

Fernstudiengang „Schulmanagement“

Hausarbeit zum Thema:

BEDINGUNGEN DER SCHULENTWICKLUNG AN WALDORFSCHULEN
IM VERGLEICH ZU STAATLICHEN SCHULEN

Eingereicht von: Dr. Martin Errenst
Matrikel-Nr.: 359 417
Straße: Heinsbergstr. 29
Wohnort: 50674 Köln
Tel.-Nr.: 0221 2053883
Abgabedatum: 8. August 2007

*„Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können.“
(Senge 1996, S. 22)*

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Der Begriff Schulentwicklung	1
2.1 Veränderung oder Entwicklung	1
2.2 Organisationsentwicklung – Schulentwicklung	2
2.3 Schulentwicklung als Prozess	3
2.4 Die Beteiligten	5
2.5 Fazit	5
3 Was ist eine Waldorfschule?	5
4 Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	7
4.1 Die am Schulentwicklungsprozess Beteiligten	7
4.1.1 Die beteiligten Personen	7
4.1.2 Die Gremien	7
4.2 Die Berührungspunkte mit dem Staat	8
4.3 Bereiche für Schulentwicklung	9
4.4 Organisations- und Kommunikationsformen	9
4.4.1 Organisationsformen	9
4.4.2 Kommunikationsformen	10
4.5 Entwicklungsphasen	12
4.6 Das pädagogische Konzept	13
4.7 Krisen	13
5 Vergleich der Schulentwicklung an Waldorf- und an staatlichen Schulen	14
6 Fazit	17
7 Literaturverzeichnis	18

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Einleitung	Dr. Martin Errenst Seite 1 / 18
------------------------------------	--------------------------	------------------------------------

1 EINLEITUNG

Schulentwicklung wird zumeist und so auch in den Studienbriefen des Studienganges Schulmanagement in Bezug auf staatliche Schulen diskutiert. An privaten Schulen und speziell an Waldorfschulen stellt sich das Thema in spezifischer Weise. Das ergibt sich aus der tatsächlichen partiellen Unabhängigkeit von der staatlichen Trägerschaft und unmittelbaren Aufsicht und aus dem Spannungsfeld zwischen der gewünschten Unabhängigkeit und der indirekten staatlichen Aufsicht und Verantwortung. Aber auch die inneren Bedingungen unterscheiden sich. Die Waldorfschulen verstehen sich als selbstverwaltete Einrichtungen, die Lehrerkollegien verantworten die Pädagogik autonom, andererseits haben die Eltern, die vielfach die Schulen mitgegründet haben, naturgemäß einen großen Einfluss. Auch aus dem inhaltlichen Anspruch der Waldorfschulen ergeben sich besondere Bedingungen zur Schulentwicklung: Waldorfschulen vertreten einen eigenen pädagogischen Ansatz, der von Rudolf Steiner aus der Anthroposophie entwickelt wurde. Es stellt sich also die Frage, wie dieser Ansatz aus seinen eigenen Bedingungen heraus und aus den veränderten Zeitumständen heraus zu entwickeln ist.

In der vorliegenden Hausarbeit soll zunächst kurz dargestellt werden, was Schulentwicklung bedeutet, um deutlich zu machen, worauf sich die folgenden Untersuchungen beziehen. Nachdem dann - wiederum kurz - dargestellt wird, was eine Waldorfschule ist, werden die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen untersucht. Folgende Fragen werden die Untersuchung leiten:

- Sind Waldorfschulen auf Schulentwicklung angelegt?
- Welche Bedingungen fördern, welche hemmen die Schulentwicklung an Waldorfschulen?
- Welche Erfahrungen gibt es?

Es werden dann die beschriebenen Bedingungen an Waldorfschulen mit denen an staatlichen Schulen verglichen.

2 DER BEGRIFF SCHULENTWICKLUNG

2.1 Veränderung oder Entwicklung

Eine Schule wie jeder soziale Zusammenhang, jede Organisation verändert sich mit der Zeit. Auch in einem Fall, in dem eine Schule scheinbar unverändert bleibt, weil Vorschriften, Inhalte, Ämter, Verantwortlichkeiten beibehalten werden, verändert sie sich innerlich doch, denn das Verhältnis der Menschen, der Mitarbeiter und aller Beteiligten zueinander und zu den Verhältnissen und Bedingungen wird sich verändern, indem Gewöhnung eintritt, man sich nicht mehr bewusst ist, aus welchem Grund etwas so und so eingerichtet wurde. Anderes wird vergessen werden, weil es vielleicht eine Zeit lang nicht aktuell war, manche Mitarbeiter

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Der Begriff Schulentwicklung	Dr. Martin Errenst Seite 2 / 18
------------------------------------	--	------------------------------------

werden sich aus dem Weg gehen und ihre Tätigkeiten nicht aufeinander abstimmen usw.

Auch das Umfeld der Schule verändert sich und so wird sich das Verhältnis der Schule zum Umfeld ändern, auch und gerade wenn die Schule nicht bewusst weiter entwickelt wurde.

Eine vorher besonders innovative Schule wird dann vielleicht unattraktiv sein, weil sie sich auf ihrem Erfolg ausgeruht hat, vielleicht auch weil neue Mitarbeiter die alten Konzepte nicht mehr verstehen.

Schulentwicklung versucht dagegen die Veränderungen bewusst zu gestalten und die Schule auf ein verabredetes Ziel hin zu führen. (Vgl. Arnold, Faber 2005, S. 110) Dabei ist Schulentwicklung nur ein Spezialfall von Organisationsentwicklung, die auf die Besonderheiten der schulischen Organisationsform Rücksicht nimmt.

