen auf allen Ebenen:

- individueller Ebene
- kollektiver Ebene
- organisationaler Ebene
- regionaler Ebene
- institutioneller / gesellschaftlicher Ebene

...lokal, überregionale und global





## Wie geht es weiter im Vortrag?

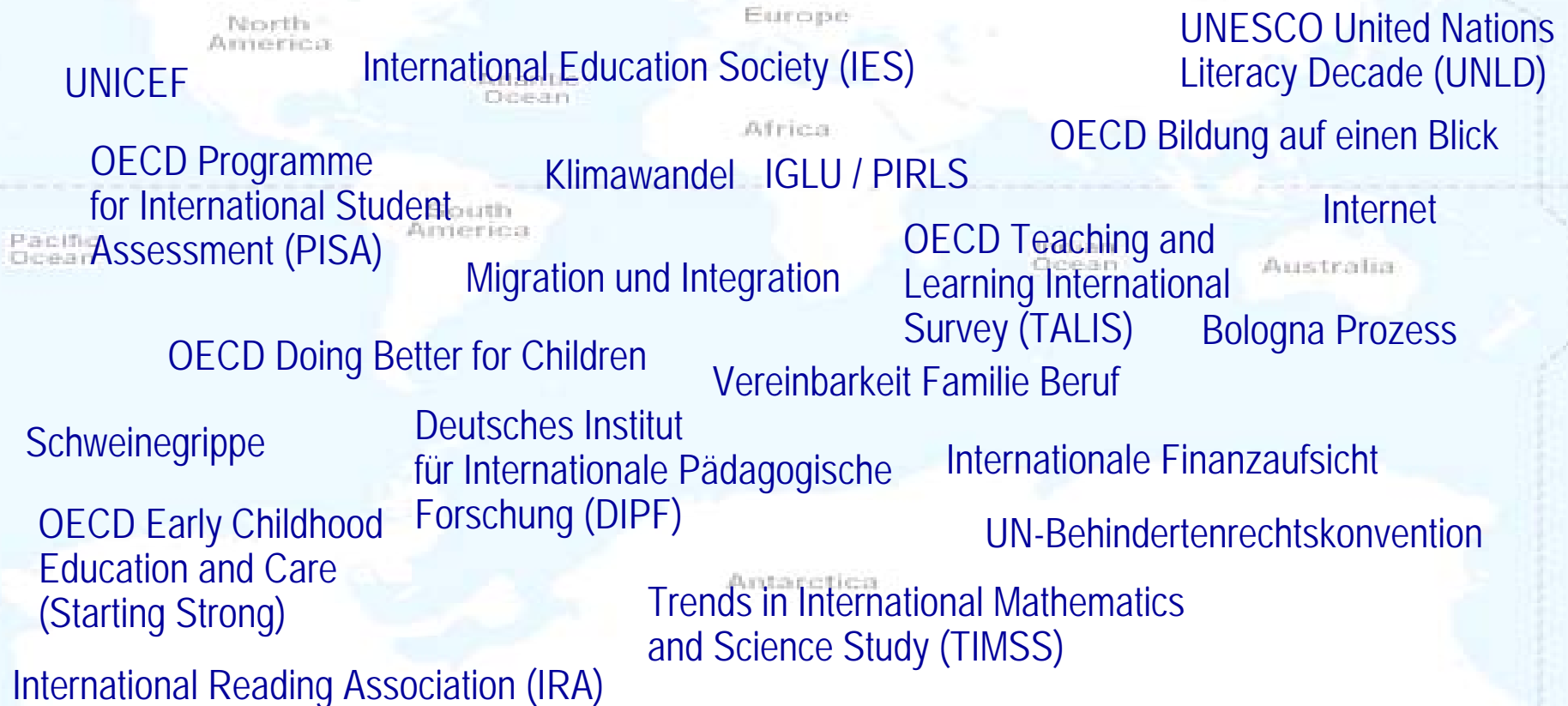
- Vorspann: Worauf stützen sich die Schlüsse?
- **Schulentwicklung im Spannungsfeld globaler (schulortübergreifender) und lokaler Momente**
- Systemische Schulentwicklung
- Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele
- Beispiel: BeSTe – Vorgehen und Ergebnisse (Thüringer Transferprojekt Schuleingangsphase)
- Take Home Messages:  
Erfolgsbedingungen von BeSTe





# Think global, act local - act global, think local!?

Leben, lernen und arbeiten vollzieht sich längst in einem globalen Kontext





# Think local?!

## Entwicklung der Schuleingangsphase in Thüringen

**1996-1998**

Vorläuferprojekte zu den Themen:  
 Rhythmisierung, Klassenstufen-  
 übergreifender Unterricht,  
 Innovatives Handeln...  
 (zahlreiche Schulen in Thüringen)

**1998-1999**

Pilotprojekt zur Veränderung  
 der Schuleingangsphase  
 → 5 Grundschulen (mit wiss. Begleitung)

**1999-2003**

Schulversuch  
 „Veränderte  
 Schuleingangsphase“  
 → 15 Grundschulen  
 (mit wiss. Begleitung)

**2003-2006**

Projekt  
 „Optimierung der  
 Schuleingangsphase“,  
 Aufbau eines  
 Unterstützungssystems  
 → 25 Grundschulen

**seit 2004/2005**

Entwicklungsvorhaben  
 Eigenverantwortliche  
 Schule

**2005-2010**

Transferprojekt  
 „BeSTE - Begleitete  
 Schuleingangsphase  
 Thüringen entwickeln“  
 1.Etappe 2005-2007  
 mit wissenschaftlicher Begleitung

**langfristiges  
 Schulentwicklungsvorhaben:**  
 Alle Grundschulen  
 haben eine förderwirksame  
 Schuleingangsphase mit  
 klassenstufenübergreifendem  
 und gemeinsamen Unterricht





## Act global?!

- die lokal, regional, national verfügbare Schulentwicklungskompetenz ist auch inhaltlich unzureichend
- nur die Nutzung der international verfügbaren Schulentwicklungskompetenz bietet eine ausreichende Bedingung für Erfolg versprechende Schulentwicklung in der „Breite“ (Forschung und Entwicklung als Teil der kontinuierlichen Professionalisierung)
- weltweit wie landesweit gibt es zwar gelingende Einzelfälle aber in der Breite herrscht Stagnation
- eines der wichtigsten Momente hierfür ist die global verbreitete Ignoranz der politischen Klasse gegenüber der zentralen Rolle von Bildung
- deshalb brauchen wir mehr Evidenz für diese Bildungsprioritätsthese, mehr gelingende, nationale, regionale und lokale Schulentwicklungsvorhaben
- daraus folgt die Notwendigkeit zur proaktiven Unterstützung des internationalen Kompetenzaustauschs nach dem Motto:  
„Was wir gelernt haben – keinesfalls wie bisher: Was wir geleistet haben“



## Wie geht es weiter im Vortrag?

- Vorspann: Worauf stützen sich die Schlüsse?
- Schulentwicklung im Spannungsfeld globaler (schulortübergreifender) und lokaler Momente
- **Systemische Schulentwicklung**
- Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele
- Beispiel: BeSTe – Vorgehen und Ergebnisse (Thüringer Transferprojekt Schuleingangsphase)
- Take Home Messages:  
Erfolgsbedingungen von BeSTe



# Was ist ein System? – ein Denkmodell, kein Ding

- Systemdenken entwickelte sich beim Versuch, Lebewesen (Organismen) nicht mehr nur mit dem Denkzeug der mechanischen Physik denken zu müssen.
- Systemisches Denken beginnt mit den Unterschieden zwischen Dingen, z. B. einer Schere, einem Stromkreis oder einem Haus und „Organismen“, z. B. einem Vogel, einem Wald oder einer (lebendigen) Stadt.
- Ein System wird als aus selbstständigen Teilen bestehend gedacht, die durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen und durch allgemeine sowie durch besondere Systemeigenschaften miteinander vielfältig verknüpft sind, sodass die Teile ein gemeinsames neues »Wesen« ergeben, das für sie eine wesentliche Entwicklungsförderung ermöglicht.
- Lebendige soziale Systeme folgen immer zuerst ihrer Eigenlogik, die natürlich strukturell auch an die Systemumgebung gekoppelt ist.
- Methodologisch folgt daraus, dass sich die Mess- und Informationslogik koevolutiv im Entwicklungsprozess herausbilden muss, in der Kooperation von Begleitforschern und Prozessbeteiligten. Beide Seiten lernen dabei forschend, Einfluss auf die Gegenseite zu gewinnen.





# Systemische Schulentwicklung - Begriffsklärung

- Systemische Schulentwicklung ist pädagogisch, praktisch, positiv und agiert auf allen Strukturebenen.
- Sie ist eine elaborierte Strategie zur Gewinnung überzufälligen Einflusses auf das komplexe, stark eigendynamische Entwicklungsgeschehen von Schulveränderung.
- Wer das Entwicklungs-Geschehen untersuchen will, muss sich mitten hinein wagen – nur die Innenperspektive offenbart profunde Aussagen darüber, wie der Schulentwicklungsprozess modellierbar ist.
- Die Innenperspektive geht auf Kosten distanzierter Objektivität.
- Systemische Schulentwicklung wird selbst zu einem Bestandteil der Entwicklung, zum methodisch gestützten "Selbst"-Erkenntnisprozess.
- Die Gleichzeitigkeit von Innensicht und Außensicht, von Individualität und Vernetztheit, von Partikularität und Globalität braucht pädagogische Intuition, systematisches Herangehen (Methoden und Modelle).



