

Hagmann, Thomas

Qualifikation zur Zusammenarbeit: Der Arbeit Gestalt geben!

Beiträge zur Lehrerbildung 13 (1995) 2, S. 176-182



Quellenangabe/ Reference:

Hagmann, Thomas: Qualifikation zur Zusammenarbeit: Der Arbeit Gestalt geben! - In: Beiträge zur Lehrerbildung 13 (1995) 2, S. 176-182 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-133075 - DOI: 10.25656/01:13307

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-133075>

<https://doi.org/10.25656/01:13307>

in Kooperation mit / in cooperation with:

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

BEITRÄGE ZUR LEHRERINNEN-
UND LEHRERBILDUNG

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für
Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)

ISSN 2296-9632

<http://www.bzl-online.ch>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Qualifikationen zur Zusammenarbeit: Der Arbeit Gestalt geben!

Thomas Hagmann

Der Schreibende geht von der These aus, dass integrative und differenzielle Prozesse für jede (heil)pädagogische Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Dies hängt mit den Eigenschaften des Systems Heilpädagogik zusammen. Es ist gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Komplexität, Unüberschaubarkeit, Vernetzung, Selbstorganisation und Ungewissheit. Je offener die Situation, desto mehr brauchen Heilpädagogen neben dem Erwerb von Sach- und Fachkompetenz personale, soziale und strategische Qualifikationen. Generalistische Kompetenzen werden dabei mehr durch Bildung, spezielle Kompetenzen mehr durch Ausbildung erworben. In diesem Sinne haben die folgenden Beispiele programmatischen Charakter. Sie zeigen an, wohin die Reise führen könnte.

1. Personale Kompetenzen: Biografie-Arbeit



XXXVI.

The seven Ages of Man. *Septem Aetates Hominis.*

J. A. COMENIUS:
Orbis sensualium pictus, London 1659

- Was sind meine Aufgaben in dieser Schule?
- Gibt es Knotenpunkte, typische Muster, einen roten Faden in meinem Leben?
- Welches sind die Quellen, aus denen ich Kraft für meine Arbeit schöpfe?
- Was bedeutet Entwicklung für mich und die andern?
- Welche Botschaften beinhalten meine wiederkehrenden Konflikte?
- Wie und wo finde ich Sinn und Halt in meinem Tun?

Solche Fragen aus einem Weiterbildungsseminar mit Lehrkräften zeigen, dass die Menschen einerseits mit ihren ganz persönlichen und beruflichen Ereignissen umgehen wollen, andererseits einen über das Subjektive hinausgehenden Zusammenhang suchen.

"Jeder Mensch erfindet sich früher oder später eine Geschichte, die er, oft unter gewaltigen Opfern, für sein Leben hält".
(Max Frisch)

Der Entwicklungspsychologe Jerome Bruner unterschied zwei Arten, auf die Menschen ihre Welt verstehen können: die "paradigmatische", in der wir die Welt analytisch betrachten, und die "narrative", in der wir uns vor allem auf Bedürfnisse, Wünsche und Ziele konzentrieren. Diese narrative Art der Weltanschauung ist der Stoff, aus dem Geschichten entstehen. Die wichtigste Geschichte, die ein Mensch erzählen kann - sich selbst und den anderen - ist die Geschichte seines Lebens. Sie strukturiert und definiert die Qualität unserer eigenen Existenz. Indem wir die Erfahrungen des Berufs und des Lebens miteinander verbinden, erfinden wir unseren eigenen Mythos. Der persönliche Mythos reflektiert die psychische Wahrheit des einzelnen Menschen. Er erschafft den inneren Zusammenhalt und enthält das heimliche Leitmotiv unserer Arbeit und unseres Lebens, den Kern unserer Existenz. Die Lebens- und Berufsgeschichte ist, wie wir u.a. aus der Psychoanalyse wissen, "nicht die Wahrheit und nichts als die Wahrheit", sie beruht vielmehr auf einer "erzählerischen Wahrheit", die in sich stimmig und zusammenhängend, die Chance bietet, über sein Leben und seine Arbeit nachzudenken. Die wiederkehrenden Themen und Motive geben Auskunft, was der (die) Einzelne will und wie er (sie) sein (ihr) Ziel anstrebt. Zum Beispiel das Streben nach Macht, Kontrolle, Selbstbehauptung und/oder die Suche nach Gemeinschaft, Freundschaft, Liebe und Intimität. Oder die Verbindung und Versöhnung dieser beiden Hauptlebenskräfte in meiner Wahrnehmung der pädagogischen oder therapeutischen Aufgabe.