2.2 Organisationsentwicklung – Schulentwicklung

Der Unterschied zwischen der Schulentwicklung und der Organisationsentwicklung im Zusammenhang der Wirtschaft oder Verwaltung liegt einerseits im Inhalt der pädagogischen Aufgabenstellung, die eine besondere ist, da Menschen, nämlich die Schüler, im Mittelpunkt stehen und insbesondere deren Entwicklung. Diese sind nicht normierbar und sind außerdem selbst Teilnehmer am Entwicklungsprozess. (Vgl. Arnold, Faber 2005, S. 17)

Auf der anderen Seite ist die Schulentwicklung geprägt durch die beteiligten Interessengruppen. Es wurden schon die Schüler genannt, die sowohl Gegenstand von Schule als auch Beteiligte des Schulentwicklungsprozesses sind. Weiter beeinflussen die Interessen und die Verantwortung des Staates, aber auch das Interesse der Wirtschaft an den Absolventen der Schule das Schulgeschehen und natürlich haben Eltern und dann wiederum die Lehrer ihre spezifischen Interessen. Das heißt, wir haben es mit einem besonders komplexen Gemisch an Interessengruppen zu tun, die in sehr unterschiedlicher Weise an Schule beteiligt und interessiert sind.

Ein weiterer Unterschied liegt in der besonderen sozialen Qualität eines Lehrerkollegiums. Durch die gleichartige und gleichwertige Ausbildung wird mehr oder weniger bewusst eine antihierarchische Situation postuliert. Zusammen mit der Situation, dass jeder Lehrer sich hinter der verschlossenen Klassentür je nachdem autonom oder allein gelassen fühlt, führt das zu einem „Egalitäts-Autonomie-Syndrom“ (Lortie 2002), eine Situation, die unter Umständen eine systematische Schulentwicklung erschweren kann, da sich keine Kultur der konstruktiven Kritik entwickeln kann.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Der Begriff Schulentwicklung	Dr. Martin Errenst Seite 3 / 18
------------------------------------	--	------------------------------------

2.3 Schulentwicklung als Prozess

Aus dem einleitend Ausgeführten geht schon hervor, dass Schulentwicklung ein Prozess ist, der immer weiter gehen muss, solange die Organisation lebendig arbeitet. Innerhalb dieses Prozesses kann man verschiedene Prozesselemente („Basisprozesse“, Rolff 2002, S. 22f) unterscheiden, von denen einer den anderen fordert oder von ihm abhängig ist.

Evaluation

Schulentwicklung muss immer mit einer Bestandsaufnahme und Analyse des Bestehenden beginnen. („Quelle des Realismus“, Rolff 2002, S. 31) Dadurch wird zunächst eine Aufmerksamkeit für die Verhältnisse entstehen, in denen man vorher eher unbewusst gearbeitet und gelebt hat. Schon hier kann eine Anleitung, eine Führung hilfreich sein, durch die man lernt Dinge zu bemerken, die sonst vielleicht unbemerkt blieben. Aber auch indem sich die unterschiedlich Beteiligten zusammen tun, wird durch die Vielzahl der Perspektiven eine umfassendere Wahrnehmung ermöglicht.

Bewertung

Die neutrale, möglichst nicht wertende Analyse ist zunächst wichtig, um ein möglichst umfassendes Bild der Einrichtung zu bekommen. Das wird nur begrenzt möglich sein, da immer auch Wertungen einfließen. Das ist nun auch wichtig, denn die Organisation soll ja verändert, entwickelt werden, also muss berücksichtigt werden, wo Erfolg und Zufriedenheit, wo Mängel und Defizite erlebt werden. Diese Wertungen können und sollen durchaus persönlich gefärbt sein, denn es sind ja Menschen, die in der Organisation arbeiten und leben sollen, die die Organisation ausmachen. (Vgl. Zukunftskonferenz nach Burrow: „Bewerten der Gegenwart“, Rolff 2002, S. 68)

Ideenentwicklung

Eine Schule kann nicht von Gefühlen dirigiert werden, Wohlbefinden kann nicht zum alleinigen Maßstab gemacht werden, zumal das Wohlbefinden des einen nicht unbedingt das Wohlbefinden des anderen ist. Es muss nun im gemeinsamen Gespräch das herausgearbeitet werden, was man mit der Schule erreichen will. Auf dieser Stufe ist es also wichtig über den eigenen Tellerrand zu blicken, den eigenen Horizont zu erweitern, Mut für Ideen zu haben. („Quelle der Visionen“, Rolff 2002, S. 31 und 65)

Senge schreibt zum entstehen von gemeinsamen Visionen:

Wirklich gemeinsame Visionen brauchen Zeit zum Wachsen. Sie sind eine natürliche Folge der Interaktionen von individuellen Visionen. Die Erfahrung zeigt, dass wirklich gemeinsame Visionen ein laufendes Gespräch erfordern, bei dem der einzelne nicht nur offen über seine eigenen Träume spricht, sondern auch lernt, den Träumen anderer zuzuhören. Aus diesem Zuhören ergeben sich nach und nach neue Einsichten und Möglichkeiten. (Senge 1996, S. 266)

Tatsächlich ein Gespräch zu realisieren ist also die wichtige Voraussetzung, damit in einer Gemeinschaft Visionen entstehen können.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Der Begriff Schulentwicklung	Dr. Martin Errenst Seite 4 / 18
------------------------------------	--	------------------------------------

Leitbildentwicklung

Die Visionen werden in Leitsätzen zusammengefasst, um daraus ein Leitbild zu entwickeln und zu formulieren, das als Richtschnur und Zielpunkt dienen kann. Das Leitbild sollte kurz und prägnant formuliert sein und „Ausdruck des gemeinsamen Grundes und des Zukunftswillens einer Schule sein“ (Rolff 2002, S. 26). Das Leitbild ist Ausdruck der Schulentwicklungsarbeit. Da diese ein ständiger Prozess ist, ist auch das Leitbild nicht für die Ewigkeit gedacht, sondern sollte in Abständen überprüft und an die aktuelle Schulsituation angepasst werden.

