



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



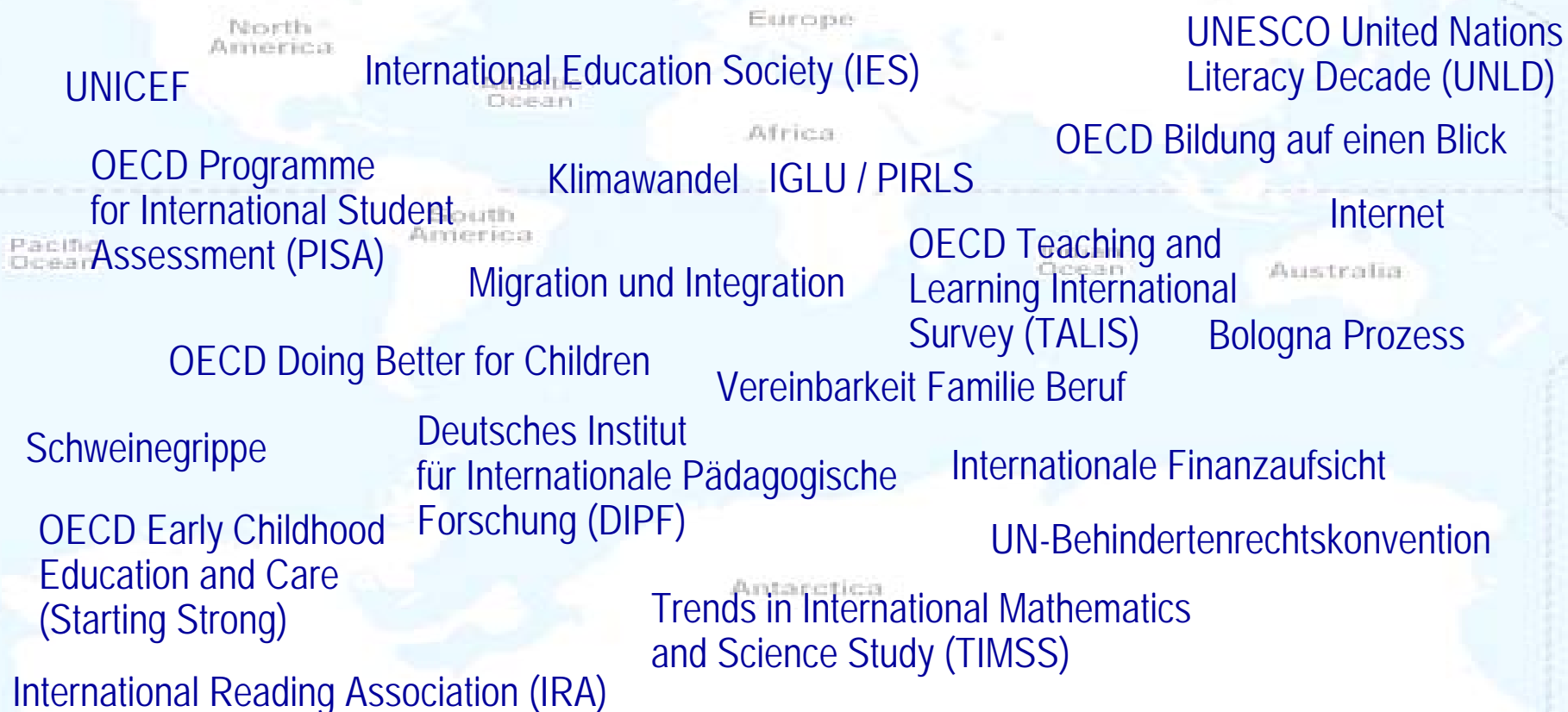
Wie geht es weiter im Vortrag?

- 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





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.