Indem wir, geleitet vom "Hier und Jetzt", selektiv und akzentuiert nacherzählen, erschaffen wir jene Muster, die klären und helfen, dass wir in der Gegenwart das sind, was wir sind. Zu den Ontologien des Selbst gehören verschiedene Strategien, die wir zur Begründung unseres Daseins und Soseins verwenden:

- Eine gute Vergangenheit geht einer guten Gegenwart voraus.
- Eine schlechte Vergangenheit hat dennoch zu einer guten Gegenwart geführt.
- Eine gute Vergangenheit mündet in einer schlechten Gegenwart.
- Eine negative Vergangenheit setzt sich in einer negativen Gegenwart fort.

Zwar sind wir nur in beschränkter Masse die Autoren unserer Geschichte (PS: Wir sollten unsere Anlagen, Ressourcen und Abhängigkeiten nicht unterschätzen), doch können wir lernen, gute und verständnisvolle Erzähler unserer Geschichte zu sein und so Sinn und Zusammenhang stiften (dies gilt auch für die Arbeit mit den uns anvertrauten Kindern). Biografiearbeit ist ein Selbst-Projekt, keine Psychotherapie, aber eine Form der Selbsterkenntnis und der Selbsterforschung, die der existentiellen Zuversicht dienen soll. Gelingt es uns, die Erfahrungen des Lebens in einen grösseren Zusammenhang einzuordnen, entsteht Sinn für Kohärenz; der Lebensplan als Teil eines grösseren Ganzen. Das Buch des Lebens, das es zu schreiben oder zu erzählen gilt, erfordert zuerst ein Inhaltsverzeichnis: Eine Einteilung in sinnvolle Abschnitte und Kapitel des Lebens ist zu treffen. Danach geht es auf die Suche nach den Schlüsselszenen. Schlüsselergebnisse sind solche, die aus dem Strom des Lebens herausragen.

Beispiele:

Der Gipfelpunkt

Der Tiefpunkt

Der Wendepunkt

Die früheste Erinnerung

Eine wichtige Kindheitserinnerung

Eine Begegnung in der Adoleszenz

Die vier wichtigsten Menschen im eigenen Leben (Arbeit)

Eine Belastung, ein Problem der Gegenwart

Meine persönliche (berufliche) Weltanschauung

Die Suche nach dem übergreifenden Thema: Das Leitmotiv, der rote Faden!

Die Beschäftigung mit der bisherigen Lebens- und Berufsgeschichte erscheint uns in der Aus- und Weiterbildung von schulischen Heilpädagogen aus mehreren Gründen wichtig:

- Die Arbeit an der eigenen Biografie lässt uns nicht nur den Kontakt zu uns selbst finden. Sie ist auch gleichzeitig eine soziale Handlung für andere Menschen. Die heilende Wirkung liegt in der Fähigkeit des Wahrnehmens, des Zuhörens und Zuschauens. Kolleginnen und Kollegen interessieren sich für mich, schenken mir ihre Aufmerksamkeit. Je mehr ich zuhören kann, desto mehr kann der andere von sich und seiner Arbeit etwas offenbaren. Und im Wechsel des Gebens und Nehmens, des Bewegens und Gestaltens mit verschiedensten Mitteln wird deutlich, dass die Gemeinsamkeit Voraussetzung ist, um Verschiedenheit zu anerkennen.
- Die wachsende Unsicherheit über die eigene Identität scheint das Leiden des (post-)modernen Menschen zu sein. Diffuse Ängste und Unsicherheiten, Krisen und Ich-Störungen plagen den heutigen Menschen. Es ist am Ende des 20. Jahrhunderts nicht leicht, sich in einer Welt zu orientieren, in der nicht länger gemeinsame Mythen, Werte und Traditionen uns leiten, sondern eine Fülle widersprüchlicher Informationen zu verarbeiten sind.
- Wenn Ansätze der Selbstorganisation und Chaos-Theorien die derzeitige Diskussion in den Natur- und Sozialwissenschaften bestimmen, dann spiegelt dies auch die innere Verfassung einer Mehrheit der Menschen wider. Kontinuität, Regel- und Gesetzmässigkeiten im Entwicklungsverlauf der Menschen werden zunehmend ersetzt durch Fragmentierung, Konfusion und Zufall.
- Die bisherige Berufsidentität, sofern sie aus dem Besonderen, d.h. der Separation und Abgrenzung zum Allgemeinen gewonnen wurde, steht zur Diskussion. Je mehr wir uns dem Allgemeinen und Normalen annähern, umso mehr wird die Rolle des Heilpädagogen und seine Persönlichkeit enthüllt. Dies macht uns verletzlich.
- Die Ausbildung in schulischer Heilpädagogik ist in Wirklichkeit eine pädagogische Weiterbildung, da wir nur Lehrkräfte mit Berufspraxis aufnehmen. Das Durchschnittsalter beträgt z.B. am Heilpädagogischen Seminar Zürich ca. 30 Jahre bei den Studierenden der Vollzeitstudiengänge und gegen 40 Jahre bei den berufs begleitenden Studiengängen. Wollen wir der Wirklichkeit der Studierenden Rechnung tragen, müssen wir lernen, sie vermehrt dort abholen, wo sie tatsächlich sind. Die persönlichen Theorien sind schon gebildet und Handlungskompetenz ist vorhanden. Das Neue wird sich nur dann mit dem Alten verbinden, wenn Verknüpfungen strukturell, inhaltlich und prozessual eingerichtet werden.
- Die Arbeit am Thema "Biografie und Beruf" ist ein wichtiger Beitrag zur Qualifikation für eine konstruktive Zusammenarbeit mit sich selbst und andern. Sie geht von der Auseinandersetzung mit sich und der eigenen Arbeit aus und zielt auf das Ganze. "Heilend und Besonders" ist eine Pädagogik dann, wenn sie über das Subjektive hinaus zu einem selbstlosen Interesse führt. In diesem Sinne bleiben wir, mit neuen methodischen Ansätzen, jenen Zielen treu, die die Zürcher Heilpädagogik (Hanselmann, Moor) schon immer ausgezeichnet hat. In Kürze auf einen Nenner bringt sie der Satz von Martin Buber: "Bei sich selbst beginnen, aber nicht bei sich enden; von sich ausgehen, aber nicht auf sich abzielen; sich erfassen, aber sich nicht mit sich befassen!"

2. Soziale Kompetenzen: Team-Arbeit

*Um ein tadelloses Mitglied einer Schafherde sein zu können, muss man vor allem ein Schaf sein.
(Albert Einstein)*

Dient die Arbeit an der Biografie v.a. der Entwicklung der personalen Kompetenz, so zielt das Lernen im Team auf die Entwicklung der sozialen Fähigkeiten und der Reduktion vorhandener Komplexität durch Zusammenarbeit.

Wenn die Weiterbildung in schulischer Heilpädagogik am HPS Zürich schrittweise Elemente des offenen Unterrichts und erweiterte Lernformen wie Gruppenarbeiten, Projektarbeiten und Werkstätten aufnimmt, dann geschieht dies nicht primär, um den modischen Formen einer modernen Erwachsenenbildung gerecht zu werden. Es geht vielmehr darum, jene flexiblen Formen des Einsatzes zu trainieren, die zunehmend das Arbeitsfeld der schulischen Heilpädagogen prägen: LehrerIn an einer Sonderschule, an einer Kleinklasse, in einem Integrationsmodell, FördergruppenlehrerIn, Unterricht im Teamteaching, Heilpädagogische Schülerhilfe, Berater, Leiter usw. Heilpädagogische Lehrkräfte werden zunehmend zu generalisierten Spezialisten. Je mehr die Formen der äusseren Differenzierung (Separation) ergänzt oder ersetzt werden durch solche der inneren Differenzierung (Integration), umso bedeutsamer wird die Kooperation. Regelschule und Heilpädagogik sind, nicht zum ersten Mal in ihrer Geschichte, durch die Heterogenität der Eigenschaften der Schüler (vgl. z.B. die Bedeutung der Immigrantenkinder) herausgefordert. Der Umgang mit Heterogenität gehört zu den Grundproblemen der Schulpädagogik seit der Einführung der Staatsschule.