# Systemische Schulentwicklung – der ambivalente Prozess des Organisierens

Wir haben die Mitglieder  
von sich anpassenden Organisationen  
als Leute beschrieben, die sich widersetzen,  
disputieren, widersprechen, misstrauen, zweifeln,  
sich scheinheilig verhalten, improvisieren, kontern,  
argwöhnen, sich unterscheiden, herausfordern, schwanken,  
in Frage stellen, Pannen verursachen, missbilligen und bloßstellen.  
All diese Handlungen verwirklichen **Ambivalenz**  
als optimalen Kompromiss bei der Bearbeitung  
der unvermeidbaren Forderungen nach  
**Stabilität und Flexibilität.**

KARL E. WEICK 1995 / 1969, 327





# Systemische Schulbegleitforschung

## – Herausforderungen (1) und Kompetenzen (2)

- **Komplexität**
  - schulische Bildung ist von sehr vielen Faktoren abhängig - nicht in linearem Modell abbildbar
  - jede Klasse/Schule/Bildungsregion weicht in ihrer Entwicklung ab vom Mainstream
  - „Eigensinnigkeit“ der institutionellen und personellen Teilnehmerinnen
- **Heterogenität**
  - Vielfalt schulischer Individualitäten / Realitäten / Historien
  - Individualitäten als Hemmschwelle des Lernens von Anderen
- **Expeditionalität (Weg- und Ergebnisoffenheit)**
  - Unwägbarkeiten der chronologischen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontextbedingungen
  - Notwendigkeit zur Erschließung neuer u. U. schulfremder Möglichkeitsräume
- **Stratifiziertheit**
  - unterschiedliche Einflussebenen der Schulentwicklung: Bundes-, Landes-, Regional-, Kommunalpolitik, Schulumfeld, Schule, Klasse, Gruppe, Individuum (L; Sch), Medien
  - Notwendigkeit einer projektspezifische Konzertierung der Strukturebenen
- **Modellcharakter**
  - Tuen/Vorgehen der Projektakteure wirkt prototypisch und allgemeinverbindlich
  - Konfigurationsbild der gelungenen Schulentwicklung wirkt als Modell



# Systemische Schulbegleitforschung – Herausforderungen (1) und Kompetenzen (2)

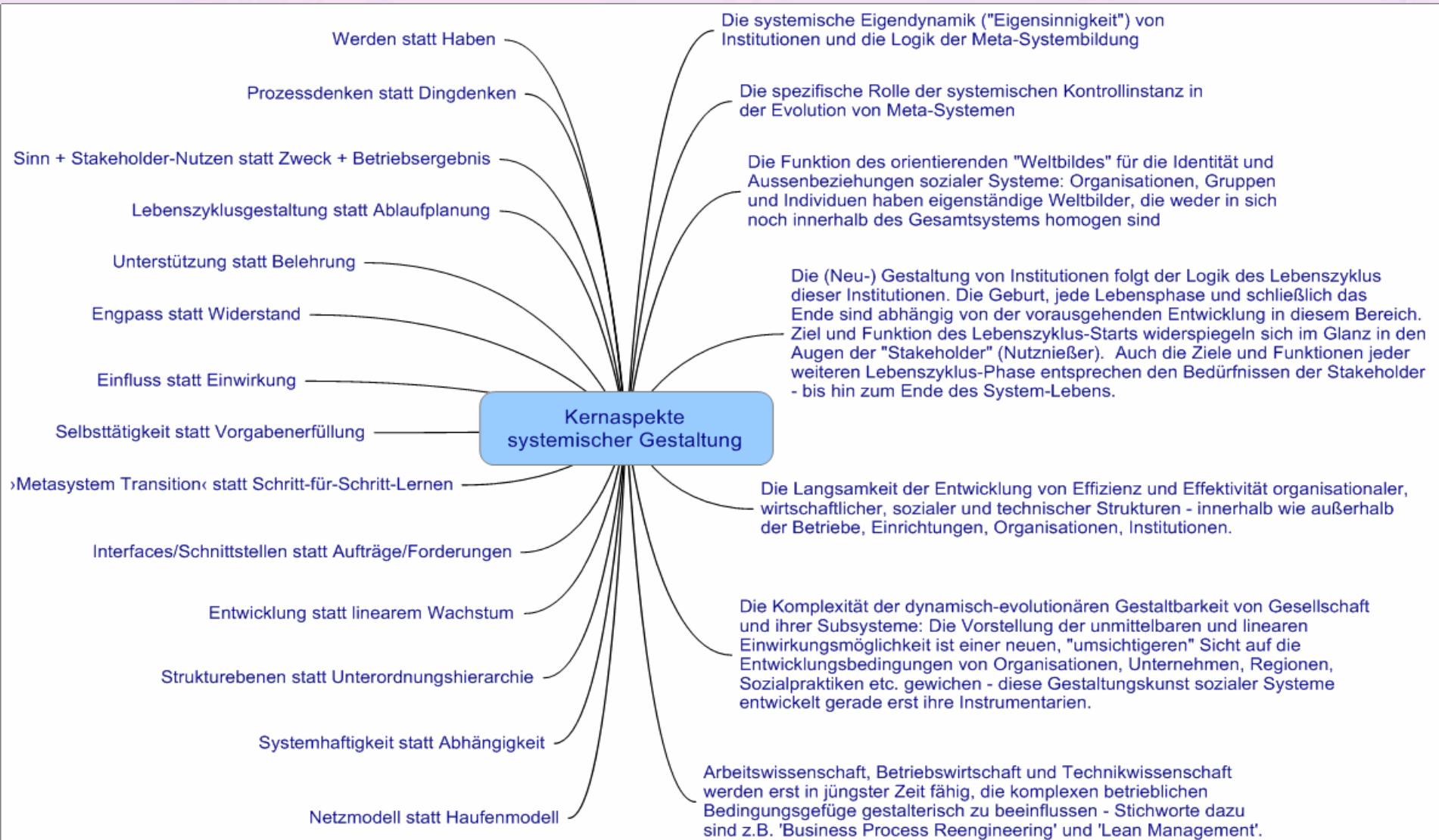
- **Komplexität**
  - Unterstützung von Schulen braucht zusätzlich zu Standardmethoden komplexe Modelle, Strategien und Methoden („Komplexmethoden“)
  - Spielräume ausmachen und nutzen – Planungssystem als Lernmedium (nicht als Vorschrift)
- **Heterogenität**
  - schulindividueller Weg (Kompetenz- und Engpassorientierung)
  - Vielfalt als Motor und Quell von Innovation und partieller Kompetenz
  - organisationale Stützung des Lernens mit und von Anderen (Werkstätten...)
- **Expeditionalität (Weg- und Ergebnisoffenheit)**
  - Entwicklung von Planungs- und Feedbacksystem (interne und externe Evaluation)
  - gemeinsame Erschließung neuer Möglichkeitsräume – transdisziplinär, lokal und weltweit
- **Stratifiziertheit**
  - ebenenübergreifende Entwicklung verbindlicher Ziele (kaskadierte Hoshin Planning)
  - Entwicklung projektspezifischer, ebenenübergreifenden Planungs- und Feedbacksystems
- **Modellcharakter**
  - Dokumentation der schulischen Entwicklung – Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen
  - zunehmende Orientierung an Beispielschulen



# Systemische Schulentwicklung – persönliche Anforderungen

- **Kerntugend** (Habitus) systemischer SchulentwicklungsforscherInnen ist Aristoteles' „Großgesinntheit“ (Megalopsychia); die gegenläufigen Untugenden sind [Wirkungs-] Eitelkeit bzw. [Wirkungs-] Kleinmütigkeit
- zur **Kernkompetenz** gehört v. a. die Fähigkeit zum forschenden Lernen, zum entwicklungs-offenen Strukturieren
- **Kerntechniken** der systemischen Schulentwicklungsforschung sind „Komplexmethoden“ der Einflussgewinnung (Projektmanagement, Ebenenkonzertierung, Engpassanalyse, Chancensuche, Zielentwicklung...)

Tugend, Kompetenz und Techniken systemischer Schulentwicklung sind Antworten auf das Kernproblem landesweiter Schulentwicklung: Konzertierung der institutionellen Strukturebenen



"STATT" meint eigentlich "UND", d. h. das Ersetzte bleibt im Ersetzenden erhalten



# Systemische Schulentwicklung - Komplexmethoden

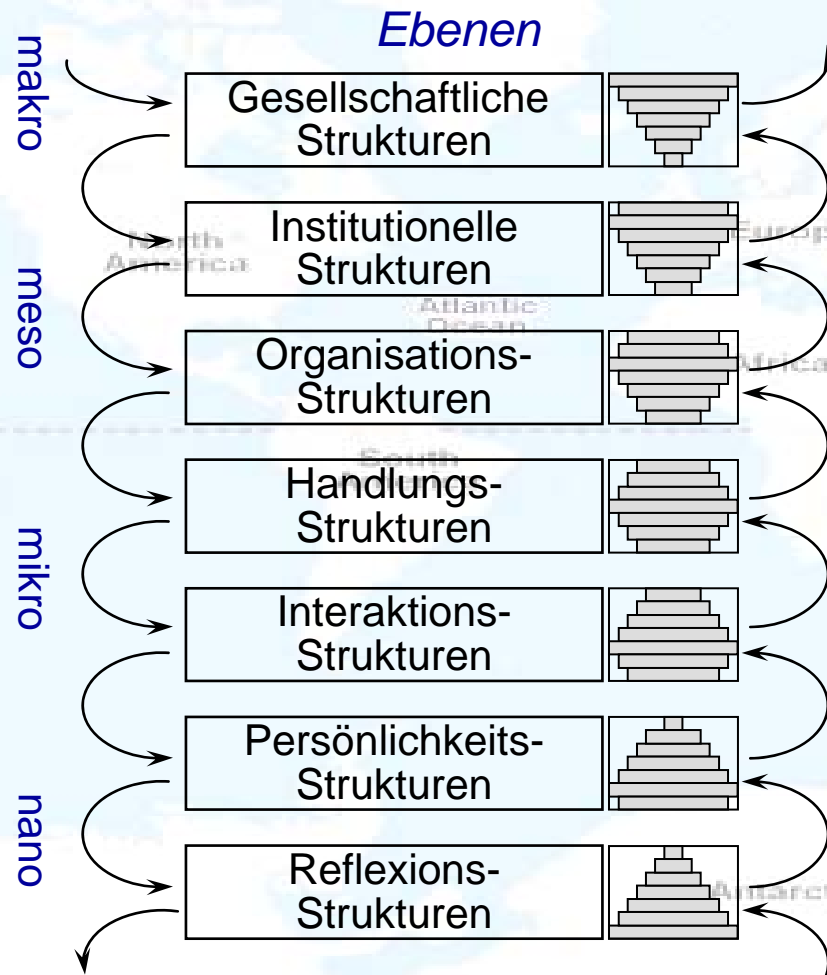
- Netz(werk)e
- (logische) Bäume
- Regelkreis
- Pragmatischer Projektentwicklungskreis (PDCA)
- Internetgestützte Wissensnetzwerke
- Engpassmethodik
- 2-6-2-Innovationsregel
- Zielmodell-Nutzung
- Systemische Veränderungsregeln
- Systemische Modellgestaltung
- Hoshin Planning (Mehrebenen-Zielarbeit)
- Fünf-Stufen-Planung
- Arbeits- und Verfahrensstandards
- u. v. a. m