Schulprogramm

Das Leitbild ist eher abstrakt und muss zur Realisierung nun konkreter gefasst werden, das geschieht im Schulprogramm. Das ist in gewisser Weise der zentrale Schritt, um den es in der Schulentwicklung geht, denn hier werden nun tatsächlich Maßnahmen zur Entwicklung der Schule ins Auge gefasst.

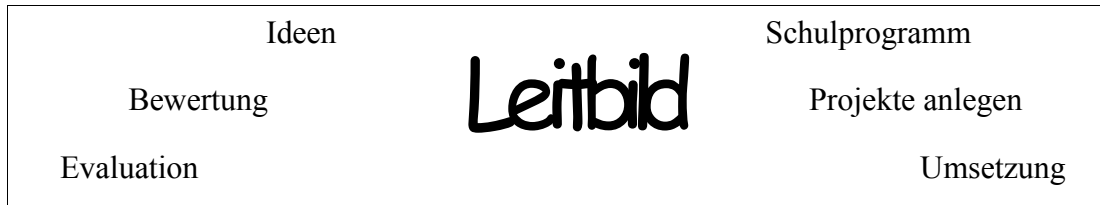
Projekte anlegen

Das Schulprogramm ist zu umfangreich, es umfasst ja den Schulorganismus als Ganzes, als dass es sofort umgesetzt werden könnte. Aus dem Schulprogramm müssen Teilbereiche ins Auge gefasst werden, die in Angriff genommen werden sollen. Hier wird auf den Beginn der Arbeit, die Diagnose, zurückgegriffen, denn man wird da anfangen zu arbeiten, wo besonderer Handlungsbedarf besteht, das heißt da, wo Status quo und Leitbild besonders auseinander klaffen. Vielleicht besteht aber auch aus anderen Gründen, vielleicht auch konkreten Anlässen, zum Beispiel Veränderung der Gesetzeslage oder Schüler mit besonderen Bedürfnissen, in bestimmten Bereichen besonderer Handlungsbedarf.

Diese Phase ist eine besonders kritische, in der sich entscheidet, ob vorher gut gearbeitet wurde, denn nun muss das Erarbeitete von den Beteiligten ergriffen werden. Das heißt auch, dass aus dem Schulprogramm die Punkte herausgegriffen werden, für die jemand Initiative und Verantwortung übernimmt, sei es aus Neigung, sei es aus Einsicht in die Notwendigkeit. Wenn das nicht geschieht, war die Arbeit umsonst.

Umsetzung

Schließlich müssen die Projekte auch umgesetzt, realisiert werden, darum geht es schließlich. Hier kommt es nun auf jeden Einzelnen an, ob er sich von der gemeinsamen Arbeit hat befeuern lassen und in dem Sinne der gemeinsamen Ziele seine Aufgaben ergreift. Es ist wichtig, diesen Schritt in die unmittelbare Programmarbeit aufzunehmen, also die Umsetzung gleich realistisch zu planen und die Umsetzung zu veranlassen, da sonst die Gefahr eines „Realisierungsloches“ (Rolff 2002, S. 31) entsteht, wenn die Umsetzung des Geplanten auf später verschoben und dann vergessen wird.



Aus dem Beschriebenen geht hervor, dass Schulentwicklung ein periodischer Prozess ist, denn das Realisierte muss nach einiger Zeit wieder der Beobachtung unterzogen werden, es also eine erneute Evaluation stattfinden. Es ist wichtig, dass bei der Verabschiedung mit festen Terminen zu vereinbaren.

2.4 Die Beteiligten

Schulentwicklung geschieht immer im Spannungsfeld der beteiligten Personen und der verschiedenen Interessengruppen. Einerseits sind durch die Schulorganisation definierte Gruppen – Eltern, Lehrer, Schüler und der Staat – an der Schulentwicklung beteiligt, andererseits werden sich auch innerhalb dieser Gruppen verschiedene Standpunkte herausbilden. Im Hinblick auf die Schulentwicklung ergibt sich daraus eine Doppelheit der Fragestellung. Einerseits ist eine Entwicklung innerhalb der Gruppen anzuregen und andererseits müssen die verschiedenen Interessengruppen in einen fruchtbaren Austausch treten.

2.5 Fazit

Aus dem bisher Dargestellten geht hervor, dass die Entwicklung einer Organisation, im speziellen Fall einer Schule, in erster Linie von den *Personen* abhängt, die die Entwicklung betreiben, und davon, *wie* diese Personen sich zu ihrer Organisation stellen. Genauso wichtig sind aber die *Bedingungen*, die die Betroffenen in der Organisation vorfinden.

Um nun die speziellen Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen zu untersuchen, wird zunächst von den allgemeinen Gegebenheiten an Waldorfschulen, wie sie sich auch historisch ergeben haben, ausgegangen. Im nächsten Kapitel wird also zunächst allgemein beschrieben, wie Waldorfschulen entstanden sind und unter welchen Voraussetzungen sie arbeiten.

