

Schul-Kultur-Würfel

Ein Instrument, um Entwicklungsprozesse zu begleiten

Mit dem Auftrag, für Schulen ein „Orientierungsmodell für Schulkultur“ bereitzustellen, hat eine Arbeitsgruppe der pädagogischen Hochschule des Kantons Bern (PHBern) den Schul-Kultur-Würfel (SKW) entwickelt. Dieses Analyse- und Schulentwicklungsmodell ermöglicht es, Aspekte der Schulkultur zu identifizieren und zu analysieren. Die rund achtjährige Erfahrung mit dem Modell in Beratungs- und Entwicklungsprozessen spricht für sich: In 34 Schulen wurde der SKW schon eingesetzt. Basierend auf den Erfahrungen wurde an der PHBern ein Forschungsprojekt umgesetzt. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts und die Erfahrungen mit dem SKW werden hier vorgestellt.

Modell für Beratungs- und Entwicklungsprozesse

In Schulen treten Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler und Schulleitende täglich in Interaktion. Sie bestreiten den gemeinsamen Alltag, vereinbaren Regeln für den Umgang miteinander, orientieren sich an gemeinsamen Strukturen und pflegen Haltungen und Werte. Aus diesen „kollektiven und individuellen Auseinandersetzungen“ zwischen den Einzelpersonen in ihrer gemeinsam gestalteten Umwelt resultiert die Schulkultur (Helsper et al. 2001, S. 219). Jedoch scheint es in der Literatur wie in der Praxis schwer, sie fassbar und erleb-

bar zu machen und somit bewusst zu gestalten und weiterzuentwickeln. In der Schulentwicklungsforschung wird die Schulkultur schon 1990 als Merkmal von Struktur- und Prozessqualität identifiziert (Fend 1989, Purkey & Smith 1990). Der Organisationspsychologe Ed Schein (2003, S. 31) definiert drei Ebenen der Schulkultur:

- unausgesprochene Annahmen: unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (letztlich Quellen der Werte und des Handelns),
- öffentlich propagierte Werte: Strategien, Ziele, Philosophien (propagierte Rechtfertigungen),
- Artefakte: sichtbare Organisationsstrukturen und -prozesse (schwer zu entschlüsseln).

Das Analyse- und Orientierungsmodell der PHBern ist als Würfel gestaltet, was die Mehrdimensionalität der Schulkultur anhand von drei verschiedenen Achsen darstellt: Den beteiligten Akteuren und Akteuren (Lernenden, Schulleitung, Lehr- und Leitungspersonal, Eltern, Behörden, Netzwerk) den Aufgabenbereichen (Erziehung, Lernen, Organisation) und der Zeit (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft). Jeder einzelne der 27 Teilwürfel beinhaltet die drei genannten Achsen. Einer oder mehrere Teilwürfel können als Ausgangspunkt für den einen Reflexions- oder Beratungsprozess definiert werden (vgl. Abb. 1).

Vorgehen bei der Schulkultur-Analyse

Die verschiedenen Dimensionen werden gemeinsam mit den Leitenden und den Mitarbeitenden der Schulen bearbeitet. Nach einem Erstgespräch mit der Schulleitung wird im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung anhand eines bestimmten Settings eine umfassende Standortbestimmung mit dem Gesamtkollegium durchgeführt. Die Auswertung wird mit dem Kollegium (und evtl. weiteren Beteiligten) sowohl auf der inhaltlichen Ebene (Erziehung, Lernen, Organisation) wie auch auf der zeitlichen eingeordnet. Daraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet. Darauf aufbauend wird ein Aktionsplan ausgearbeitet, der erlaubt, die „Brennpunkthemen“ in Form von unterschiedlichen Projekten in einer sinnvollen Abfolge zu realisieren.

Ein Gelingensfaktor bei der Bearbeitung der einzelnen Teilaspekte von Schulkultur ist diese partizipative Vorgehensweise bei der Standortbestimmung, der Ergebnissicherung und -sicherung. Die Arbeit mit dem SKW als einem systemischen Instrument erlaubt es Schulleitungen, bestimmte Inhalte, Strukturen und Prozesse aufzuarbeiten und gemeinsam mit den Mitarbeitenden weiterzuentwickeln.

Forschungsprojekt

Um die langjährige Beratungspraxis mit dem Schul-Kultur-Würfel

zu untersuchen, wurde 2019 ein Forschungsprojekt an der PHBern durchgeführt. Dabei wurden fünf der 34 Schulentwicklungsprojekte aufgrund theoretischer Kriterien ausgewählt und vertieft analysiert. Die Schulleitungen wurden befragt, wie sich die Schulkultur wahrnehmen, inwiefern sie diese erlebbar und analysierbar machen konnten und welche Ergebnisse sich aus der Arbeit mit dem SKW ergeben haben. Folgende Fragen standen beim Forschungsprojekt im Vordergrund: Inwiefern profitieren Schulen und ihre Akteurinnen und Akteure langfristig von der Arbeit mit diesem Modell? Welchen Weiterentwicklungsbedarf ergibt es aus Sicht der befragten Schulleitungen, damit die Arbeit mit dem Analysemodell gewinnbringend bleibt und nachhaltig wirkt? Welche Themen zeichnen sich ab, die in naher Zukunft mit dem SKW bearbeitet werden könnten?