*zugleich für  
Entwicklungs-  
und Forschungs-  
prozess geeignet*





**Systemische Schulentwicklung – Strukturebenen**



**Beispiele**

- Regierungen**  
(Politische Handlungsorientierung)
- Management / Verwaltungen**  
(Strategische Handlungssteuerung)
- Schulen / Kindergärten...**  
(Handlungsprozess-Gestaltung)
- Kollegien / Klassen**  
(Handlungsprozesspraxis)
- LehrerInnen / SchülerInnen (Individuen)**  
(Kommunikationsmuster der Kernprozessakteure)
- Selbst- / Professionsverständnisse**  
(Individuelle Handlungsstrukturen)
- Medien / Wissen / Begrifflichkeiten**  
(Pädagogisch-didaktische Handlungsmuster)

  
*jede Ebene beinhaltet auch die anderen Ebenen, wenn auch in unterschiedlichem Maße*

*in Anlehnung an: U. Carle 2000: Was bewegt Schule?, 362*



# Systemische Schulentwicklung – Ebenenkonzertierung

## Aufgabenstellung: Heterogenität erkennen und nutzen

- komplexe soziale Vorhaben vereinen Akteure, die sich grob hinsichtlich mehrerer „Wurzeln“ (Akteurshistorien) unterscheiden
- nebeneinander existieren verschiedene Kulturen, Sprachen, Staaten, Regionen...
- ineinander enthaltende Struktur-Ebenenhierarchie: Symbole, Individuen, Interaktionen, Kollektive, Organisationen, Institutionen, Gesellschaften, Erde...
- Entwicklungshistorie (Chronosystem): Was habe ich hinter mir, was vor mir?
- Individualhistorie: Mix der „durchlebten“ horizontalen und vertikalen Welten

## Lösungsansätze:

- Gewinnung von Einfluss auf jede Ebene, auf jedes „Individuum“
- Schaffung struktureller Koppelungen zwischen den Ebenen und den „Individuen“ und Entwicklung eines förderlichen, gemeinsamen Ganzen („Vernetzung“)
- ebenenübergreifende Zielentwicklung im „Gegenstromverfahren“ (bottom up u. top down; entlang des Zielhorizonts und des Entwicklungsweges)





# Systemische Schulentwicklung: think and act global and local

- Wurzeln (Historie) und Blätter (Ziele) komplexer Schulentwicklungsvorhaben verweisen beide auf (schul-) individuelle Besonderheiten wie auf universelle Allgemeinheiten
- jede Schule hat Anteile an der globalen „Bibliothek“ schulischer Medien, Individuen, Kollektive, Organisationen und Institutionen
- die Weiterentwicklung einer Schule erweitert also den Bestand der globalen Kompetenzbibliothek
- diese Verwobenheit gilt es nicht nur zu denken, sondern auch kreativ gestaltend zu nutzen
- im Konzept der Strukturleiter wird diese Verbindung von neben-, über- und untergeordneten Projektmomenten konzeptionell gefasst



## Wie geht es weiter im Vortrag?

- Vorspann: Worauf stützen sich die Schlüsse?
- Schulentwicklung im Spannungsfeld globaler (schulortübergreifender) und lokaler Momente
- Systemische Schulentwicklung
- **Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele**
- Beispiel: BeSTe – Vorgehen und Befunde (Thüringer Transferprojekt Schuleingangsphase)
- Take Home Messages: Erfolgsbedingungen von BeSTe



# Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

## typisches Zielführungsproblem von Schulentwicklungsvorhaben

- „Projekt essen Ziele auf“ – Kernzielverlust mit wachsendem Projekterfolg
- dies gilt insbesondere für die Entwicklung der Unterrichtsqualität
- Erfolg macht also nicht nur erfolgreich, sondern partiell auch sorglos/ziellos
- erst mit der allmählichen Durchsetzung des Schulentwicklungsvorhabens im Lande rückt bei einigen SchulentwicklerInnen und Schulen die Unterrichtsqualität in den Vordergrund
- der dafür notwendige höhere Unterstützungsbedarf kann nicht mehr nur mit den Organisationsstrukturen der Pilotphase bewältigt werden
- die (Selbst-) Organisation dieses Unterstützungssystems 2.0 übersteigt die Möglichkeiten der herkömmlichen, amtlichen Schuladministration und -organisation



# Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

## Aufgabenstellung:

Jede Perspektive muss die Chance haben, in die Zielentwicklung einzufließen

- Akteure auf jeder einzelnen Ebene (z. B. Lehrkräfte einer Schule)
- zwischen den institutionellen Strukturebenen (Kinder, Klasse, Schule, Bezirk...)

## Lösungsweg:

Allmähliche Entwicklung gemeinsamer Ziele für jede Handlungsebene  
(Orientierungen, Strukturen, Maßnahmen)

- Vorgabe mitreißender Fernziele (Hoffnungen, Leitbild)
- Aufgreifen der individuellen Erwartungen => Aufbereitung zu Nahzielen mit Prüfsteinen
- Kommunikation der unterschiedlichen Zielstellungen und Zielhorizonte
- Entwicklung eines strategischen Steuerungssystems
- zunehmende Ergebnis- und Evidenzbasierung der Ziele
- fortlaufende Zielentwicklung im „Gegenstromverfahren“  
(bottom up u. top down; entlang des Zielhorizonts und entlang des Entwicklungsweges)



# Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

## Ziele auf unterschiedlichen Ebenen der Handlungsregulation

**Beste Entwicklung jedes Kindes**

*Pädagogisches Oberziel des Schulentwicklungsvorhabens*

- Aktivierung, selbstgesteuertes Lernen, herausfordernde Aufgaben
- Intensivierung des Lernprozesses
- Vielfalt als pädagogische Ressource
  - Öffnung u. Differenzierung d. Lernangebots
  - Individualisierung des Lernweges u. der Lernzeit
- Ausbildung einer anspruchsvollen Leistungsorientierung u. Lehr-Lern-Kompetenz
- Verbindung von Individualisierung u. gemeinschaftlichen Lernen
- ...

*Wichtigste Zwischenziele der „Bestmöglichen Förderung jedes Kindes“*

*Unterziele, organisatorisch-didaktische Bedingungen für die Zielerreichung*

Gemeinsamer Unterricht: Aufnahme aller Kinder in die Grundschule  
Jahrgangsmischung: Einrichtung eines Stammgruppen-Kurs-Systems

Elternarbeit: Verbindung von schulischem und familiärem Lernen

Mehrpädagogensystem: Arbeit in multiprofessionellen Teams

Rhythmisierung: Berücksichtigung von Lern- und Lebensrhythmen

Integrative Didaktik: Entwicklung einer tragfähigen Lernumgebung

Leistungsdokumentation: Leistungs-„Buchhaltung“ als Basis für Binnendifferenzierung

Flexibilisierung: Variable Durchlaufzeit (1-3 Jahre) durch die Schuleingangsphase

Förderdiagnostik: Beobachtung, Dokumentation, Förderplan, Kooperation mit Förderzentrum

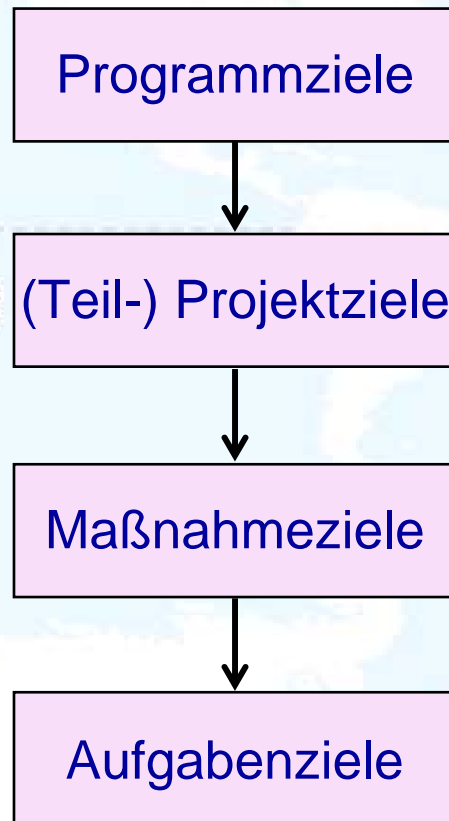
Öffentlichkeitsarbeit: Aktivieren vielfältiger Ressourcen im Umfeld

Institutionelle Kooperation: Kindergarten, Schulmedizinischer Dienst, Hort etc.



# Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

## Ziele auf unterschiedlichen Operationalisierungsniveaus



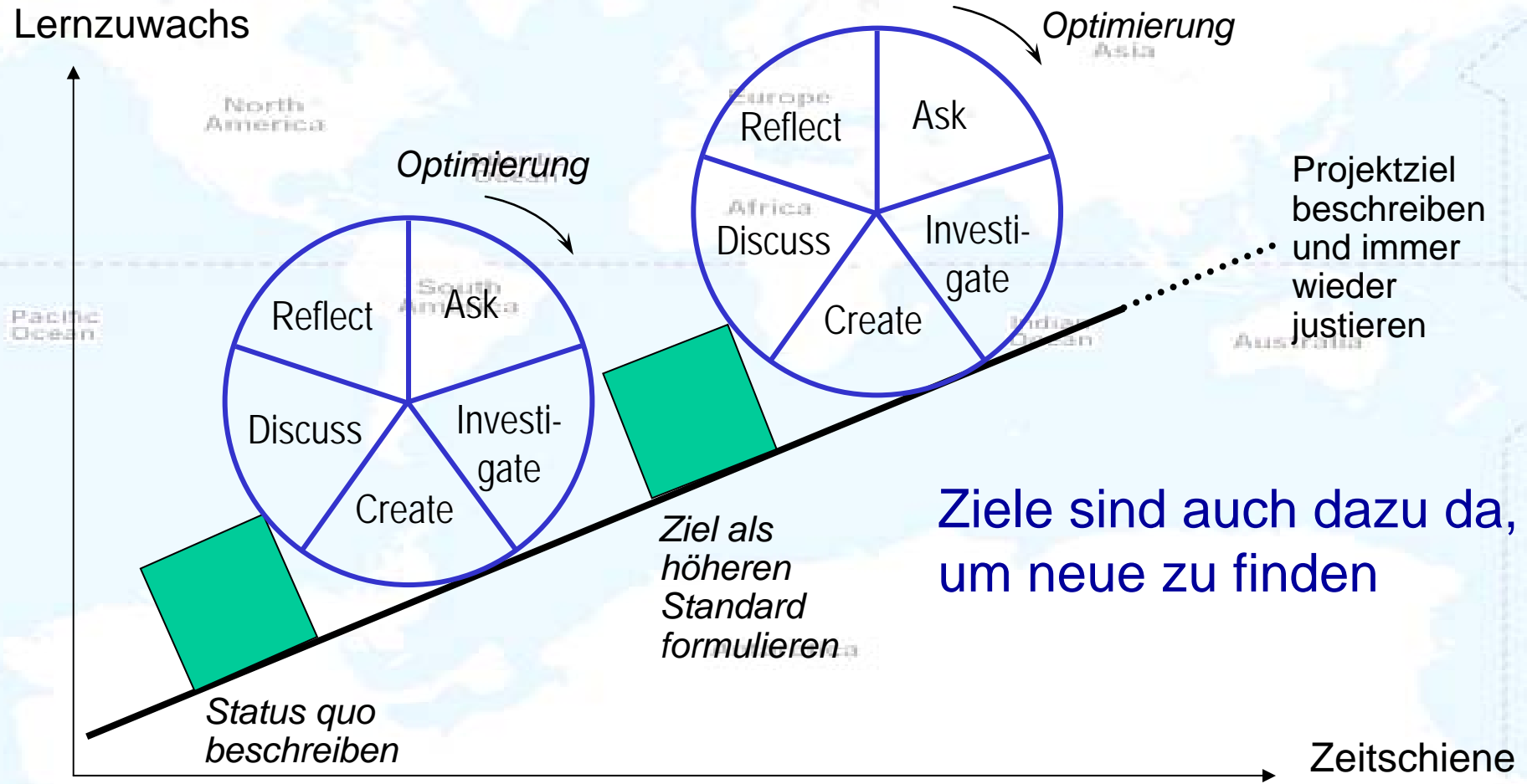
- allgemeine Formulierung, grobe strategische Richtung
- keine Bindungswirkung
- Grobe Indikatoren für gelungene Ergebnisse
- passen nicht immer auf jede Einrichtung
- Teilergebnisse mit kausaler Beziehung zu den Projektzielen und den Einrichtungsbesonderheiten (wenn Maßnahmeziel erreicht, dann auch Projektziel erreicht)
- direkte Steuerbarkeit
- konkrete Umsetzungsschritte
- konkrete Verfahrensweisen
- intern leicht zu steuern





# Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

Lernzuwachs

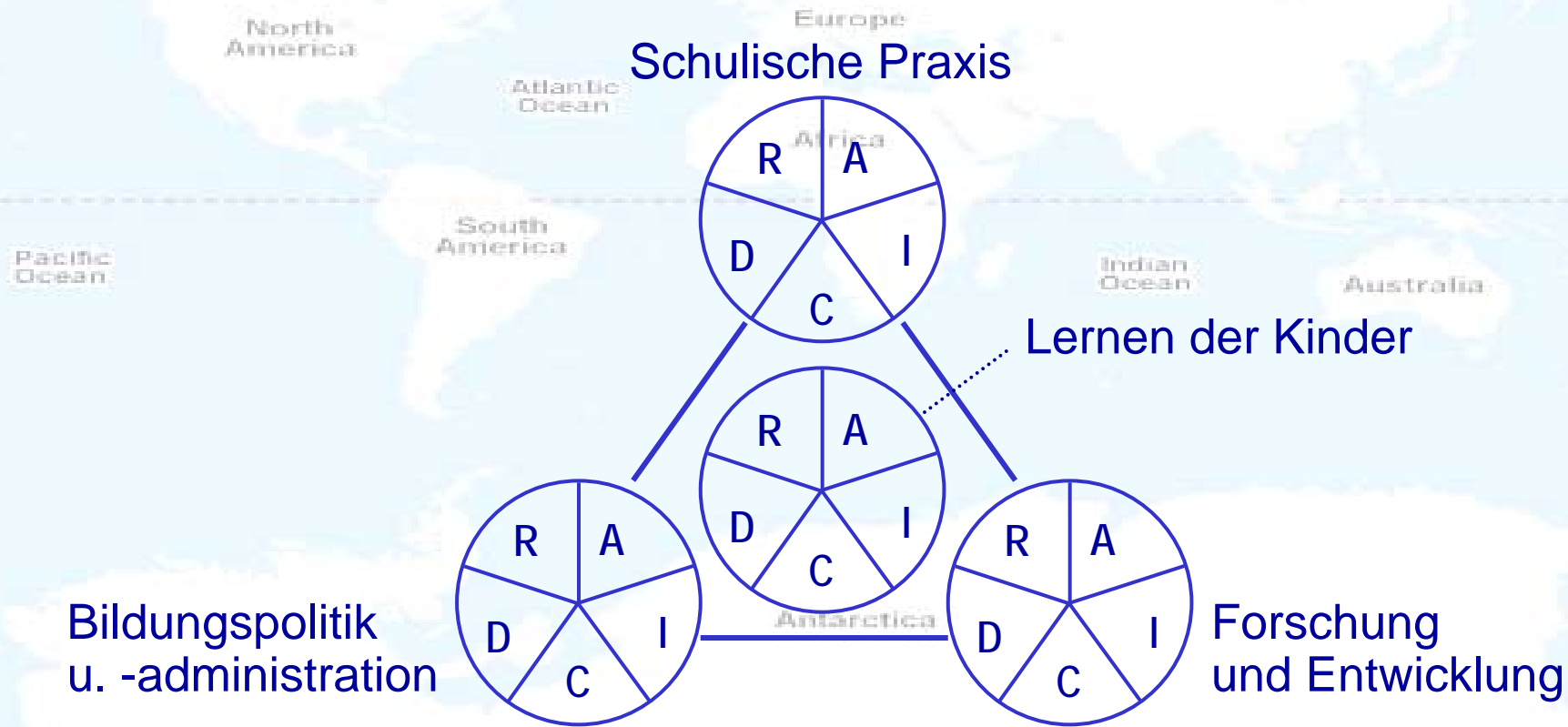






# Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

## Zielentwicklung in der Gemeinschaft forschender LernerInnen





# Systemische Entwicklung gemeinsamer Ziele think and act global and local

- Zielarbeit in großen pädagogischen Projekten umschließt die Zielentwicklung, Zielführung und Ergebniskontrolle auf allen wichtigen Strukturebenen – vom sublokalen Aufgabenziel bis hin zum landesweiten Bildungsziel
- Ziele werden aber nicht nur gedacht, sondern im Prozess der Schulentwicklung in die Realität umgesetzt – diese Materialisierung reicht vom landesweiten Strukturwandel bis hinunter in die Materialbasis der Lernumgebungen
- Systemische Schulentwicklung hat diese weite Ziel- und Wirkungsspanne nicht nur im Blick, sie nutzt sie als Moment der Projektentwicklung



## Wie geht es weiter im Vortrag?

- Vorspann: Worauf stützen sich die Schlüsse?
- Schulentwicklung im Spannungsfeld globaler (schulortübergreifender) und lokaler Momente
- Systemische Schulentwicklung
- Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele
- **Beispiel: BeSTe – Vorgehen und Befunde (Thüringer Transferprojekt Schuleingangsphase)**
- Take Home Messages:  
Erfolgsbedingungen von BeSTe