3 WAS IST EINE WALDORFSCHULE?

Die erste Waldorfschule wurde 1919 in Stuttgart auf Initiative von Emil Molt, einem Unternehmer, der eine Schule für die Kinder seiner Fabrikarbeiter aufbauen wollte, gegründet. (Leber 1991) Er bat Rudolf Steiner, den Begründer der Anthroposophie, die Leitung der Schule zu übernehmen. So wurde eine durch die Anthroposophie erweiterte Menschenkunde Grundlage der Pädagogik, die später unter dem Namen der Fabrik Emil Molts als „Waldorfpädagogik“ bekannt wurde. Es folgten bald Gründungen weiterer Schulen.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Was ist eine Waldorfschule?	Dr. Martin Errenst Seite 6 / 18
------------------------------------	---	------------------------------------

Gegenwärtig existieren 923 Freie Waldorfschulen weltweit, davon 197 in Deutschland. (Waldorfschulen weltweit, www.waldorfschule.info) In Deutschland haben sich die Schulen im Bund der Freien Waldorfschulen mit Sitz in Stuttgart zusammengeschlossen. Gesetzliche Grundlage für die Zulassung der Freien Waldorfschulen in Deutschland ist der Artikel 7 des Grundgesetzes. Nach der Anerkennung als Ersatzschulen unterliegen sie den entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen der Länder.

Das pädagogische Konzept der Waldorfschulen stellt die Förderung der Entwicklung des einzelnen Schülers in den Mittelpunkt aller pädagogischen Bemühungen. Auf der Grundlage eigener pädagogischer Erfahrungen, insbesondere als Hauslehrer eines schwer lernbehinderten Kindes, das er erfolgreich bis zur Hochschulreife führen konnte (Lindenberg 2004), und der anthroposophischen Menschenkunde (Steiner 2005) entwickelte Rudolf Steiner einen Unterrichtsaufbau, der die Entwicklungsphasen des Heranwachsenden und das altersspezifische Lernverhalten zum Maßstab des Unterrichts macht. Lerninhalte und Lernmethoden richten sich also nach der jeweiligen Altersstufe. Der Lehrplan geht nicht von einem bestimmten Bildungskanon aus, der vermittelt werden muss, sondern fragt immer danach, was die Entwicklung der Heranwachsenden fördert und der Ausbildung ihrer persönlichen Fähigkeiten hilft.

Aus diesen Voraussetzungen entwickelten sich Kennzeichen der waldorfpädagogischen Arbeit, von denen hier nur einige genannt werden können (Vgl. Lindenberg 1995, S. 15f): Koedukation; eine Waldorfschule ist eine Gesamtschule; ein Klassenlehrer unterrichtet bis zur achten Klasse (damalige Volksschulzeit); kein Sitzenbleiben; Epochenunterricht; Fremdsprachen werden ab der ersten oder zweiten Klasse unterrichtet; die Schüler erhalten am Schuljahresende Textzeugnisse. Diese Elemente der Waldorfpädagogik haben sich in der Praxis bewährt und werden daher bis heute an den Waldorfschulen praktiziert.

Viele Waldorfschulen haben darüber hinaus besondere Schwerpunkte entwickelt. Einige hervorragende Beispiele, die auch in der Öffentlichkeit einige Resonanz gefunden haben, können hier als Beispiele genannt werden: Im sogenannten Bochumer Modell des bewegten Klassenzimmers orientiert man die Einrichtung des Klassenzimmers und die Unterrichtsformen an der Bewegungsfreude der Schüler der ersten Klassen (Auer 2005). Die Integration einer Berufsausbildung in die Schule hat man in der Hiberniaschule in Wanne-Eickel (Fintelmann 1991) und in der Schule am Wildbach realisiert. (Stöckli 1997) In der Waldorfschule in Potsdam bemüht man sich besonders um die Förderung schulmüder Jugendlicher. (taz, www.taz.de)

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Was ist eine Waldorfschule?	Dr. Martin Errenst Seite 7 / 18
------------------------------------	---	------------------------------------

Seit der ersten Waldorfschule gehört die Unabhängigkeit vom Staat und die pädagogische Freiheit der Lehrer, die sich als Gleichberechtigte ohne vorgesetzten Rektor begegnen, zum Konzept der Waldorfschule. (Leber 1991, S. 74) Dies wird unten im konkreten Zusammenhang der Schulentwicklung noch weiter ausgeführt.

Jede einzelne Waldorfschule ist unabhängig; Träger der Einzelschule ist meist ein Schulverein, in dem die Eltern und Lehrer Mitglieder sind und der sich seine Satzung gibt. Daraus ergibt sich, dass die Strukturen von Schule zu Schule unterschiedlich sein können und auch sind. Eine Satzung regelt die Organisationsstruktur und die Verantwortlichkeiten, welche Gremien es gibt, wie sie sich bilden und wie sie zusammengesetzt sind.

4 DIE BEDINGUNGEN FÜR SCHULENTWICKLUNG AN WALDORFSCHULEN

4.1 Die am Schulentwicklungsprozess Beteiligten

4.1.1 Die beteiligten Personen

An der Schulentwicklung einer Waldorfschule sind natürlich wie an jeder Schule zunächst Eltern, Lehrer und Schüler beteiligt. An Waldorf- und anderen privaten Schulen ist oft ein Geschäftsführer tätig, wenn nicht ein Lehrer in entsprechendem Umfang dafür freigestellt wird. Er ist zunächst für den Schulverein tätig. Da er täglich in der Schule anwesend ist, den Schulbetrieb begleitet, die Lehrer von Aufgaben der Selbstverwaltung entlastet und ihnen zuarbeitet, stellt er ein wichtiges Bindeglied zwischen der Arbeit im Schulverein und dem Lehrerkollegium dar und ist ein wichtiger Faktor in einem Schulentwicklungsprozess. Auch das nichtpädagogische Personal, Sekretärinnen, Hausmeister, Reinigungskräfte sind an einem Schulentwicklungsprozess in angemessener Weise zu beteiligen.

