

Schulkultur als Basis für Schulqualität

*Die Kultur einer Schule ist zweifelsohne bedeutsam und wirkungsvoll. Gerade in Zeiten von Veränderung steigen die Anforderungen an Führungskräfte Qualitätsentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, Qualität am Standort aufrecht zu erhalten, zu verbessern und zu sichern. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit der Kultur am Schulstandort sollen bestmögliche Voraussetzungen für das Lernen der Schüler*innen geschaffen werden.*

Schulkultur – Definitionen und Beschreibungen

Der Begriff Schulkultur ist aufgrund der Weite des Kulturbegriffs an sich nicht einfach zu erfassen. Kulturen werden von Menschen geschaffen, gestaltet und geprägt und erneuern sich im Laufe der Zeit immer wieder. Auch im Bereich des Bildungswesens hat sich die Kultur an Schulen verändert und entwickelt. Schulkultur äußert sich in vielerlei Hinsicht. Sie wird sichtbar in der Qualität des Unterrichts, in der Schülerpartizipation, der schulischen Kompetenz (der Förderung der subjektiven Selbsteinschätzung und Leistungsbereitschaft der Schüler*innen), der Unterstützung durch Mitschüler*innen, sie zeigt sich am positiven Interesse der Eltern an der Schule, der Schulfreude, also dem emotionalen Empfinden der Schüler*innen, dem Wohlfühlaspekt schlechthin (vgl. Pädagogik-News, Sechs Dimensionen der Schulkultur). Für *Dannhäuser* geht es bei der Pflege der Schulkultur um eine Optimierung der Lern- und Erziehungsprozesse. (vgl. Dannhäuser 2003, S. 144).

Helsper meint: „Schulkultur ist als die symbolische Ordnung der einzelnen Schule in der Spannung von Realem, Symbolischem und Imaginärem zu fassen.“ (Helsper 2008, S. 66f). Jede Schule unterliegt den Strukturprinzipien des Bildungssystems und den damit verbundenen bildungspolitischen Vorgaben. Schulen finden sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen an ihren individuellen Standorten vor und werden durch die Vielfalt regionaler und kultureller Ausformungen geprägt. Die Bedeutung lokaler schulischer Akteur*innen – Schulaufsicht, Schulerhalter, unterschiedliche Gruppen von Lehrer*innen, Schüler*innen und auch die Elternschaft seien hier erwähnt. *Helsper* geht davon aus, dass die grundlegende, reale Ordnung in der Regel nicht aufgehoben, sondern nur am jeweiligen Standort spezifisch bearbeitet werden kann. Gekoppelt an das Reale ist die imaginäre Ordnung. *Helsper* bezeichnet die idealen pädagogischen Entwürfe und die damit verbundenen institutionellen Selbstentwürfe der schulischen Akteur*innen als das Imaginäre der jeweiligen Schule (Helsper 2008, S. 67f). Die imaginäre Ordnung wird in den Schulprogrammen, den alltäglichen Darstellungen der Schule und an der Art der Kommunikation sichtbar. Je engagierter, ambitionierter und innovativer die pädagogischen Konzepte formuliert sind umso deutlicher wird das Imaginäre für die Schüler*innen, Lehrer*innen und Eltern spürbar. Das Spannungsfeld zwischen dem Bewahren von pädagogischen Konzepten und innovativen neuen Konzepten birgt allerdings die Gefahr des Scheiterns in sich, so *Helsper*. Der dritte Aspekt, der die Schulkultur in einem Spannungsfeld erscheinen lässt, ist die symbolische Ordnung. „Das Symbolische der Schulkultur markiert die Ebene der Entfaltung von Interaktionen, Praktiken, Artefakten, Routinen und Arrangements der jeweiligen Schule. Hier findet die Entfaltung des faktischen Handelns zwischen Schülern und Lehrern, innerhalb der Lehrerschaft und mit anderen schulischen Akteuren statt. Dazu zählen die Formen, die Regeln und Rituale des Unterrichts, die Unterrichtsinhalte, Arbeitsmaterialien im Zusammenhang der Fächer, aber auch Praktiken der Kontrolle, der Beurteilung, des Strafens, der moralischen Rechenschaftslegung etc.“ (Helsper 2008, S. 68f). Im Idealfall kann sich die Kultur einer Schule im Zusammenspiel der realen, imaginären und symbolischen Ordnung bestmöglich entfalten.