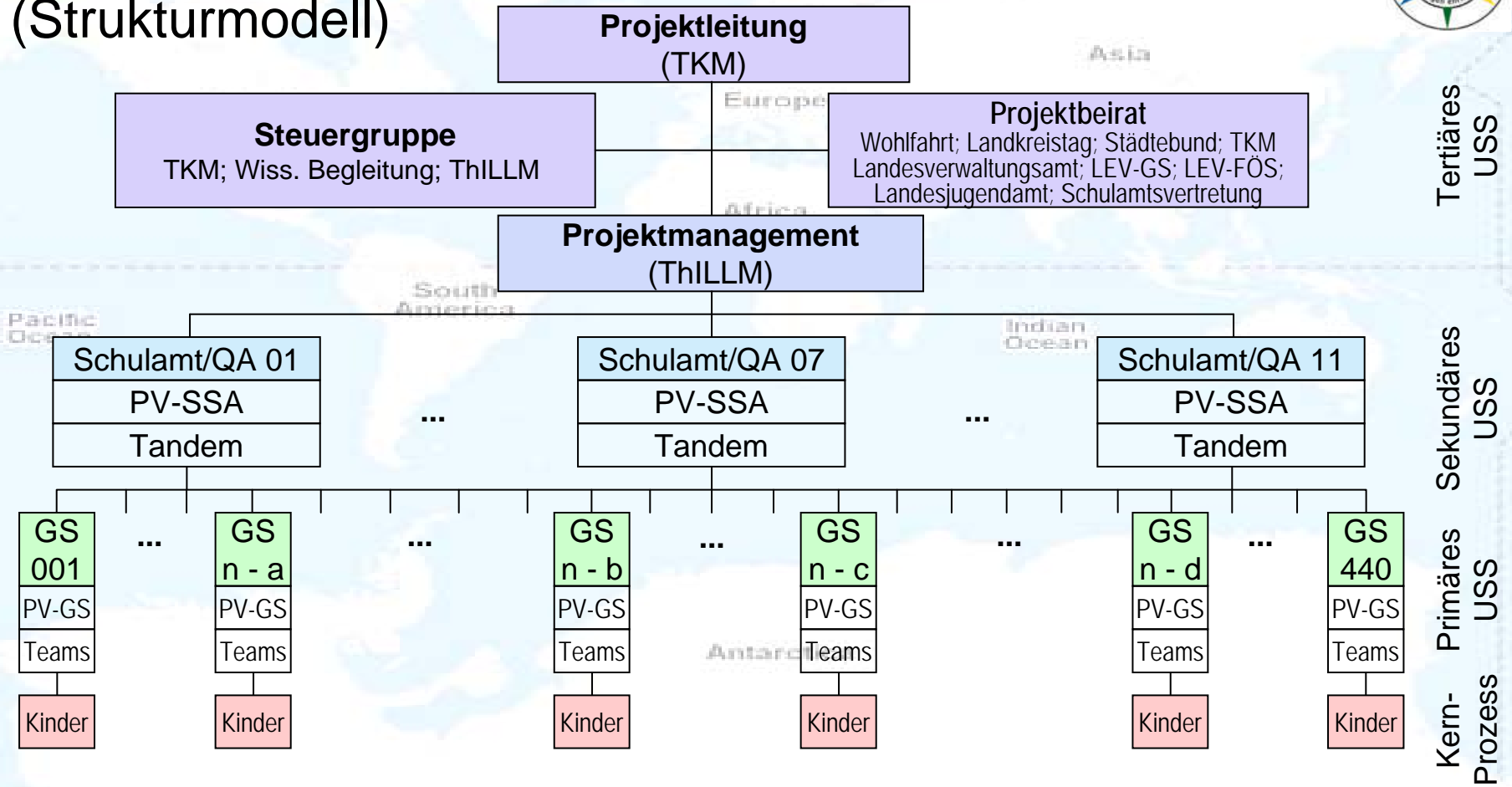


## Beispiel: BeSTe (Logo)





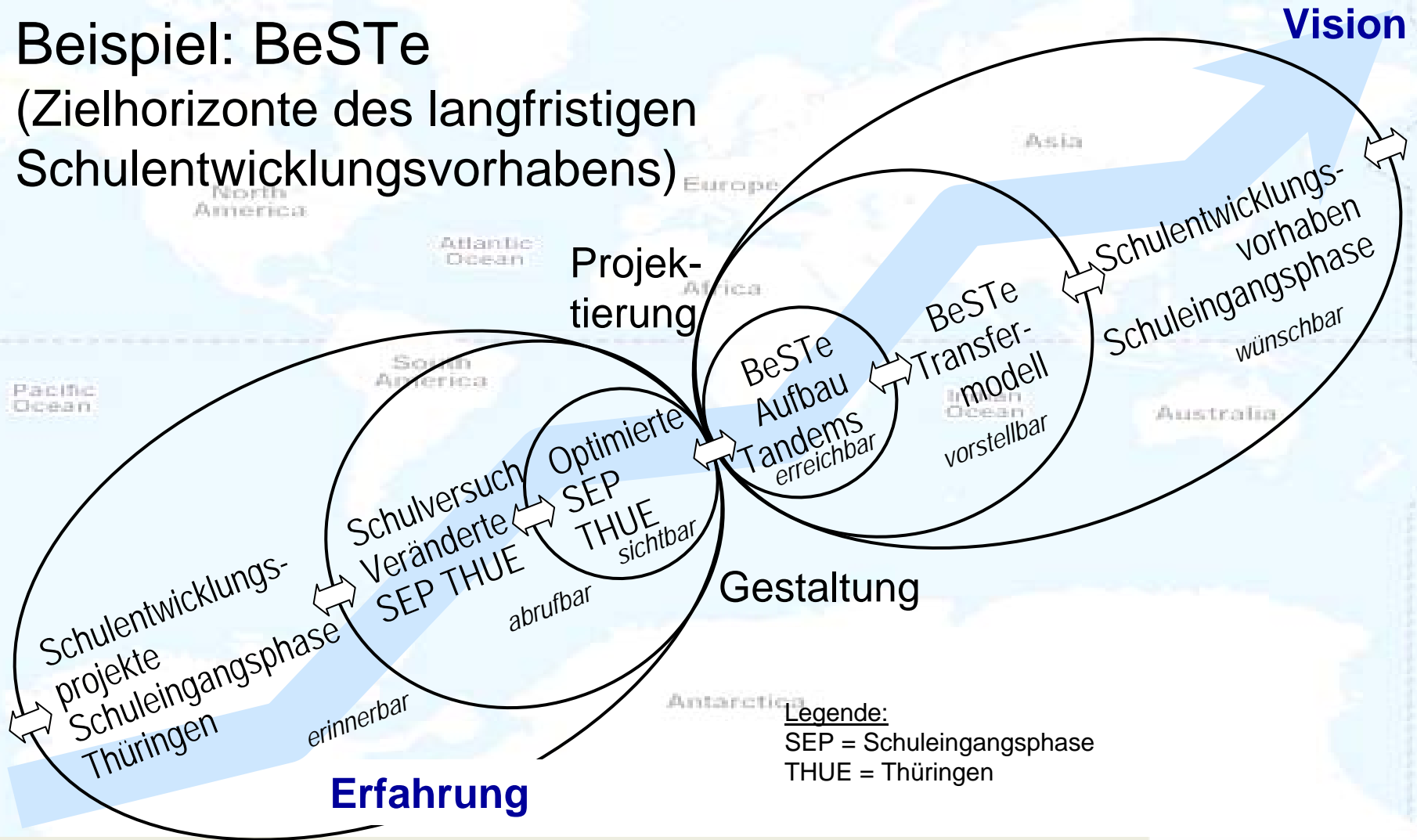
# Beispiel: BeSTe (Strukturmodell)





# Beispiel: BeSTe

(Zielhorizonte des langfristigen Schulentwicklungsvorhabens)







# Beispiel: BeStE – Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung

## Wissenschaftliche Beratung - pädagogisch und organisatorisch

- beim Aufbau eines Selbststeuerungssystem
- beim Aufbau eines Evaluationssystems
- beim Aufbau eines Projektsteuerungssystem
- bei der Vermittlung von Lernmöglichkeiten (Ziele, Modelle, Methoden)
- beim Aufbau eines Personalentwicklungssystem
- beim Ausbau der lokalen Kooperation
- beim Ausbau der Elternarbeit





# Beispiel: BeSTe – Selbststeuerung und Evaluation

Aufbau eines pädagogischen, strategischen Diskurses  
zur Schuleingangsphase  
(Idee des Projektes)

Aufbau einer Projektorganisation,  
die die Entwicklung der Schulen trägt

Aufbau eines pädagogischen Informationssystems  
für die Projektbeteiligten und die interessierte  
Öffentlichkeit

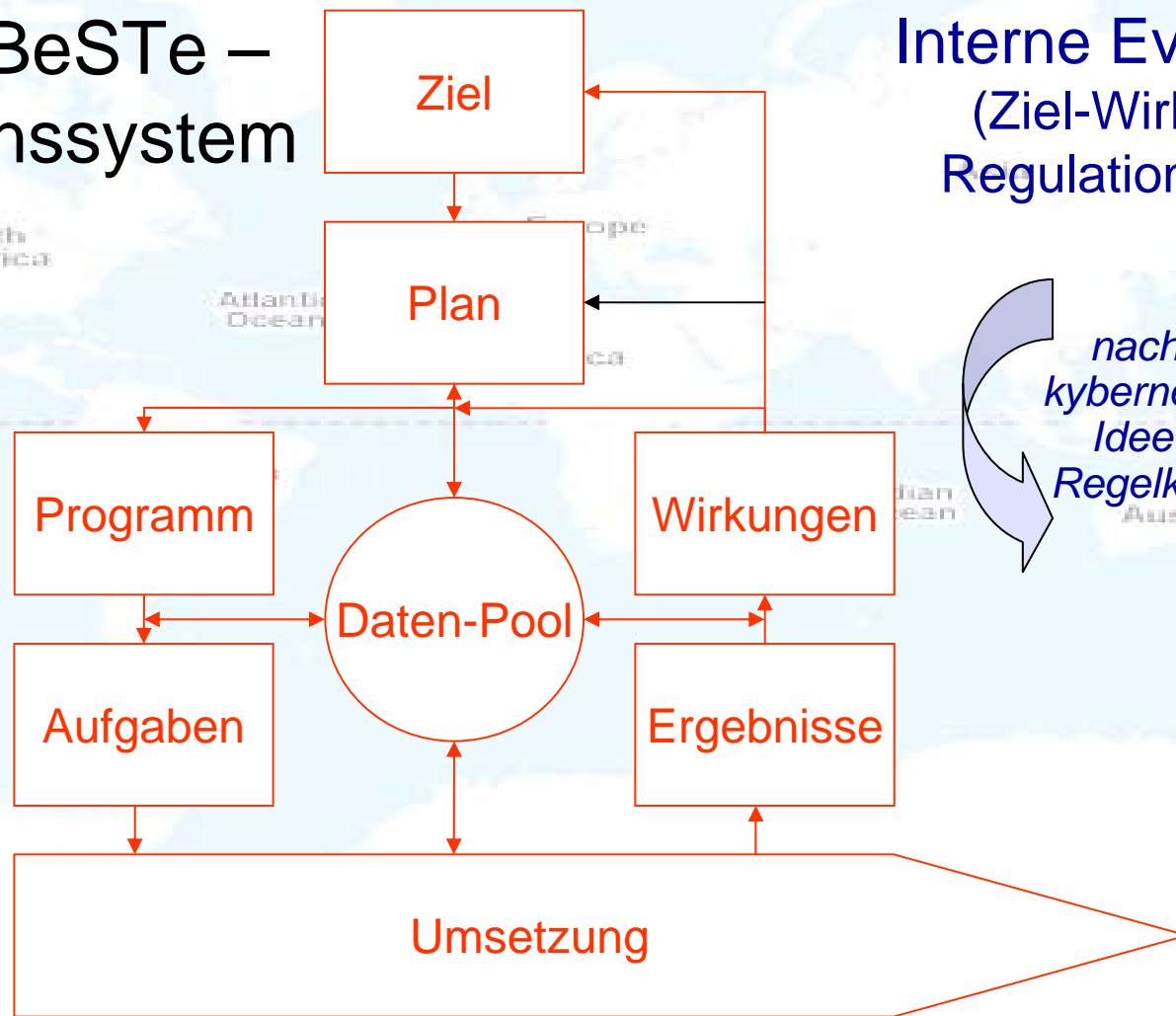
Aufbau einer strategischen  
Steuerung der Schulprojekte  
**u. a. Evaluationssystem**