Die organisatorische Antwort lautet seither immer ähnlich:

Bildet Klassen (organisatorische Homogenisierung), damit wenigstens die Fiktion aufgebaut werden kann, man könne alle Schüler gleich, also die Klasse wie einen Schüler entlang einem linearisierten Lernangebot von einem Punkt A (Lernvoraussetzungen) nach Punkt B (Lernziel) bringen. Im Verlaufe der Geschichte haben sich verschiedene Kriterien der Homogenisierung entwickelt:

- Die Jahrgangsklassen (Altershomogenisierung)
- Die Dreigliedrigkeit der Oberstufe (Soziale Homogenisierung)
- Die Knaben- und Mädchenschulen (Geschlechterhomogenisierung)
- Das Sitzenbleiben bzw. Sonderschulung (Leistungshomogenisierung)
- Ausländerklassen (Sprach(in)kompetenz und nationale Differenz)
- Der Frontalunterricht

Immer wieder hat es aber auch Versuche gegeben, Homogenisierungen und Ausgrenzungen rückgängig zu machen.

Beispiele:

Die Einführung der Volksschule, der Gesamtschule, der Koedukation, die Integration von Behinderten, die interkulturelle Pädagogik, die Umsetzung erweiterter Lernformen, Werkstattunterricht, Projektarbeiten u.a.m. In diesem Spannungsfeld von organisierter Homogenität und den nicht mehr zu übersehenden Ansprüchen auf individuelle Förderung müssen schulische Heilpädagogen ihre schwierige Aufgabe wahrnehmen. Manche isoliert, vereinzelt und konzeptlos, andere eingebunden in einen tragenden institutionellen und sozialen Rahmen. Ausgesondert sind da und dort nicht nur die Sonderschüler, sondern auch die Sonderschullehrer. Und wer da und dort eine Nische fand, steht plötzlich wieder im Regen. Oder verliert buchstäblich seinen Raum, seine Aufgabe oder die bisherige Rolle. Dies verunsichert! Die Enthüllung der Rolle ebenso sehr wie diejenige der Person. Kann eine einzelne Lehrerin, ein einzelner Lehrer allen diesen unterschiedlichen Ansprüchen noch gerecht werden? Es gibt gute

Gründe für eine Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen. Eine stützende Teamkultur am Arbeitsplatz fördert Motivation, Lernfähigkeit und Gesundheit. Klare Absprachen im Kollegium schaffen Freiräume nach innen und Stärke nach aussen. Kolleginnen und Kollegen haben Ideen, Kompetenzen und Ressourcen, die fruchtbar gemacht werden können. Und gemeinsame pädagogische Leitideen und Konzepte sind tragende Elemente in einer Zeit, die geprägt ist durch die Vielfalt der Werte und Normen.

Demgegenüber steht das traditionelle Ethos einer hohen Eigenverantwortung, das Heilpädagoginnen und Therapeutinnen auszeichnet. Und ein Arbeitsauftrag, der sich an einer bestimmten Lektionenzahl orientiert. Auch ist die Schule weder strukturell noch räumlich auf Kooperation eingerichtet. Letztere ist zwar erwünscht, aber nicht eingerichtet. Teamarbeit ist bis anhin im Amtsauftrag nicht vorgesehen. Und so ist das Bewusstsein von "Schule als Wirkgrösse" klein. Überdies kennen viele Schweizer Lehrerkollegien eine Philosophie der Gleichberechtigung, die nur Gleichheit meint. Die Nutzung der Vielfalt wird dabei ebenso sehr verhindert wie eine mit Kompetenzen ausgestattete Schulleitung. Und weil Unterricht als eine einsame Tätigkeit verstanden wird, ist eine Beratung und Unterstützung durch Fachkräfte nicht vorgesehen.