Eine weitere Definition des Begriffs Schulkultur findet sich bei *Hopf*: „Die Schulkultur einer einzelnen Schule wird bestimmt durch das pädagogische Ethos und die gemeinsame, verbindliche Orientierung des Kollegiums in Bezug auf Erziehung und Unterricht“ (Hopf 2013, Folie 12). Der Umgang der Akteur*innen auf allen Ebenen des

Systems, der Schulebene, der Klassenebene und der Individualebene prägt seiner Meinung nach die Kultur eines Standortes. Allen Definitionen und Beschreibungen gemeinsam ist die Tatsache, dass die Schulkultur von den Menschen getragen wird, die Teil des Systems sind. Sie wird von ihnen gestaltet und geprägt, bewusst oder unbewusst.

Die Rolle der Führungskraft

Eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung bzw. Veränderung der Kultur einer Schule haben die Führungspersonen, an deren implizitem und explizitem Verhalten Lehrer*innen immer auch ablesen und lernen, welche Werte, Normen und Haltungen an ihrer Schule erwünscht sind. Führungskräfte sind „Kulturpräger“, Vorbilder, so *Sagmeister*. Er meint, dass Mitarbeiter*innen vom täglichen Verhalten ihrer Vorgesetzten lernen. (vgl. Sagmeister, 2016, S.32).

Schulkultur ist eine weitgehend unbewusste, nichtsdestoweniger aber stark wirkende Grundlage für die Arbeit an einer Schule, für Haltung und Verhalten gegenüber Schüler*innen, Kolleg*innen und Außenstehenden. Um die Kultur eines Schulstandortes aktiv gestalten und bewusst pflegen zu können, müssen die handelnden Personen zuvor in der Lage sein, die herrschende Schulkultur zu analysieren und zu reflektieren (vgl. Kolleritsch & Sburny 2019, S. 569). Welche Muster und teils unbewusste Grundannahmen hat die Schule im Laufe vieler Jahre entwickelt? Welche Haltung besteht in Hinblick auf notwendige Veränderungen und auf die Bearbeitung interner und externer Probleme? Welches Verhalten hat sich als erfolgreich herausgestellt und wird auch an neue Lehrer*innen weitergegeben? Welche Handlungsspielräume können wir erkennen und wie können wir diese erweitern?

Führungskräfte haben bei der Gestaltung der Schulkultur zweifelsohne eine Schlüsselfunktion, aber auch das Kollegium spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dieser Erkenntnis bekräftigt *Schein*, der meint, dass Teams Innovationen besser implementieren können als Einzelpersonen, aber ohne Führung Kulturimplementierung nicht möglich ist. (vgl. Schein, 1995, S. 100).

Literatur

- Dannhäuser, A. (2003): Schule besser machen. Pädagogische Positionen – Politische Postulate. Klinkhardt, Bad Heilbrunn
- Helsper, W. (2008): Schulkulturen - die Schule als symbolische Sinnordnung. Zeitschrift für Pädagogik 54-Heft 1, S. 63-80
- Hopf, W.H. (2013): Schulkultur und Soziales Lernen an ganztägig arbeitenden Schulen. Sozialwirksame Schule. Vortrag. Landesverbandtagung 2013, Ganztagschulverband Hessen. Pfungstadt.
- Kolleritsch, K. & Sburny M. (2019): Schulkultur unter der Lupe – Was können, wollen, müssen wir tun? In: Erziehung & Unterricht, Heft 5-6 2019: Die Person als positive Kraft im Unterricht. Schulkultur(en). (S. 569 -575). Österreichischer Bundesverlag Schulbuch GmbH&Co.KG, Wien.
- Sagmeister, S. (2016): Business Culture Design – Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Schein, E.H. (1995): E.: Organizational Culture and Leadership (Deutsch: Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main, New York)
- Sechs Dimensionen der Schulkultur. Verfügbar unter: <http://paedagogik-news.stangl.eu/sechs-dimensionen-der-schulkultur/> [letzter Zugriff: 19.08.2020]

Zur Autorin/Zum Autor

Kornelia KOLLERITSCH, Schulleiterin (2008 – 2013), Systemische Schulentwicklungsberaterin am Institut für Educational Governance der PH Steiermark. Ortweinplatz 1, 8010 Graz, kornelia.kolleritsch@phst.at