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt:

In unseren Befragungen zeigt sich, dass die Schulentwicklungsprojekte sowohl thematische Beratungen wie auch ergebnisoffene Standortanalysen beinhalteten.

A. Verständnis von Schulkultur

Die Schulleitungen haben vier verschiedene Bereiche von Schulkultur identifiziert, die mittels SKW bewusst gestaltet wurden:

- Strukturen und Prozesse
- Schulprogramm- bzw. Jahresthemen
- Leitbilder, -sätze
- handlungsleitende Werte und Haltungen der Lehrpersonen.

Die befragten Schulleitungen sind überzeugt, dass Schulkultur ein fluides und flexibles Element einer Schule darstellt. Je nach Zusammensetzung des Personals verändert sich, „womit sich die Leute identifizieren“. Deshalb muss die Schul-

kultur mit allen Beteiligten proaktiv weiterentwickelt werden. Entsprechend basiert die Schulkultur auf einem gemeinsamen Fundament; Haltungen und Werte reflektieren sich im Leitbild, im Schulprogramm und in den damit verbundenen Verhaltensweisen, Aktionen und Projekten der Beteiligten der jeweiligen Schule.

„Bei uns beginnt dies damit, was wir machen, dass z. B. begrüßt wird. Auswärtige sagen, wow, hier grüßen alle. Bei uns ist das ein Teil, worauf Lehrpersonen achten, das ist Teil der Kultur, wir wollen, dass man sich respektiert; das steht auch im Leitbild“ (SL 4)

B. Rolle der Schulleitung

Die Schulleitungen sind der Meinung, dass sie als Führungspersonen einen prägenden Einfluss auf die Schulkultur haben. Sie geben Impulse zur Bearbeitung von inhaltlichen Themen und sie treiben die strukturelle Veränderung ihrer Schule voran. Ausschlaggebend ist

dabei ein individuell wahrgenommener Weiterentwicklungsbedarf. Häufig ist aber auch Druck von oben ein Grund für die Entwicklungsarbeit. Im Schulentwicklungsprozess übernehmen die Schulleitungen eine zentrale Rolle:

„Meine Rolle als SL war ganz klar die des Auftraggebers. Wir haben bei Meilensteingesprächen besprochen: ,Wo stehen wir jetzt, wo wollen wir noch hin, wo rücken wir etwas in den Hintergrund, was in den Vordergrund [...], was sind Elemente, die wir mit dem Team erarbeiten müssen, wo können wir optimieren im Hinblick auf die Zielsetzung?‘“ (SL 5)

C. Wirkungen der Schulentwicklungsarbeit

Schulleitende setzen sich dafür ein, Entwicklungsprozesse ganzheitlich zu verstehen. Für die befragten Schulleitenden ist der SKW in erster Linie ein dienliches Denkmodell, um Aspekte von Schulkultur zu identifizieren und weiterzu-