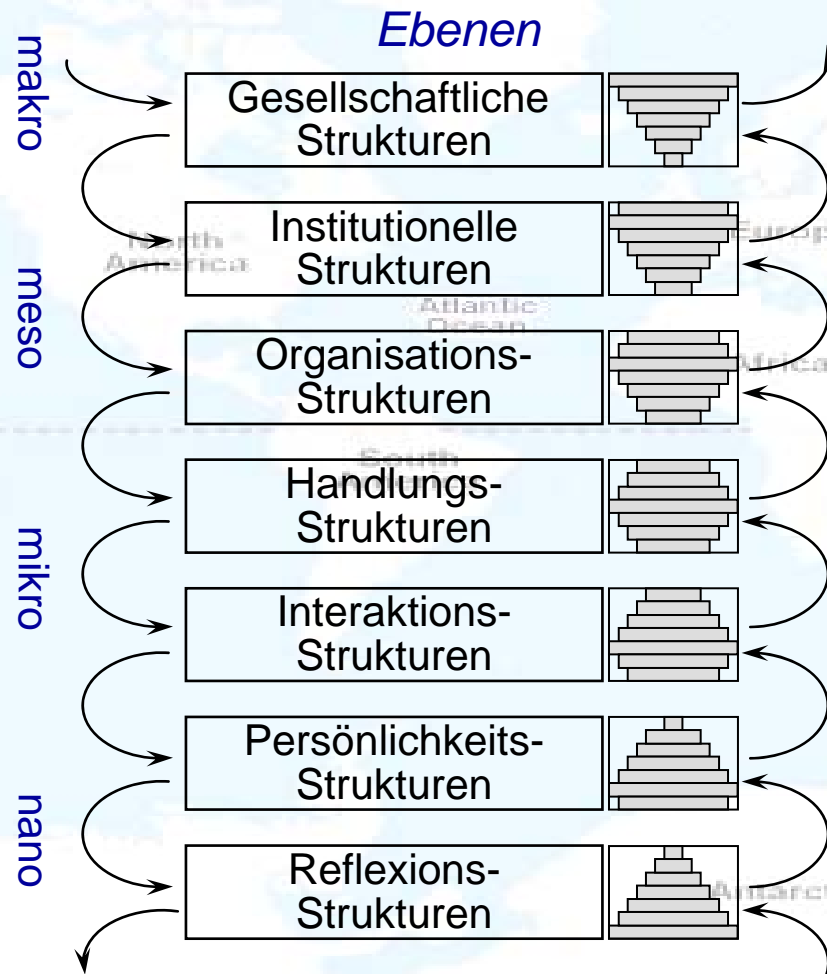


Systemische Schulentwicklung - Begriffsklärung

- 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 – 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)



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

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

Pädagogisches Oberziel des Schulentwicklungsvorhabens

Beste Entwicklung jedes Kindes

- 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

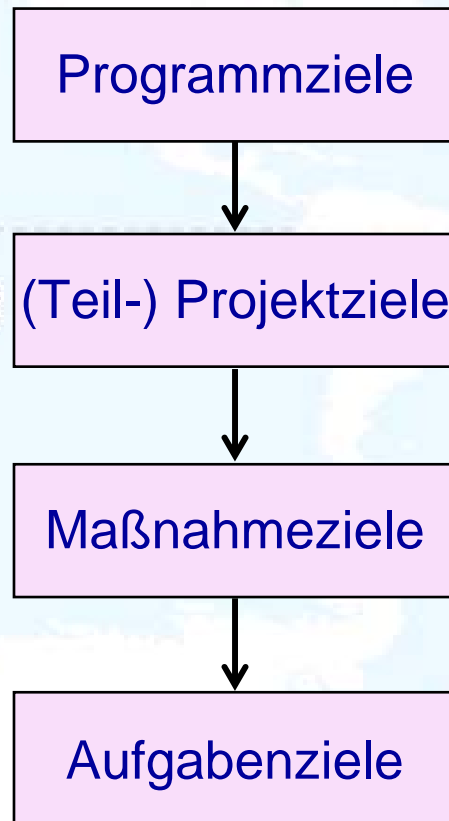
Öffentlichkeitsarbeit: Aktivieren vielfältiger Ressourcen im Umfeld

Institutionelle Kooperation: Kindergarten, Schulmedizinischer Dienst, Hort etc.



Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

Ziele auf unterschiedlichen Operationalisierungsniveaus

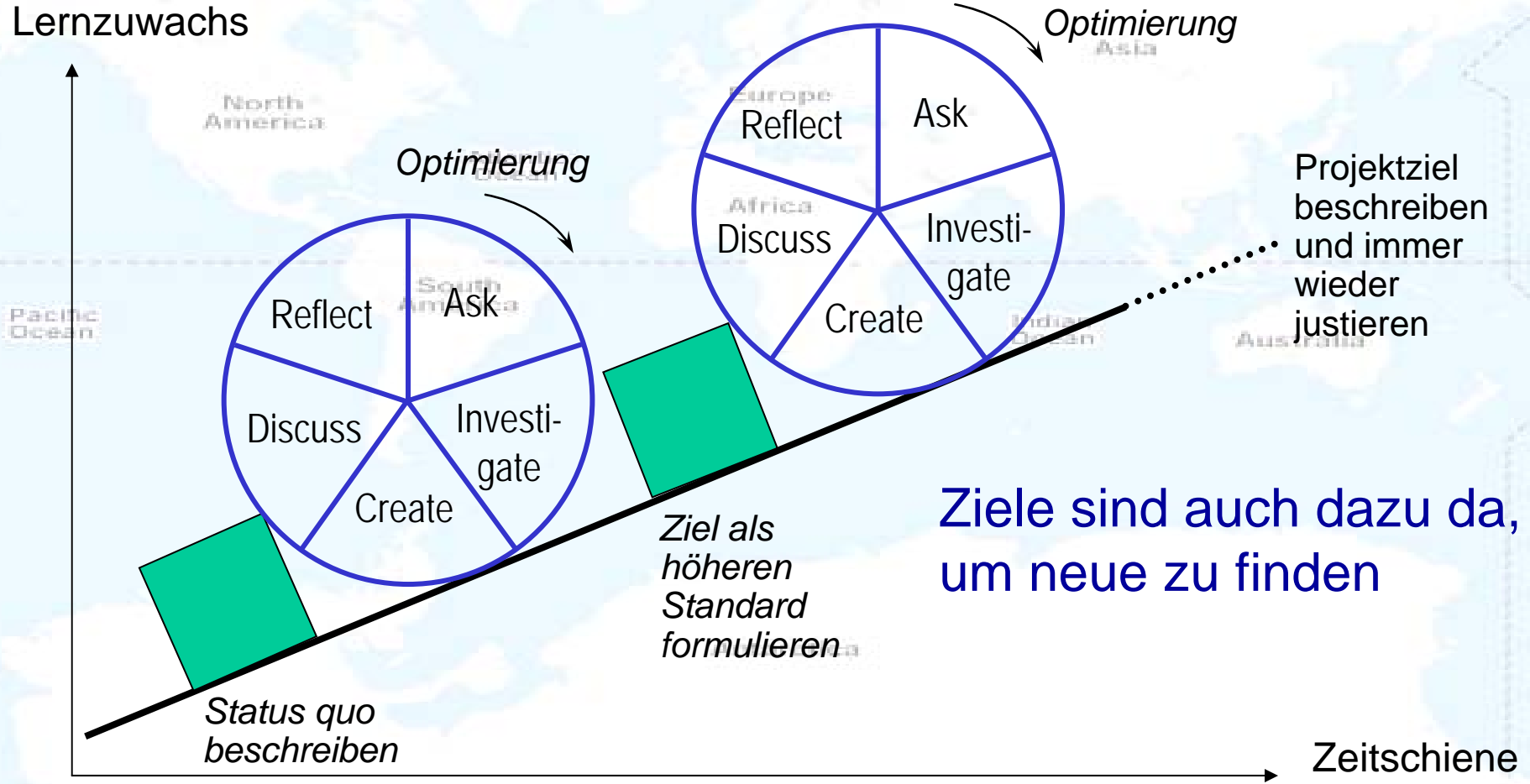


- allgemeine Formulierung, grobe strategische Richtung
- keine Bindungswirkung
- Grobe Indikatoren für gelungene Ergebnisse
- passen nicht immer auf jede Einrichtung
- Teilergebnisse mit kausaler Beziehung zu den Projektzielen und den Einrichtungsbesonderheiten (wenn Maßnahmeziel erreicht, dann auch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



Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

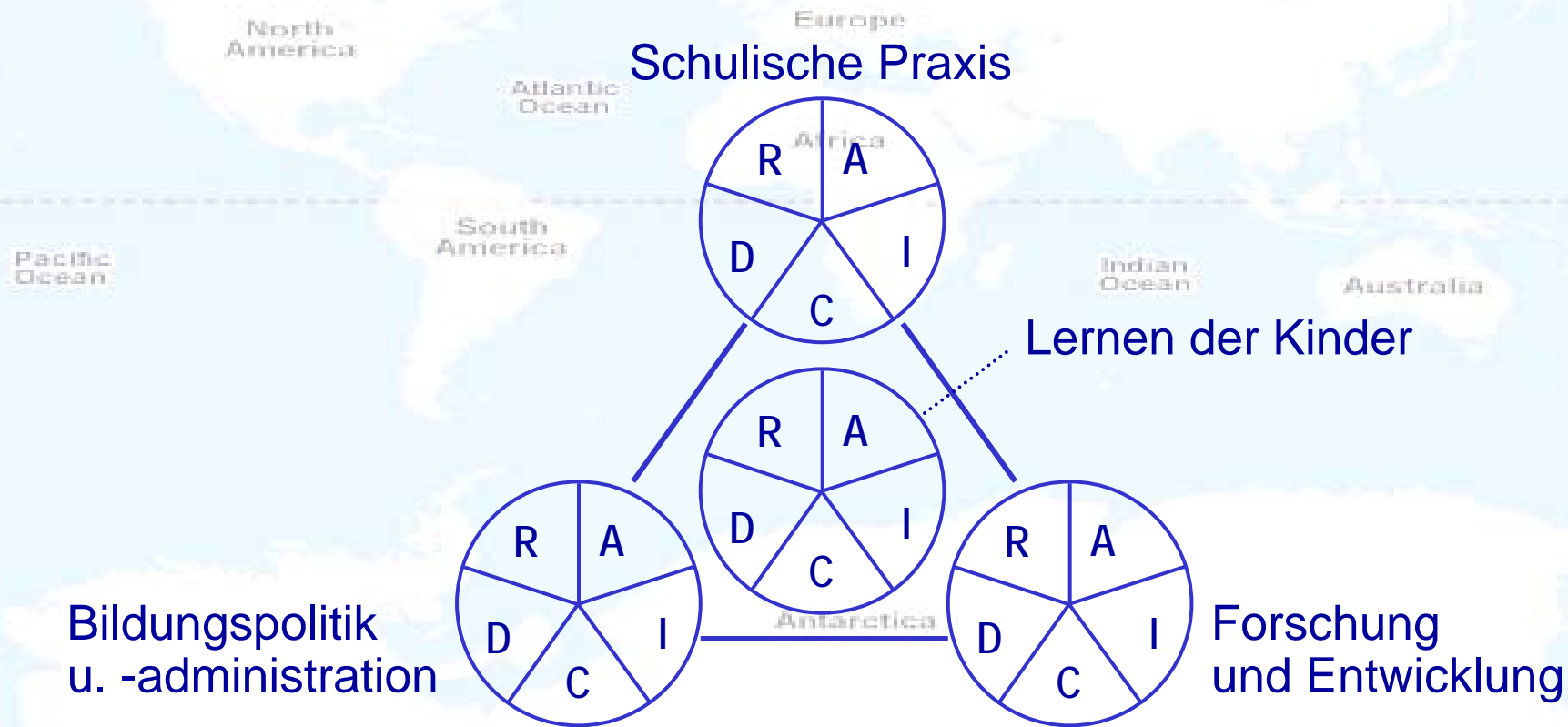
Lernzuwachs





Systematische Entwicklung gemeinsamer Ziele