Die Lehrer bilden als Gruppe die pädagogische Konferenz, um die pädagogischen Themen zu bearbeiten, die Eltern organisieren sich entsprechend in Gremien der Elternvertretung. Da die Freien Waldorfschulen aber keinen staatlichen Träger haben, sind Eltern und Lehrer über diese Funktionen hinaus in weiteren Gremien in der Verantwortung für die Schule als Ganzes tätig. Das ist zunächst der Schulverein und eventuell ein Förderverein. (s.u.) Eltern und Lehrer und eventuell auch weitere Personen aus dem Umfeld treffen sich hier in neuen Rollen, nicht in ihrer Funktion als Eltern und Lehrer, statt dessen nehmen sie eine übergeordnete Verantwortung wahr. Natürlich bringen sie ihre Erfahrungen und Kenntnisse als Lehrer bzw. Eltern mit.

4.1.2 Die Gremien

Im Einzelnen finden die unterschiedlichen Schulen unterschiedliche Strukturen, aber immer werden die Lehrer eine pädagogische Konferenz bilden, die in unterschiedlicher Weise organisiert sein kann. So kann die Lehrerkonferenz etwa in eine allgemeine und eine

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	Dr. Martin Errenst Seite 8 / 18
------------------------------------	--	------------------------------------

Leitungskonferenz untergliedert sein, außerdem bilden sich Fach- und Stufenkonferenzen.

Aus der Lehrerkonferenz heraus formiert sich eine Schulleitung. Die Eltern organisieren sich und wählen Elternvertreter, die Schüler organisieren ihre Schülervvertretung.

Da die Schule aber keinen staatlichen Träger hat, muss auch die Trägerschaft der Schule in erster Linie von Eltern und Lehrern organisiert werden. In den allermeisten Fällen wird dazu ein Schulverein gegründet, oft zusätzlich auch ein Förderverein, der z.B. Eigentümer der Gebäude ist.

Die Verfahren, wie Eltern und Lehrer und möglicherweise auch weitere Menschen aus dem Umkreis in diese Gremien delegiert oder gewählt werden und in welcher Weise die Gremien zusammenarbeiten, welche Struktur sie sich geben und wie diese ausgefüllt wird, prägt den Charakter einer Schule und muss im Schulentwicklungsprozess entwickelt werden.

4.2 Die Berührungspunkte mit dem Staat

Die Berührungspunkte mit dem Staat, die bei der Entwicklung einer Waldorfschule zu berücksichtigen sind, betreffen insbesondere die

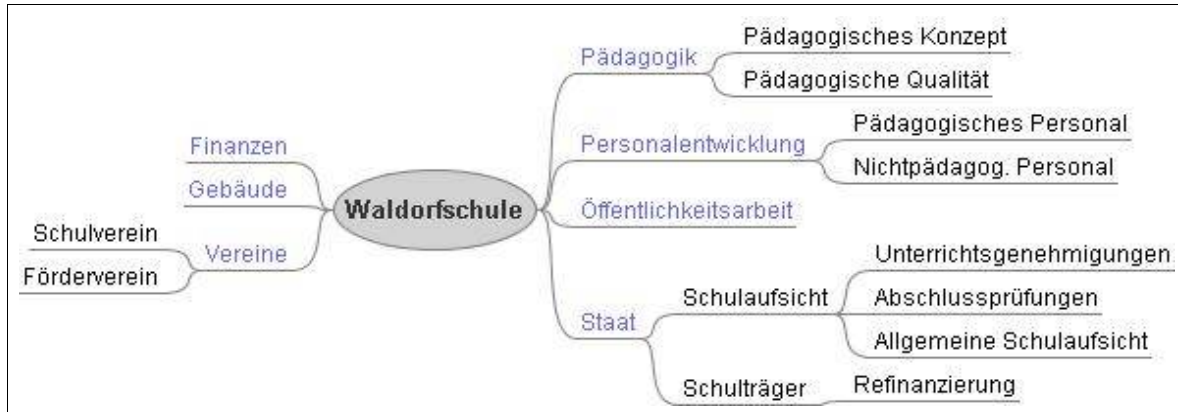
- allgemeine Genehmigung und Überprüfung des geregelten Schulbetriebs,
- die Unterrichtsgenehmigungen der Lehrer
- die Refinanzierung
- die Abschlussprüfungen.

Sie ergeben sich daraus, dass die zuständige Schulbehörde die Genehmigung für die Schule erteilt und den geregelten Schulbetrieb zu überprüfen hat. Sie erteilt auch die Unterrichtsgenehmigung für die Lehrer. Die Finanzierung einer privaten Schule ist in der Regel abhängig von der Refinanzierung der Gebäude durch den örtlichen Schulträger und Refinanzierung der Gehälter durch das Land. Die Bedingungen für die schulischen Abschlüsse werden auf Landesebene festgelegt, deren Durchführung muss mit der Schulbehörde abgesprochen werden.

Bei jeder Maßnahme der Schulentwicklung muss also bedacht werden, ob die Bedingungen, unter denen der Schulbetrieb genehmigt wurde, erfüllt sind, ob die Lehrer, die für ein Unterrichtsprojekt benötigt werden, die Voraussetzungen für eine Unterrichtsgenehmigung mitbringen und ob die Bedingungen zum Erreichen von Abschlussprüfungen erfüllt werden. Bei der finanziellen Planung müssen die Möglichkeiten der Refinanzierung durch öffentliche Mittel berücksichtigt werden.