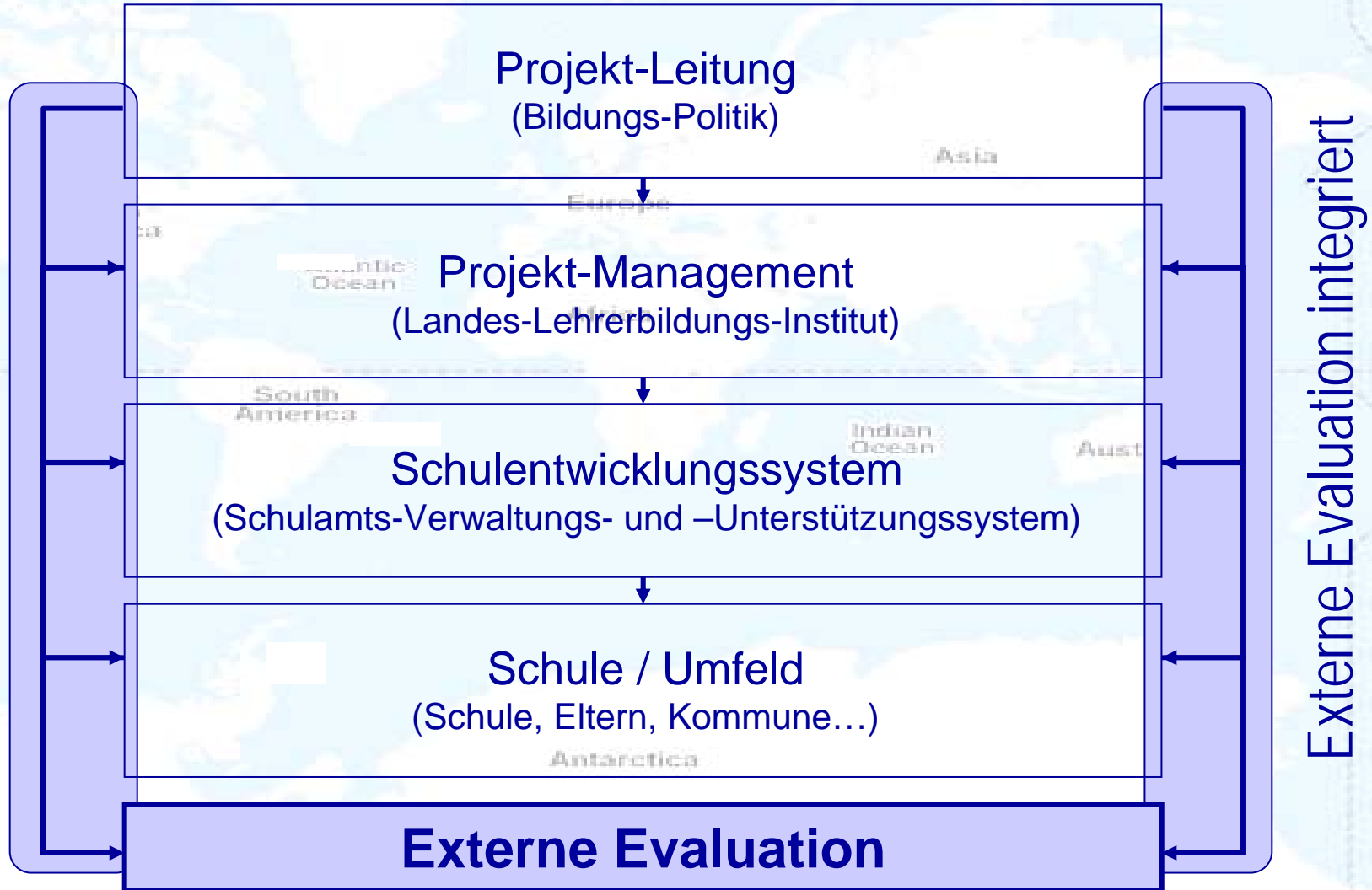
# Beispiel: BeSTe – Evaluationssystem

## Interne Evaluation (Ziel-Wirkungs- Regulationszirkel)



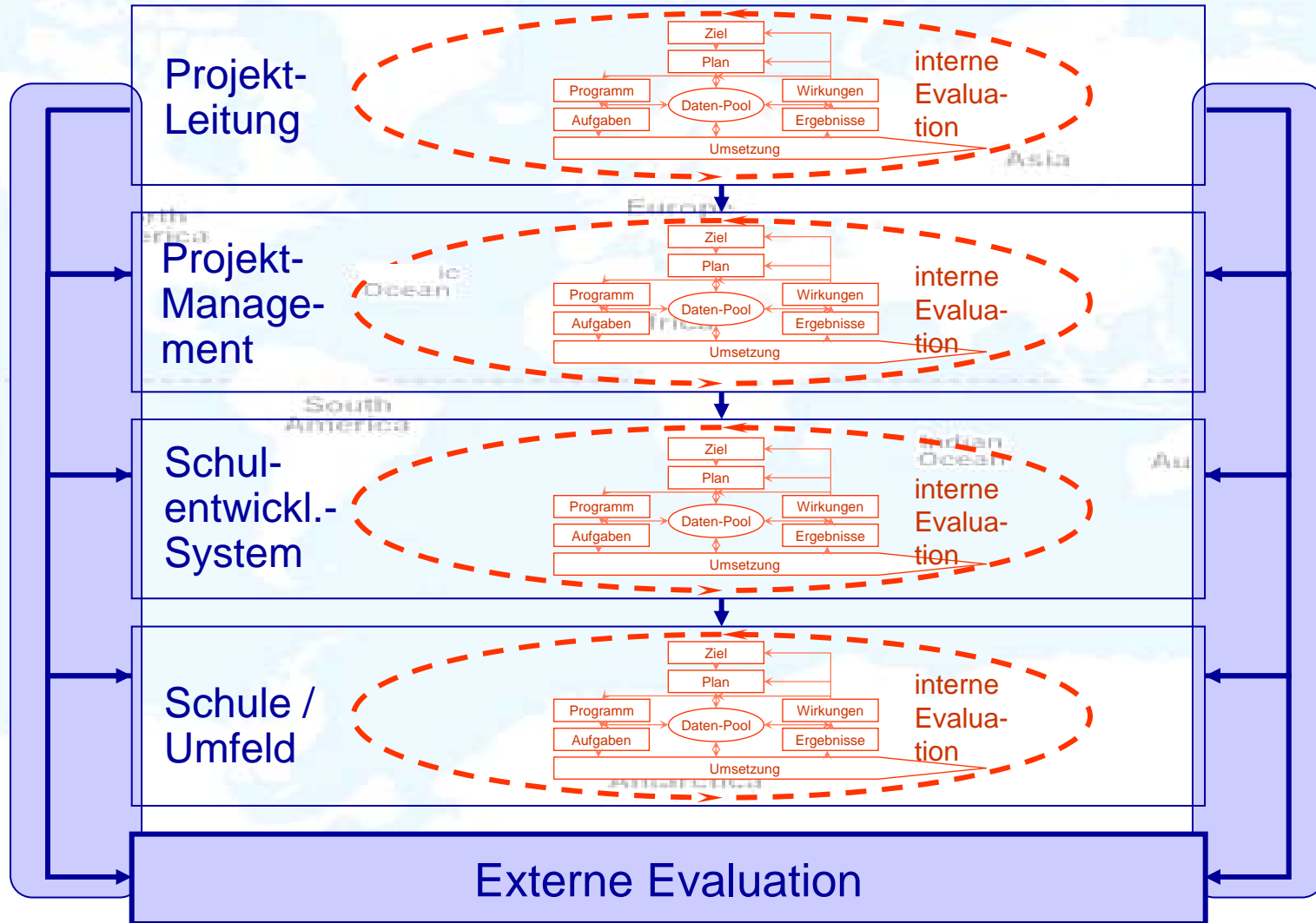


**Beispiel: BeStE –  
Evaluationssystem**





**Beispiel: BeStE –  
 Evaluationssystem**

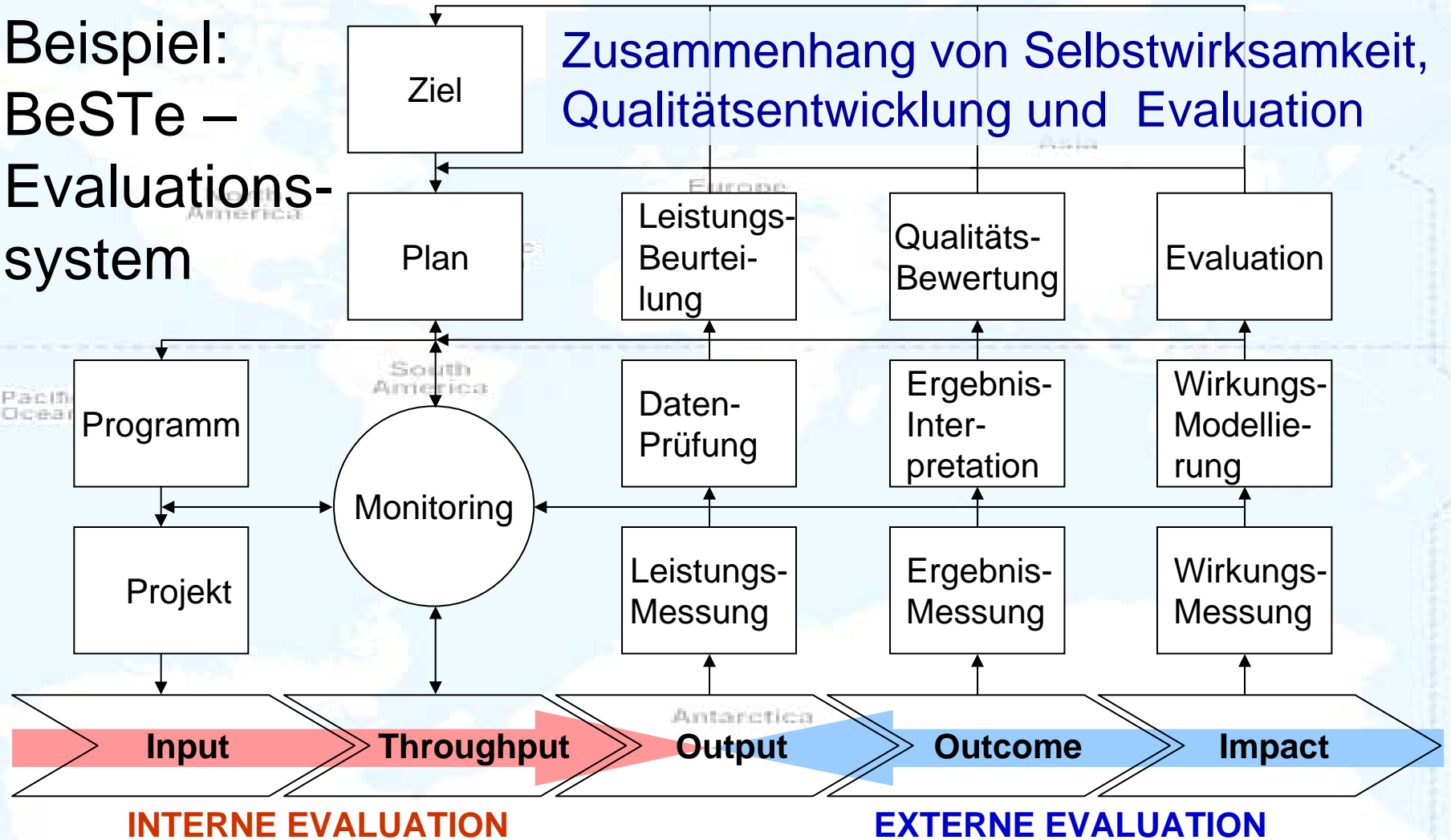


Interne + externe Evaluation integriert



# Beispiel: BeSTe – Evaluations- system

## Zusammenhang von Selbstwirksamkeit, Qualitätsentwicklung und Evaluation





# Beispiel: BeStE – Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung

## Design und forschungsmethodisches Vorgehen (a)

- seit 2000 aktive Mitwirkung an Projektgestaltung und Qualifizierung des Unterstützungssystems
- aktionistische Vorgabe der ministerialen Projektleitung:  
kein Projektplan der Projektleitung und dementsprechend kein Erhebungsplan der wissenschaftlichen Begleitung
- bis zum Projektausgangsbericht (Machbarkeitsstudie) daher nur ethnologischer Zugang zu den Projekt-Aktivitäten und den Projekt-AkteurInnen auf allen Strukturebenen - geplanter Aufbau eines Mehrebenen-Evaluationssystems nicht realisierbar
- die Arbeitsbedingungen der Tandems wurden in einer kollektiven Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Analyse (SWOT) und zum Abschluss mit einem Fragebogen erhoben





# Beispiel: BeStE – Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung

## Design und forschungsmethodisches Vorgehen (b)

- die Arbeit der Tandems wurde über Arbeitsvereinbarungen nach etwa einem Jahr Vorlauf qualitativ erfasst
- ab Sommer 2007 untersuchte die wissenschaftliche Begleitung den Anschub der Regionalisierung in zwei Schulämtern per mithelfender, teilnehmender Beobachtung
- die quantitative und qualitative Entwicklung der Schulen wurde im Frühjahr 2008 indirekt mit Hilfe einer schriftlichen Befragung der Tandems erhoben
- alle (Teil-) Ergebnisse wurden allen Beteiligten rückgemeldet und kommunikativ evaluiert

ausführlicher: Carle / Metzen 2009: Die Schuleingangsphase lohnt sich!, 34 ff

Download: [www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/forschung/thueringen/](http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/forschung/thueringen/)



## Beispiel: BeSTe – Vorgehen...



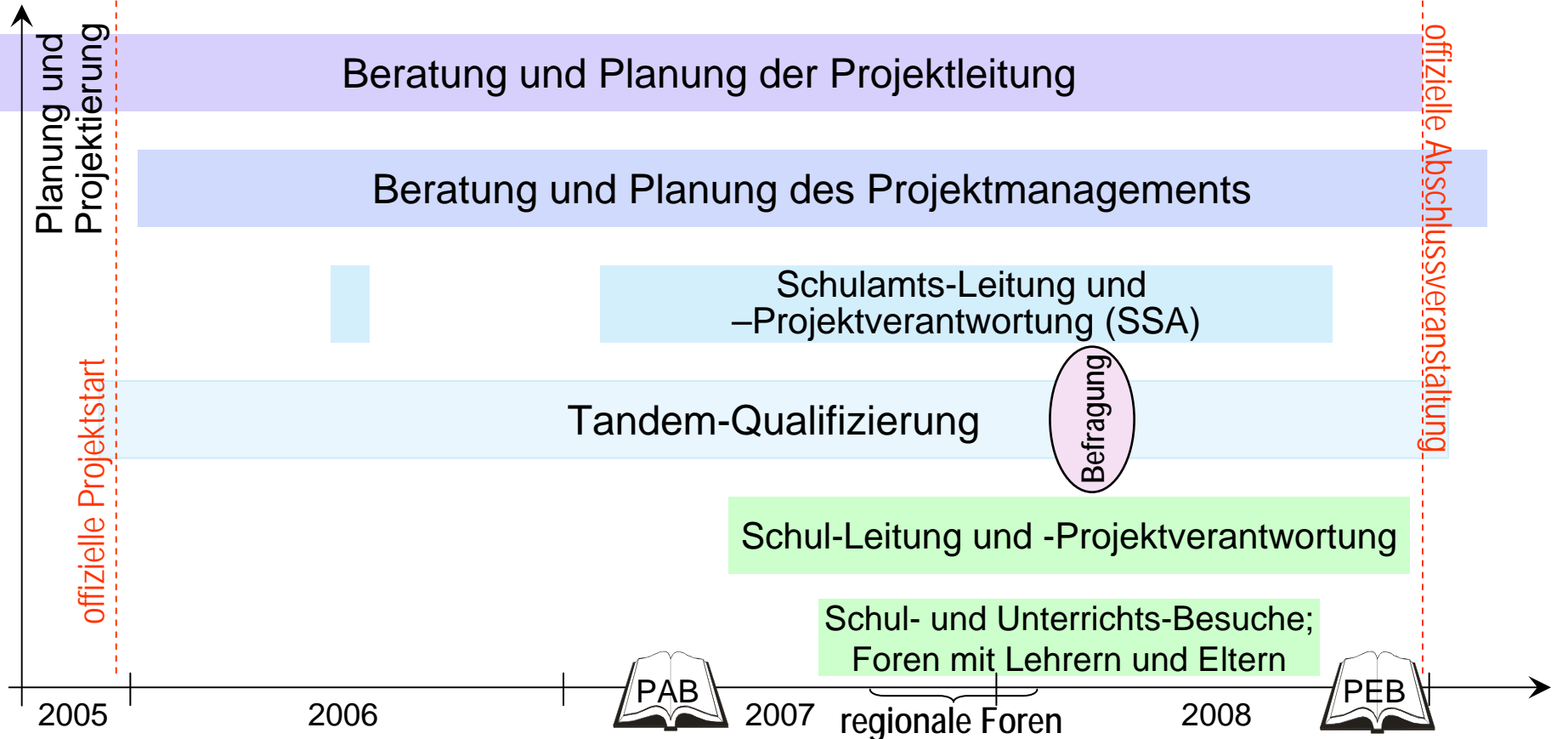
### Erhebungen auf den unterschiedlichen Projektstrukturebenen

- Teilnahme und Dokumentation der Planungs-, Qualifizierungs- und Beratungsaktivitäten
- Teilnahme und Dokumentation der Planungstätigkeit in zwei prototypischen Schulämtern
- Befragung des Projektmanagements
- Befragung der SchulentwicklerInnen („Tandems“)