Der konstruktive Umgang mit Gleichheit und Verschiedenheit ist auch ein Thema in der heilpädagogischen Ausbildung. Nähe und Distanz, Wechsel und Dauer sind als Formen der Kooperation strukturell einzurichten und praktisch zu üben. Indem sich z.B. Lern- und Arbeitsgruppen konstituieren, in denen Erfahrungen ausgetauscht werden, erforderliche Beziehungen und Sachverhalte geklärt und im Handeln neue Wirklichkeiten erprobt werden. Hospitationen, gegenseitige Besuche und Studienwochen am Arbeitsplatz wie auch Videoaufzeichnungen sind Möglichkeiten. Modelle der Praxisberatung und der Supervision können der Reflexion dienen. Eine grosse Chance, Zusammenarbeit im Team als Chance und Kolleginnen und Kollegen als Ressourcen für die eigene Problemlösung zu erleben, stellen neue Ansätze der Intervention dar (Kollegen beraten Kollegen).

So lassen sich z.B. die systemischen Ansätze von *Andersen* (1990) gut in der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Heilpädagogen verwenden.

Das reflektierende Team:

1. Problemdarstellung
2. Resonanzgruppe (Co-Bilder)
3. Handlungsalternativen
4. Stellungnahme
5. Antizipation
6. Rückmeldung

3. Strategische Kompetenzen: Schulentwicklungs-Arbeit

*Der Geist ist nicht eine Scheune, die man füllt,
sondern eine Flamme, die man nährt.
(Freinet)*

In der Schule wird gelernt. Lernen ist das wichtigste Wesensmerkmal von Schule. Doch wie steht es um die Lernfähigkeit der Schule selbst? Gibt es nicht immer mehr Schüler mit Lernschwierigkeiten? Gibt es eine alternde Lehrerschaft, die auch "schulmüde" geworden ist, innerlich emigriert oder sogar ausgebrannt ist? Gibt es eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen, die mittlerweile den Schulalltag kennzeichnet? Und sind die Kinder mit Problemen einfach an die Heilpädagogik zu delegieren? Und dort in separierenden Schulungsformen wieder zu hüten, zu fördern oder was? Die

Fragen lassen spürbar werden, dass die Regel- wie auch Sonderschule seit geraumer Zeit unter Veränderungsdruck geraten ist. Die internen und externen Verhältnisse werden neu definiert. Doch wer tut dies? Veränderungen, die nicht nur das individuelle Handeln des einzelnen Lehrers betreffen, sondern die Schule als Organisation, wurden bisher häufig als "top-down-acts", als Verwaltungsakte der Erziehungsdepartemente, vordefiniert durch Experten, von oben nach unten durchgesetzt. Die einzelnen Schulen sind dann nur noch die von der Veränderung Betroffenen auf der untersten Hierarchiestufe. Und nicht die Beteiligten. Ein neues Modell, das neue Modell löst das Bisherige ab. Und versendet oder ist bereits wieder überholt, wenn es überhaupt noch die Basis erreicht. Denn dort sind die Verhältnisse verschieden. Und was ist normaler als die Verschiedenheit der Kinder, die der Heilpädagogin, dem Heilpädagogen anvertraut werden? Deshalb erstaunt es nicht, wenn die verordneten Einteilungen und Typologierungen (Kleinklassen, Sonderschulen, Behinderungen) mit der vorgefundenen Wirklichkeit nicht übereinstimmen.

Die Lernfähigkeit der Schule selbst ist gefragt. Für uns bedeutet dies, in der Aus-, Fort- und Weiterbildung Strategien zu vermitteln, die die Lehrkräfte vor Ort zur eigenen schulischen Entwicklung und konkreten Problemlösung verwenden können. Organisationslernen, z.B. mit Hilfe von Projekten, zielt auf das Ganze der Organisation, soll die Fähigkeit zur Lösung und Regulierung von Problemen erhöhen. Organisationsentwicklung (OE) ist dabei der Ansatz, der Schulen in die Lage versetzen soll, sich von innen heraus weiter zu entwickeln.