4.3 Bereiche für Schulentwicklung

Wie schon angedeutet, umfasst die Entwicklung einer Freien Waldorfschule mehr Bereiche als die einer staatlichen Schule. Im folgenden Schema ist eine Übersicht gegeben:



4.4 Organisations- und Kommunikationsformen

4.4.1 Organisationsformen

Waldorfschulen sind von ihrer Gründung her in der Regel frei von Hierarchie, denn sie sind zumeist Gründungen von Eltern und Lehrern und manchmal auch weiteren Personen, die sich gleichberechtigt zur Gründung der Schule zusammenfinden. Es müssen dann im Verlaufe des Gründungsprozesses Organisationsformen gefunden und damit auch funktionelle Hierarchien herausgebildet werden, damit die soziale Organisation handlungsfähig sein kann. Zunächst brauchen die Vereine Vorstände, darüber hinaus bilden sich Delegationen, die Teilbereiche verantworten. Sobald der Schulbetrieb tatsächlich aufgenommen wird, muss eine Schulleitung die Gesamtverantwortung gegenüber der staatlichen Aufsicht übernehmen. Vorstände werden von den Mitgliedern der Vereine, die Schulleitung vom Lehrerkollegium auf Zeit gewählt. Auf diese Weise bleibt der demokratische Grundcharakter der Schulgemeinschaft erhalten.

Vielfach wird die gewählte Schulleitung nur formal als Schulleitung angesehen, die eigentliche Schulleitungskompetenz aber einer Leitungskonferenz zugesprochen, der die Kollegen in der Regel nach einigen Jahren der Schulzugehörigkeit angehören. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Lehrer des Kollegiums ihren Fähigkeiten nach gleichberechtigt am Schulleben teilnehmen. Seit der Begründung der ersten Waldorfschule ist das „republikanische“ Prinzip der Lehrer, die die pädagogischen und mit pädagogischen Maßnahmen zusammenhängenden Fragen untereinander ohne Hierarchie und vorgesetzten Rektor o.ä. aushandeln, fest mit den Prinzipien der Waldorfschulen verbunden. (Leber 1991, S. 74)

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	Dr. Martin Errenst Seite 10 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

Neben den formalen Strukturen bilden sich informelle Hierarchien, die auf Erfahrung, Kompetenz und Autorität beruhen. Zum Beispiel dadurch, dass eine Kollegin, ein Kollege schon lange an einer Schule tätig war, alles kennt usw. Das kann darin zum Ausdruck kommen, dass der/die Betreffende regelmäßig und über lange Zeit in den wichtigen Gremien verantwortlich tätig ist. Diese Verhältnisse bewusst und gemeinsam ins Auge zu fassen, ist für die Initiierung eines Schulentwicklungsprozesses von großer Bedeutung.

4.4.2 *Kommunikationsformen*

Die für Schulen typische Kommunikationsform ist die Konferenz, diese findet an Waldorfschulen in aller Regel wöchentlich statt. Zunächst sind durch ihren Inhalt drei Konferenzformen sind zu unterscheiden:

- Verwaltungskonferenz
- Pädagogische Konferenz
- Leitungskonferenz

An den *Verwaltungskonferenzen* nehmen in der Regel alle Lehrer und der Geschäftsführer teil. Durch den größeren Umfang der Selbstverwaltung, der an einer Freien Waldorfschule zu bewältigen ist, gehören dazu mehr Bereiche als an einer staatlichen Schule, insbesondere gehören auch die Personalangelegenheiten dazu. An den meisten Schulen gibt es eine Tendenz, die Selbstverwaltungsaufgaben durch Delegationen effektiver zu bearbeiten und so die Verwaltungskonferenz zu entlasten.

An einigen Schulen gibt es außerdem eine *Schulkonferenz*, an der Eltern, Schüler und Lehrer teilnehmen und in der die für die gesamte Schule bedeutsamen Themen behandelt werden. Ob die Schulkonferenz bindende Beschlüsse fassen kann oder nur beratende Funktion hat, ist unterschiedlich geregelt. (Stettner-Ruff 2007, S. 145)

Pädagogische Konferenz

Die gesunde Entwicklung des einzelnen Kindes ist das zentrale Anliegen der Waldorfschule. Deshalb ist der Teil der pädagogischen Konferenz, in dem über konkrete Schüler mit dem Anliegen deren Entwicklung zu fördern gesprochen wird, ein zentraler Punkt des Schullebens, an dem sich die gemeinsame Arbeit in ihrem wesentlichen Anliegen treffen kann.

Einen wichtigen Anteil an der Arbeit der Gesamtkonferenz einer Waldorfschule nimmt die gemeinsame Arbeit an allgemein pädagogischen und menschenkundlichen Fragen ein. Diese Arbeit ist gerade im Bezug auf das Thema der Schulentwicklung von großer Wichtigkeit, denn hier muss die gemeinsame Grundlage für die gemeinsame Schulentwicklungsarbeit geschaffen werden, muss kontinuierlich eine Abstimmung auf die gemeinsamen, allgemeinen Ziele und pädagogischen Grundlagen stattfinden. Der gemeinsame Lernprozess, der die Schule als lernende Organisation gründet, muss hier seinen Ausgangspunkt haben.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	Dr. Martin Errenst Seite 11 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

Leber (1991, S. 90ff) führt dazu aus, wie das Gespräch der Konferenzen von zentraler Bedeutung für das Sozialgeschehen der Schule insbesondere in Bezug auf das Lehrerkollegium ist. Es wurde schon ausgeführt, dass die antihierarchische Tendenz, die allgemein von Schulen bekannt ist, an Waldorfschulen Prinzip ist. Die Führung der Gemeinschaft muss also aus der Gemeinschaft der Konferenzmitglieder geleistet werden, da sie nicht von einem Rektor geleistet wird. „Dadurch, dass sich Menschen in einer Konferenz bemühen, gemeinsam Bilder von Problemen zu gewinnen, indem jeder aus seiner Sicht etwas dazu beiträgt, sprechend, denkend oder nur wahrnehmend, bildet sich daraus . . . Gemeinsamkeit“. (Leber S. 94) Dass dies gelingt, ist nicht selbstverständlich. Dietz (2002) beschreibt, dass die Fähigkeit zum Dialog entwickelt werden muss, damit das Konferenzgespräch gelingen kann.