- Gruppenbefragung von SchulleiterInnen
- teilnehmende Beobachtung exemplarischer Schulen und Klassen
- kommunikative Validierung des Projektausgangsberichts und des Abschlussberichts



# Beispiel: BeSTe – Vorgehen...

## Erhebungszeitleiste je Projektstrukturebenen – Beispiel BeSTe





# Beispiel: BeSTe – die wichtigsten Ergebnisse



## summarische Befunde

- stetiges Wachstum der Zahlen
- Erfolgsmotor Tandems
- BeSTe ist sehr erfolgreich und verdient eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit
- Schulämter unterstützen BeSTe
- wachsender Informationsbedarf
- die qualitative Entwicklung der Schulen verläuft erwartungsgemäß
- Steigerung der Unterrichtsqualität rückt in den Blick
- Schulleiter spielen Schlüsselrolle und benötigen Unterstützung
- die integrative Schuleingangsphase ist (Stand 2008) kurz davor, ein Selbstläufer zu werden



# Beispiel: BeSTe – die wichtigsten Ergebnisse



## ebenenspezifische Befunde

### Kultusministerium / Projektleitung

- explizite Projektverantwortlichkeit
- öffentlichkeitswirksame Projekt-PR

### Schulämter / Unterstützungssystem

- Übernahme regionaler Projektverantwortung
- aktive Werbung für das Transferprojekt
- gute Ansätze zur Ausrichtung des Unterstützungssystems auf BeSTe-Bedarfe

### Kommunen / Schulen

- viele Schulleiter übernehmen lokale Projektverantwortung
- Schulen praktizieren Lernen durch Besuchen

## die nächsten Aufgaben

- dezentrale Steuerungsstruktur schaffen
- offiziellen Auftritt von BeSTe verbessern

- arbeitsteilige Themenverantwortung
- Integration des Vorhabens in Amtsstruktur
- inhaltliche Weiterentwicklung des Unterstützungssystems (Aufgabenqualität)

- Entwicklung von Lernwerkstätten und Erfahrungsaustausch vor Ort
- Qualifizierung schulinterner „Tandems“
- stärkere Nutzung des Eltern-Potenzials



# Beispiel: BeSTe – Ergebnisse

## organisatorische Befunde (1) - Planungsdefizite

- Planung, Vorbereitung und Steuerung großer bildungsstruktureller Reformvorhaben ist ebenso notwendig wie nirgendwo realisiert
- politischen Administrationen scheint hierzu das Wollen und das Können zu fehlen
- die Gelingensbedingungen flächendeckender Schulentwicklungsvorhaben sind daher kaum ableitbar
- Wirkung oder vielleicht sogar Ursache dieser Planlosigkeit ist die chronische Unterfinanzierung und Kurzatmigkeit von Schulversuchen und Schulreformvorhaben

## Wieso ist BeSTe dann doch so erfolgreich?

Hohes Engagement aller Projektverantwortlichen auf allen Ebenen und hohe Lernbereitschaft ließen zwar keine perfekte aber eine ausreichend gute Planmäßigkeit und Fachlichkeit (Wissenschaftlichkeit) entstehen





