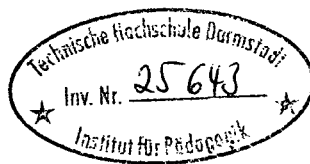


Marlies Krainz-Dürr

# Wie kommt Lernen in die Schule?

Zur Lernfähigkeit der Schule als Organisation



**STUDIEN**Verlag  
Innsbruck-Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	9
Was heißt „lernen“ für Schulen?	10
Zum Aufbau des Buches	11

## **TEIL I DIE BESONDERE ORGANISATIONSGESTALT DER SCHULE**

15

1. Schule als Organisation	18
1.1 Organisationsdiagnose	19
1.2 Schule als besondere Organisation	22
1.3 Schule als „lernende Organisation“	26
1.4 Wissensmanagement	33
Exkurs: „Lernende Schulen“ – Warum gerade jetzt?	36

## **TEIL II FALLSTUDIEN**

41

<b>FALL 1</b>	
<i>„... es ist ein bißchen gelenkt worden ...“</i>	
<b>Schulentwicklung an einer Hauptschule mit fremdsprachlichem Schwerpunkt</b>	47

<b>FALL 2</b>	
<i>„Unterwegs, aber noch nicht organisiert ...“</i>	
<b>Entwicklungsprozesse in einem ländlichen Realgymnasium</b>	87

<b>FALL 3</b>	
<i>„... keine Lösungen gebracht, aber Probleme sichtbar gemacht!“</i>	
<b>Schulentwicklung an einer allgemeinbildenden höheren Schule. Ein Beratungsprojekt</b>	149

# TEIL III

## Lernszenarien

213

### 1. „Der Anstoß des Steines“: Ausgangslage für Veränderungen

216

1.1	Zum Verhältnis von Schule und Umwelt	216
1.1.1	Wer reagiert worauf?	218
1.1.2	Wahrnehmungsmuster von „Irritierungen“	221
1.2	Akteure und Entwicklungsmotoren	226
1.2.1	Die Rolle des Kollegiums	227
1.2.2	Die Rolle der Schulleitung	231
1.2.3	Die Rolle der Schulaufsicht	236
1.2.4	„Grenzgänge“ – Die Rolle der Beratung	239
1.3	Veränderungen beginnen – Anfänge setzen	246
1.3.1	Eine Initiative der Schulaufsicht: Fall 1	248
1.3.2	Initiativen von der Basis: Fall 2	250
1.3.3	Eine Fortbildungsinitiative: Fall 3	252
1.4	Konzepte, Ziele, Zukunftsträume: Visionen als Ausgangspunkt	254
1.4.1	Visionen: Ideologie und Wertigkeit	254
1.4.2	Visionen als Antriebe	256
1.4.3	Visionen als Medien	258

### 2. „Entwicklungspotentiale ohne Potenz“: Widersprüche und Dilemmata

259

2.1	Engagement versus Professionalität	260
2.1.1	LehrerInnen als unvollendete Professionelle	260
2.1.2	Engagement als Leitbild	264
2.2.	Einzelkünstlertum versus Teamarbeit	266
2.2.1	Kooperationshemmnisse	267
2.2.2	Gruppen- und Teambildung in Kollegien	269
2.3	Direkte versus indirekte Kommunikation	273
2.3.1	Konferenzgestaltung	274

2.3.2	Vor- und Nachteile direkter Kommunikation	277
2.3.3	Von den Schwierigkeiten indirekter Kommunikation	280
2.3.4	Zusammenarbeit in den Gremien der Schulpartnerschaft	282
2.4	Eigensinn versus Steuerung	283
2.4.1	Steuerung als Management von Schnittstellen	284
2.4.2	Schule leiten in Veränderungsprozessen	286
2.5	Individuelle Fortbildung versus Personalentwicklung	289
2.5.1	Fortbildung als individuelle Aufgabe und Anforderung	289
2.5.2	Personalentwicklung als Ziel	291
2.5.3	Exkurs: zur inneren Logik von Personalentwicklung	294
2.6	Bewahren versus Veränderung	296
2.6.1	Wechsel und Dauer als Wertorientierung von Personen	297
2.6.2	Traditions- bzw. Innovationsorientierung als Merkmal von Schulen	301
2.7	Zweckrationalität versus Rationalität der Spiele	303
2.7.1	„Routinespiele“ und „Innovationsspiele“	305
2.7.2	Wie Spielregeln „verhandelt“ werden: Ein Beispiel	306
<b>3.</b>	<b>Wie Schulen lernen: Ein Streifzug</b>	311
3.1	Verschiedene Arten von Lernen	312
3.1.1	Lernen als „Technik“	313
3.1.2	Lernen als „reflexiver Prozeß“	316
3.1.3	Was ist Organisationslernen?	320
3.2	Lernen gelingt, wenn ...	324
3.2.1	... Rahmenbedingungen stützen und fördern	324
3.2.2	... Netzwerke persönlicher Kontakte vorhanden sind	329
3.2.3	... Lösungen vor Ort entwickelt werden können	330
3.2.4	... Eigenzeiten des Lernens beachtet werden	332
3.2.5	... Kommunikations- und Reflexionszeiten organisiert werden	336
3.2.6	... Leitungsfunktionen übernommen werden	339

<b>Was macht es Schulen so schwer zu lernen?</b>	
<b>10 THESEN</b>	342
<b>Ausblick</b>	348
<b>Literaturverzeichnis</b>	350
<b>Zur Autorin</b>	360