Die pädagogische Konferenz behandelt natürlich auch wie an jeder anderen Schule die zahlreichen Fragen des pädagogischen Alltags. Die pädagogische Konferenzarbeit findet außerdem in Stufen-, Klassen- und Fachkonferenzen statt.

Schulleitungskonferenz

Von großer Bedeutung ist die *Schulleitungskonferenz*, da sie die Schulleitung durch ein Rektorat ablösen muss. Hier sind weitreichende Entscheidungen zum Beispiel über die Ausrichtung der Schule, aber auch Personalentscheidungen zu treffen. Das bedeutet, dass die Teilnehmer über Themen, die sie sehr persönlich betreffen, in möglichst objektiver Weise entscheiden müssen. Das verlangt von den beteiligten Lehrern, dass sie sich in einer neuen Rolle zurechtfinden müssen. Ein Rollenkonflikt, der sonst für die Person des Schulleiters beschrieben wird (Schübler 2001, S. 118f), muss hier kollegial realisiert werden.

Leber (1991, S. 96) weist auf die wichtige Rückwirkung auf die Lehrerkonferenzen hin, die die Zusammenarbeit mit den Eltern in den unterschiedlichen Schulgremien hat. Diese Zusammenarbeit ist Thema des nächsten Abschnitts.

Zusammenarbeit mit den Eltern / Schulvereine

Die Zusammenarbeit von Lehrern und Eltern findet in sehr vielfältiger Art und auf ganz verschiedenen Ebenen statt: im direkten pädagogischen Gespräch, bei dem das einzelne Kind im Mittelpunkt steht und auf Klassenebene mit pädagogischen, aber auch organisatorischen Fragen. Vielleicht sind die Eltern aber auch als Fachleute gefragt, um etwas zum Unterricht oder für das Schulganze beizutragen.

Eine weitere Ebene der Begegnung ist schließlich die gemeinsame Arbeit im Rahmen des Schulvereins. In der Regel sind Eltern und Lehrer Mitglieder im Schul- und eventuell im Trägerverein. Sie bearbeiten dort die Belange der Schule und teilen sich paritätisch die Aufgaben im Vorstand. Eltern tragen dann über ihre Eigenschaft als Eltern ihrer eigenen Kinder hinaus als Träger und oft auch als Mitgründer einer Schule Verantwortung.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	Dr. Martin Errenst Seite 12 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

Es ist wichtig, sich jeweils der Ebene der Begegnung bewusst zu sein und aus dem vielfältigen Spektrum der Begegnungen einen Gesamtdialog werden zu lassen.

4.5 Entwicklungsphasen

Auch heute werden immer wieder Waldorfschulen neu gegründet, andere können auf eine nicht allzu ferne Gründung zurückblicken.

Die Begründung einer Schule ist ihrer Natur nach eine Schulentwicklung: Eine Gruppe von Menschen, in erster Linie Eltern und Lehrer, finden sich zusammen und planen und verwirklichen die Schule. Auch wenn die Gründer auf vorliegende Erfahrungen anderer Schulen und Beratung durch den Bund der Freien Waldorfschulen zurückgreifen können, müssen sie den Bedingungen der konkreten Gründungssituation und ihren Vorstellungen entsprechend einen Verein gründen, eine Satzung entwerfen und sich das pädagogische Konzept ihrer Schule erarbeiten. In den ersten Jahren wird dann reichlich improvisiert, es müssen ständig Lösungen erfunden werden, so dass automatisch Gedanken zur Schulentwicklung gebildet werden.

Diese „Pionierphase“ (Glasl 2004) geht nach einigen Jahren in eine „Differenzierungsphase“ (ebd.), die Schule ist dann hoffentlich finanziell einigermaßen gesichert, hat ein Gebäude und die notwendigen Lehrer. Die Gründer der Schule sind nun erfahrene Schulbetreiber und wissen, wie alles abläuft. Die Schule funktioniert wohl organisiert.

Aber bald kommen neue Eltern und auch Lehrer hinzu, die nun in einer ganz anderen Situation in die Schule kommen. Nicht in eine Gründung, sondern in eine stabile Schule. Die Neuen wissen aber nicht unbedingt, wie alles funktioniert und vor allem nicht, warum. Auf der anderen Seite kommen auf die Schule neue Anforderungen, an die man bei der Gründung vielleicht gar nicht konkret gedacht hatte, zu, eine Oberstufe mit älteren Schülern, Prüfungsanforderungen etc.

In dieser Situation ist es wichtig, die Weiterentwicklung aktiv zu betreiben und nicht zu verschlafen oder jeweils nur zu reagieren, denn es besteht die Gefahr des Auseinanderlaufens der alten und der neu hinzukommenden Mitglieder der Schulgemeinschaft. Es stellt sich die Aufgabe der Integration der neu hinzugekommen Menschen und der neuen Aufgabenstellungen, die Schule muss von der Verwaltungs in die „Integrationsphase“ (Glasl 2004) übergehen.

Drei Phasen einer sich entwickelnden Organisation sind also Pionier-, Organisations- und Integrationsphase. Jeweils an den Übergängen von der Pionier- zur Organisationsphase oder von der Organisations- zur Integrationsphase ergeben sich Möglichkeiten, dass Entwicklungsnotwendigkeiten verpasst und dadurch Krisen provoziert werden.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	Dr. Martin Errenst Seite 13 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

4.6 Das pädagogische Konzept

Zu den inneren Bedingungen für Schulentwicklung gehört auch das pädagogische Konzept, das der Arbeit aller Waldorfschulen als Basis dient, denn es stellt sich die Frage, ob dieses Konzept Schulentwicklung fördert oder im Gegenteil diese nicht zulässt, weil das Konzept festgelegt ist.