Zielentwicklung in der Gemeinschaft forschender LernerInnen



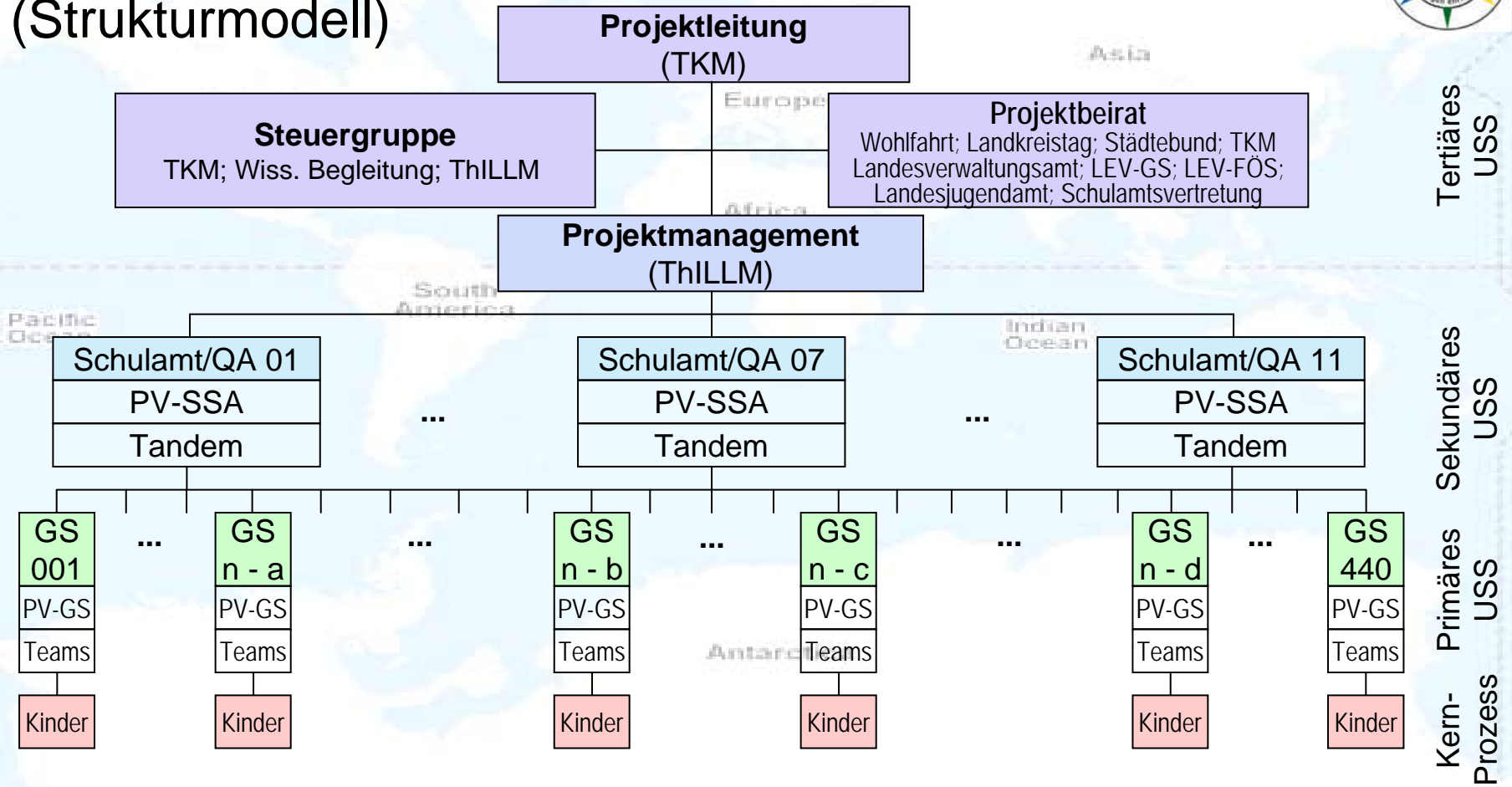


Wie geht es weiter im Vortrag?