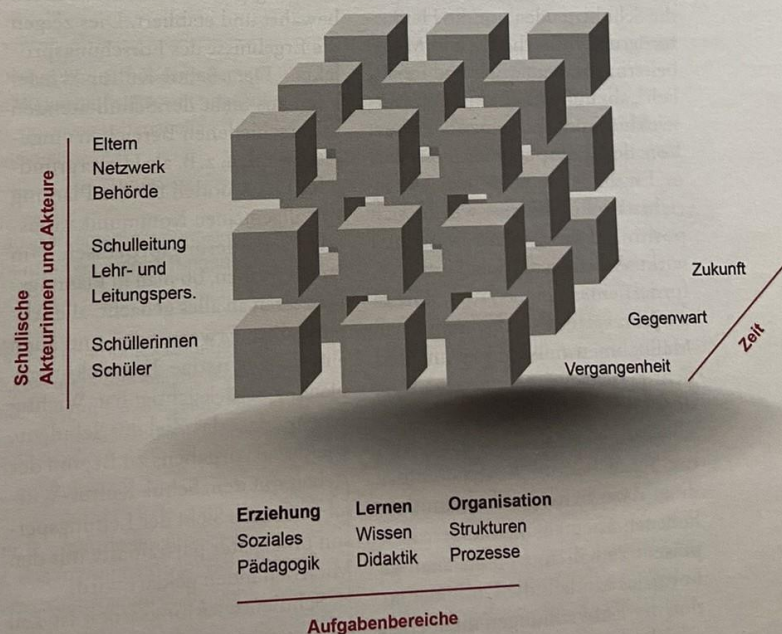


Abbildung 1: Dreidimensionales Modell des Schul-Kultur-Würfels

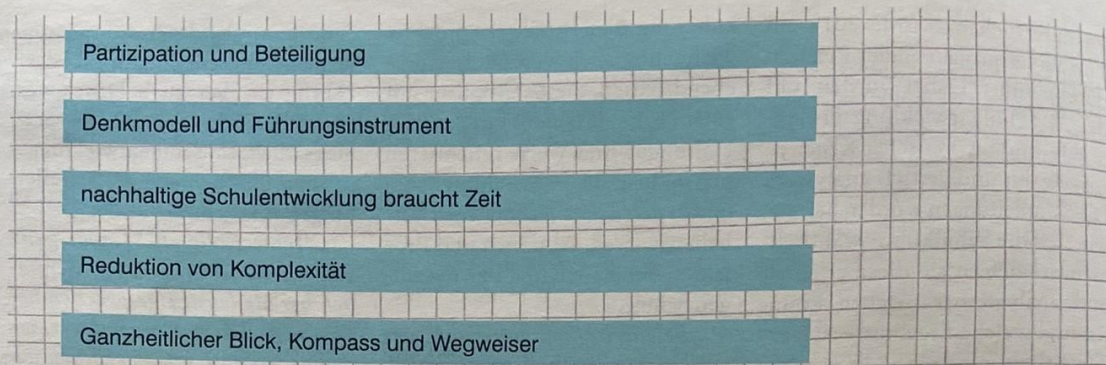


Abbildung 2: Prämissen für die Arbeit mit dem Schul-Kultur-Würfel

entwickeln, welche der Mitwirkung des gesamten Kollegiums bedürfen, beispielsweise die Neuausrichtung der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen. Als weitere Produkte der Schulentwicklungsarbeit wurden schriftliche Konzepte erarbeitet, gemeinsame Veranstaltungen organisiert, ein neues Leitbild erarbeitet oder Projekte in Arbeits- und Fachgruppen realisiert.

D. Herausforderungen der Schulentwicklungsarbeit

Die Arbeit an der Schulkultur stellt die Schulleitenden vor die Herausforderung, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen thematisch und inhaltlich „abzuholen“ und in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Von den Lehrpersonen erfordert es Engagement über ihre Unterrichtstätigkeit hinaus, welche sich positiv auf das ganze System auswirkt. Arbeit an der Schulkultur erfordert einen langen Atem. Die in die Jahresplanung aufgenommenen Maßnahmen müssen geplant und Schritt für Schritt umgesetzt werden. Die befragten Schulleitenden schilderten in den Interviews, dass der Schul-Kultur-Würfel nur bedingt dazu beitrage, die damit erhobenen Themen über längere Zeit präsent zu halten, weil die analoge Form des Modells die Dokumentation der Entwicklungen nicht eben erleichtere. Es stellt sich darum die

Frage, wie die Arbeit an der Schulkultur über einzelne Projekte und Produkte hinausgehen und wie die bearbeiteten Themen für alle sichtbar und spürbar längerfristig in der Schule verankert werden könnten.

Prämissen für die Arbeit mit dem SKW

Die Arbeit mit dem Schul-Kultur-Würfel hat sich in der Beratungspraxis und der Begleitung von Entwicklungsprozessen an der PHBern bewährt und etabliert. Dies zeigen die Ergebnisse des Forschungsprojekts. Der Schul-Kultur-Würfel kann aus Sicht der Schulleitenden in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, z. B. als Hintergrund- oder Denkmodell für die Planung von allgemeinen Kommunikations- oder Veränderungsprozessen. Um zu überprüfen, ob man in Planungsprozessen an alles gedacht, alle Akteure, ihre Erwartungen und auch eine längerfristige Entwicklungsplanung berücksichtigt hat. Wichtig scheint, dass das Ziel des Schulentwicklungsvorhabens zu Beginn der Arbeit mit dem Schul-Kultur-Würfel zuerst aus Sicht der Leitungsperson und später partizipativ mit den Mitarbeitenden geklärt wird.

Schulentwicklungsarbeit ist Teil einer gemeinsamen Kultur, sie soll sichtbar gemacht und in den Kon-

text der einzelnen Schule gesetzt werden. Die PHBern ist zurzeit bestrebt, eine digitale Lösung für die Arbeit mit dem SKW zu entwickeln. Mit dem Ziel, dass Schulleitende noch besser den Überblick behalten, Aufgaben übersichtlich abbilden, transparent koordinieren und umgesetzte Maßnahmen für alle zugänglich ordnen und dokumentieren können. Die abschließend genannten Prämissen sind sowohl für die digitale wie auch für die analoge Arbeit mit dem SKW wichtig (s. Abb. 2).

Literatur

- Fend, H. (2001): Qualität im Bildungswesen: Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim und München.
- Purkey, S. C. & Smith, M. S. (1990): Wirksame Schulen – Ein Überblick über die Ergebnisse der Schulwirkungsforschung in den Vereinigten Staaten. In: Aurin, K. (Hg.): Gute Schulen – worauf beruht ihre Wirksamkeit? Bad Heilbrunn, S. 14–45.
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach.

Dr. **Michelle Jutzi** ist Dozentin und Beraterin für Changeprozesse in Organisationen, PHBern, Institut für Weiterbildung.

Eveline Iannelli, Fachbereichsverantwortliche Kultur und Klima; Dozentin und Beraterin BSO, PHBern, Institut für Weiterbildung.