Die Annahmen, von denen wir dabei ausgehen, heissen:

1. Die einzelne Schule ist der Ort der Veränderung. Die Mitglieder der jeweiligen Schule sind für den Entwicklungsprozess selbst verantwortlich.
2. Veränderung entsteht aus Kooperation. Konflikte sind dabei als Chance zu begreifen. Zielklärungen und Absprachen über Werte und Normen sind notwendig, soll gemeinsame Entwicklung entstehen.
3. Planung, Ausführung und Evaluation sind nicht getrennt, sondern miteinander verbunden.
4. Schulen können lernen, und sie haben die Freiheit, zu handeln. Schulen können den Spielraum ihrer Freiheit durch Handeln erkennen und sie können lernen, diese Freiheit im Handeln für sich zu nutzen.
5. Ziel der Schulentwicklung ist die Selbstentwicklung der jeweiligen Organisation und ihrer Mitglieder. Angestrebt wird eine optimale Aufgabenerfüllung, die Sicherung der Qualität und eine verbesserte Problemlösefähigkeit der einzelnen Schule.

Lokale Schulentwicklungsprojekte laufen in kleinen Schritten ab. Die Beteiligten definieren mit ihren Ressourcen und Grenzen das Mögliche. Deshalb verläuft auch der Prozess verschieden. Und die Resultate sind unterschiedlich. Welche Kolleginnen und Kollegen müssen zusammenarbeiten, damit eine Schülerin, eine Schulklasse ihren Lernweg als kohärenten Aufbau in einem stimmigen Bildungsklima erleben? Welche verbindlichen Absprachen sind untereinander zu treffen, welche organisatorischen Vorkehrungen zu beachten? Welches Bildungsverständnis teilen wir, welche Schule wollen wir? Wer kann uns auf diesem Weg behilflich sein und wie können wir vorgehen? Aufgaben und Probleme können schulorganisatorisch verschieden gelöst werden.

Deshalb geht es in der Aus-, Fort- und Weiterbildung von HeilpädagogInnen auch darum, verschiedene Modelle im In- und Ausland kennenzulernen. Um vergleichen zu können, um Anregungen zu erhalten, um die eigene Schule als Entwicklungsprojekt zu begreifen, die der Veränderung zugänglich ist. Und es geht dabei auch um den Erwerb von Kompetenzen. Heilpädagogische und therapeutische Fachkräfte brauchen heute strategische Kompetenzen, die Fähigkeit zur Lösung personaler, sozialer und struktu-

reller Aufgaben in der jeweiligen Situation. In einem bestimmten Zeitraum. An einem bestimmten Ort.

Die Formen der stationären und ambulanten Sonderschulung, der Zusammenarbeit und Abgrenzung zur Regelschule, die therapeutischen Settings, die wir verwenden, sind veränderbare Größen.

Schulentwicklung ist ein Prozess, der idealtypisch in Phasen verläuft:

1. Einstieg: Veränderungsbedürfnis, Initiativen, Abstimmung, Steuergruppe
2. Diagnose: Analyse und Problembeschreibung, Datensammlung (Ist-Zustand)
3. Zielklärung: Zielklärung und -vereinbarung, Bildung von Projektgruppen (Aktion)
4. Umsetzung: Implementation über Projekt- und Teamentwicklung (Management)
5. Institutionalisierung: Auswertung von Prozess und Ergebnis (Selbstorganisation)

Schulkultur ist ein Muster von Grundüberzeugungen, das die Kolleginnen und Kollegen in einem langen Lernprozess erfunden, entdeckt und entwickelt haben, um mit den Problemen der externen Anpassung und der internen Integration fertig zu werden. Schulkultur bestimmt weitgehend den Sinn und Erfolg unserer Arbeit.

Es ist eine Flamme, die fortdauernd zu nähren ist und keine Scheune, die man ein für allemal füllt.

Qualifikationen zur Zusammenarbeit werden vermittelt, indem die verschiedenen Partner Gelegenheit erhalten, in der Aus-, Fort- und Weiterbildung jene Fähigkeiten und Fertigkeiten konkret zu üben, die ihnen neue Perspektiven für die Zukunft eröffnen. Dies gilt für uns alle. Wenn das keine heilpädagogische und agogische Aufgabe zugleich ist, was dann?