- 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



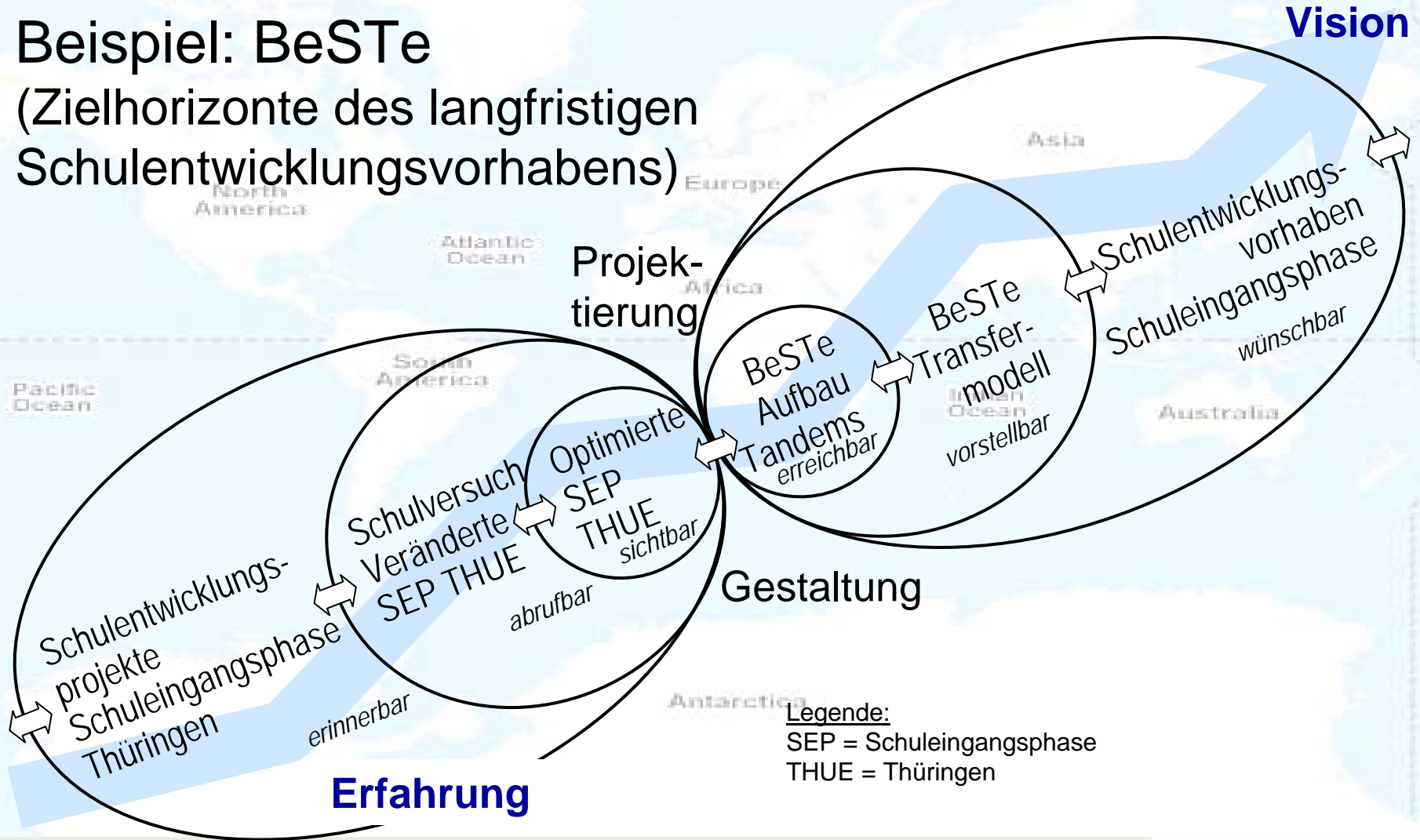
Beispiel: BeSTe (Strukturmodell)





Beispiel: BeSTe

(Zielhorizonte des langfristigen Schulentwicklungsvorhabens)





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 – 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/



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



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**

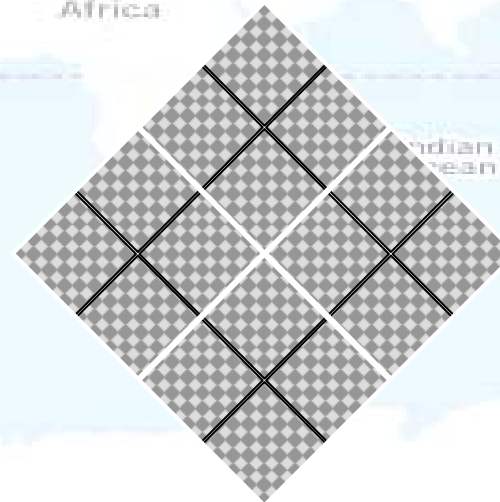


Erfolgsbedingungen von BeSTe

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



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



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



Nützliche Links

Themenseite zur Schulentwicklung

www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/themen/schulentwicklung

Abschlussbericht zum Thüringer Transferprojekt BeSTe

www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de/forschung/thueringen

Thüringer Qualitätsinstrumente zur Schuleingangsphase

www.tqse.uni-bremen.de

Materialien zu unserer Schuleingangsphasen-Forschung

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



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)