# Beispiel: BeSTe – die wichtigsten Ergebnisse



## organisatorische Befunde (2) – die Erfolgsgemeinschaft

- das für die Entwicklung eines Kindes notwendige „Dorf“ braucht es auch für die Entwicklung einer Schule bzw. eines landesweiten Schulentwicklungsvorhabens
- innerer Erfolgsmotor Nr. 1 des Transferprojektes sind die Multiplikatoren („Tandems“) – Gewinnung und Unterstützung
- externer Erfolgsmotor Nr. 1 sind die Eltern – schulinterne, regionale und landesweite „Elternarbeit“
- wichtigste Projektpromotoren sind die Schulämter und die SchulleiterInnen

ist dies alles ausreichend gegeben, wächst das Projekt „von alleine“ – aber mit

- wachsendem Informationsbedarf und Wissensmanagement
- wachsendem Organisationsbedarf (Zielführungsbedarf)
- wachsender Bedeutung der regionalen Projektentwicklungsarbeit



# Lernen aus BeStE

## Zentrale Erfolgsfaktoren großer Entwicklungsvorhaben

**Einsatz für die Entwicklung des Neuen**

Übergreifende Überzeugungen

- Weitreichende und sehr anspruchsvolle Zielstellung
- Hauptakteure müssen für das Projektziel "brennen"
- Stakeholder müssen an ein hohes Nutzenversprechen glauben können

Institutionalisierung des Wandels

- Aufbau einer Projektorganisation
- Aufbau einer Transferstruktur
- Entwicklung gesellschaftlicher Unterstützung
- Kultur des Wandels mit ehrgeizigen Zielen
- Erhöhung der Systemhaftigkeit des Transferprojektes

Übergreifende Strategien

- Doppelte Perspektivität: Strukturleiterkonzertierung + Entwicklungsphasenverknüpfung
- Engpassorientierung
- Verzahnung von Planung und Chancen (Vorzüge der Vielfalt nutzen)

Aufbau einer lernenden Institution

- PDCA-Vorgehenszyklen
- Monitoring/ Evaluation/ Feedback-System
- Lernprozessstruktur für Entwickeln, Reflexion und Konsequenzen ziehen (Zeit, Regeln, Orte, Inhalte)

Übergreifende Taktiken

- Freudvolles Miteinander
- Hoher Eifer (hohes Tempo)
- Hohe Fehlertoleranz

Entwicklung hoher Prozessqualität auf allen Strukturebenen

- kompetentes Personal (Beratende wie Ratnutzende)
- gute Arbeitsmittel und -medien
- hohe fachliches Niveau bei der Lösung anstehender Probleme
- realitätstüchtige Entwicklungsmodelle und zielführende Methoden



# Beispiel BeSTe – Vorgehen und Befunde

## think and act global and local

- der erstaunliche Erfolg des landesweiten Transferprojektes BeSTe in Thüringen ist ein deutlicher Beleg für die Gültigkeit meiner Forderung nach der Gleichzeitigkeit und Gleichwertigkeit von lokalem und globalem Denken und Gestalten
- lokal und global ist dabei kein Gegensatz, sondern bildet ein abgestuftes Kontinuum sozialökologischer Strukturebenen
- lokal und global meint auch das chronosystemische Berücksichtigen von Gestern (Institutionenhistorie), Heute (aktueller Möglichkeitsraum) und Morgen (erweiterter Möglichkeitsraum)
- lokal und global umfasst als dritte Dimension die horizontale Nachbarschaften, die wirksame Umgebung des jeweiligen institutionellen Projektakteurs (Exosystem)
- dem Transferprojekt BeSTe ist es gelungen, diese weite Akteurs- und Wirkungsspanne als Moment der Projektentwicklung zu nutzen



## Wie geht es weiter im Vortrag?

- Vorspann: Worauf stützen sich die Schlüsse?
- Schulentwicklung im Spannungsfeld globaler (schulortübergreifender) und lokaler Momente
- Systemische Schulentwicklung
- Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele
- Beispiel: BeSTe – Vorgehen und Befunde (Thüringer Transferprojekt Schuleingangsphase)
- **Take Home Messages:  
Erfolgsbedingungen von BeSTe**

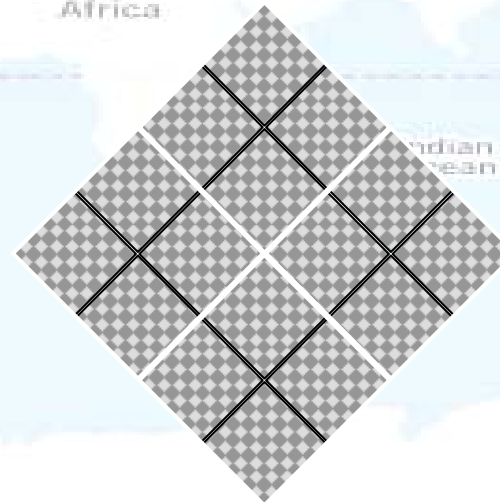


# Erfolgsbedingungen von BeSTe

Grundgerüst für die konstruktive Unterstützung der Entwicklung des unwahrscheinlichen Neuen

Fortune provozieren:  
 Kreativität und Vielfalt zulassen

Lernen aus Fehlern und überprüfbaren Erfolgen



Suchen und Nutzen günstiger Gelegenheiten

Strategische Planung und Strukturbildung



# Erfolgsbedingungen von BeSTe

## für künftige landesweite Transfervorhaben

- mit innovationsbereiten, fachkundigen und engagierten Pionieren anfangen (MultiplikatorInnen)
- Projekt mit ausreichenden Ressourcen ausstatten und hinreichend planen (Sponsoren, ökologische Nischen suchen)
- Projekt mit Überschuss an Fachkunde versorgen (bereitstellen, nicht aufzwingen)
- forschendes Lernen ermöglichen

## für Begleitforschung landesweiter Transfervorhaben

- Offenheit für Eigenlogik des Projektverlaufs
- Methodenvielfalt einschließlich systemischer Komplexmethoden verfügbar
- Wertschätzung des Entwicklungsfeldes; fachlicher und organisatorischer Bezug
- Austausch zwischen Organisations-, Fachberatung, summativer und formativer Evaluation





# Erfolgsbedingungen von BeSTe

Zwei Dinge sollen Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.

Johann Wolfgang von Goethe



Diese pädagogische Forderung gilt auch für Schulentwicklungsvorhaben:  
Pflege die lokalen, institutionenhistorischen Wurzeln und fördere die Weiterentwicklung universalistischer, zukunftsweisender Flügel!

Think and act global and local!



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Bitte um Diskussion!

Systemische Schulentwicklung -  
pädagogisch, praktisch, positiv und auf allen Ebenen

Think and act global and local!



Beitrag zur Tagung der DGfE-Kommission Professionsforschung und Lehrerbildung  
„Region und Profession – Chancen und Risiken veränderter Schulentwicklung“  
17. – 18. September 2009, Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd



# Nützliche Links

Themenseite zur Schulentwicklung

[www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/themen/schulentwicklung](http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/themen/schulentwicklung)

Abschlussbericht zum Thüringer Transferprojekt BeSTe

[www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/forschung/thueringen](http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/forschung/thueringen)

Thüringer Qualitätsinstrumente zur Schuleingangsphase

[www.tqse.uni-bremen.de](http://www.tqse.uni-bremen.de)

Materialien zu unserer Schuleingangsphasen-Forschung

[www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/schuleingangsphase](http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/schuleingangsphase)

NRW-Gutachten „Anfangsunterricht in der Grundschule“

[http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/schuleingangsphase/Anfangsunterricht-Gutachten\(NRW\)/ca2008\\_01Anfangsunterrichtgutachten\\_NRW.pdf](http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/schuleingangsphase/Anfangsunterricht-Gutachten(NRW)/ca2008_01Anfangsunterrichtgutachten_NRW.pdf)

Homepage Arbeitsgebiet Elementar- u. Grundschulpädagogik

[www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de](http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de)



2


**Universität Bremen**  
FB 12 Arbeitsgebiet Grundschulpädagogik

Beta-Version Stand November 2008 (vorläufiger Endbericht)

Die Schuleingangsphase lohnt sich!  
 Erfolgsmomente für die bestmögliche Entwicklung  
 des landesweiten Schulentwicklungsvorhabens  
 "Begleitete Schuleingangsphase" in Thüringen

Landesweites Thüringer Transferprojekt  
 zur Einführung der Schuleingangsphase

*Kinder sind vielfältig  
 - und das ist gut so*


**Begleitete  
 Schuleingangsphase  
 Thüringen entwickeln**

Grafik: Anja Knuth, Tina Pätzold

Bericht der Wissenschaftlichen Begleitung nach  
 zweieinhalb Jahren "BeSTe" (2005-2008)  
 Prof. Dr. Ursula Carle, Dr. Heinz Metzgen



# Literaturverzeichnis

## im Vortrag erwähnte Quellen

- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt / Main: Suhrkamp
- Carle, Ursula (2000): Was bewegt die Schule? Internationale Bilanz - praktische Erfahrungen - neue systemische Möglichkeiten für Schulreform, Lehrerbildung, Schulentwicklung und Qualitätssteigerung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Carle, Ursula; Berthold, Barbara (2004): Schuleingangsphase entwickeln – Leistung fördern. Wie 15 staatliche Grundschulen in Thüringen die flexible, jahrgangsgemischte und integrative Schuleingangsphase einrichten. Baltmannsweiler: Schneider
- Carle, Ursula; Berthold, Barbara (2003): Neustrukturierung des Schulanfangs in Niedersachsen. Abschlussauswertung. Bremen: Universität Bremen
- Carle, Ursula; Metzen, Heinz (2009\_02): Die Schuleingangsphase lohnt sich! Erfolgsmomente für die bestmögliche Entwicklung des landesweiten Schulentwicklungsvorhabens 'Begleitete Schuleingangsphase' in Thüringen. Bericht der wissenschaftlichen Begleitung nach zweieinhalb Jahren 'BeSTe' (2005-2008). Bremen: Universität Bremen (Internetpublikation)
- Carle, Ursula; Metzen, Heinz (2008\_09): Projektentwicklungsbeurteilung zur Unterrichtsqualität der FLEX-Schulen auf der Basis exemplarischer Unterrichtsanalysen. In: Liebers, Katrin; Prengel, Annedore; Bieber, Götz (Hrsg.): Die flexible Schuleingangsphase. Evaluationen zur Neugestaltung des Anfangsunterrichts. Weinheim: Beltz, 97-137
- Carle, Ursula/ Samuel, Annette (2007): Frühes Lernen – Kindergarten und Grundschule kooperieren. Baltmannsweiler: Schneider
- Fend, Helmut (2008): Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt / Main: Suhrkamp (Taschenbuchausgabe d. dt. Orig. 1985; engl. Orig. 1969: The social psychology of organizing)