Leber (1991, S. 63) beschreibt, wie sich die erste Waldorfschule aus einer sehr allgemeinen Idee erst im Prozess, im Vollzug der Realisierung in sehr kurzer Zeit in den Einzelheiten ausbildete. Es war also die Situation, die oben als typisch für eine Gründungssituation dargestellt wurde. Das kann verallgemeinert werden: Waldorfpädagogik realisiert sich immer in konkrete Bedingungen hinein. Damit gehört es zum Wesen der Waldorfpädagogik, entwickelt zu werden.

Lindenberg (1995, S. 19) führt dazu aus, dass die Waldorfpädagogik nicht auf einem bestehenden „Menschenbild“ etwa der Anthroposophie aufgebaut ist, sondern aus einer „zu erringenden Menschenerkenntnis“, die den ganzen Menschen nach Leib, Seele und Geist umfasst und dass es dabei darum geht, „die Breite menschlicher Beobachtungsmöglichkeiten“ zu erweitern.

„Die Bedeutung des Individuums zeigt sich deshalb in der Waldorfpädagogik nicht nur durch die Sicht auf das individuelle Kind, sondern auch konsequent in der pädagogischen Autonomie des Lehrers, der durch die Kinder als selbst Lernender, Wahrnehmender, gefordert ist.“ (Kleinau-Metzler, S. 226)

Auf der anderen Seite haben sich, wie oben schon erwähnt, bestimmte pädagogische Praktiken zu Merkmalen der Waldorfpädagogik entwickelt, an der sie insbesondere von Außenstehenden erkannt wird. Wenn diese mit dem Kern der Waldorfpädagogik verwechselt werden, ergibt sich die Gefahr des Verharrens. Die oben erwähnten Beispiele für besondere Konzepte an Waldorfschulen beweisen aber, dass die Innovationsfähigkeit nach wie vor vorhanden ist.

4.7 Krisen

Insbesondere aus den in den Abschnitten 4.4.2 und 4.5 beschriebenen Zusammenhängen ergeben sich zugleich Möglichkeiten in Krisen zu gelangen, wenn . . .

- . . . die Abstimmung der Lehrer über die gemeinsamen Ziele d.h. die Realisierung des gemeinsamen Lernprozesses nicht gelingt.
- . . . es den Teilnehmern der Schulleitungskonferenz nicht gelingt, über die eigene Betroffenheit hinaus zu gelangen und die Verantwortung für das Schulganze wahrzunehmen.
- . . . die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrern stockt.
- . . . die Entwicklungsphasen sich nicht realisieren und der Prozess erstarrt.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen	Dr. Martin Errenst Seite 14 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

5 VERGLEICH DER SCHULENTWICKLUNG AN WALDORF- UND AN STAATLICHEN SCHULEN

Oben wurde auf bestimmte Basisprozesse hingewiesen, deren Umsetzung für die Realisierung einer Schulentwicklung elementar sind. Diese Prozesse sollen nun als Orientierung dienen, um die Bedingungen für Schulentwicklung an Waldorfschulen und staatlichen Schulen zu vergleichen.

Evaluierung:

„Dabei setzt gerade das für die Waldorfpädagogik so zentrale Moment der Entwicklung zunächst die unvoreingenommene Wahrnehmung des Ist-Zustandes voraus.“ (Kleinau-Metzler, S. 241)

Durch die staatliche Aufsicht, die mit anderen Schulen vergleichbare Notengebung und Lehrerausstattung, homogenere Schülerschaft auf Grund des dreigliedrigen Schulsystems und die insgesamt leichtere Vergleichbarkeit mit anderen Schulen sind an Staatsschulen schon einige Kriterien vorgegeben, die Anhaltspunkte für eine Evaluation geben. Dagegen erscheint die Evaluierung an Waldorfschulen zunächst schwieriger, weil die Kriterien unschärfer sind. Auf der anderen Seite steht eine Waldorfschule unter einer ständigen Evaluierung durch die Eltern, die die Waldorfschule bewusst gewählt haben und immer auch die Möglichkeit haben die Kinder abzumelden. Die Schülerzahlen stellen also eine Bewertung dar, die sich letztlich in der Notwendigkeit zur ökonomischen Rechtfertigung niederschlägt. Aber auch die Schüler geben eine Evaluation; da sie an Waldorfschulen weniger durch Notendruck zu disziplinieren sind, müssen sie durch den Unterricht überzeugt werden.

Die entsprechenden Beobachtungen müssen aber gemacht und entsprechend interpretiert werden.

Bewertung

Die einzelne Waldorfschule ist in weit größerem Maße als eine staatliche Schule eine in sich geschlossene, von sich selber abhängige Einheit. Sie wird weniger von außen stabilisiert, da Sicherheiten wie die Beamtengehälter der Lehrer und die Erwartung, dass die Schule bestehen bleibt, die an staatlichen Schulen selbstverständlich sind, nicht gegeben sind.

Der soziale Organismus einer Waldorfschule reagiert entsprechend sensibel, wenn das emotionale Gleichgewicht gestört ist. Die beteiligten Gruppen, Eltern und Lehrer, wecken sich gegenseitig auf, da sie existenziell mit der Schule verbunden sind. Das führt zunächst zu einer großen Beweglichkeit der sozialen Organisation Waldorfschule.

Die Abgeschlossenheit kann aber auch zur Unbeweglichkeit führen, wenn die Schule sich gegen die Einflüsse von außen abschottet. Das kann polare Ursachen haben, entweder eine zu großes Mit-sich-zufrieden-sein oder aber eine innere Konfliktsituation, die man nicht zu lösen vermag.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Vergleich der Schulentwicklung an Waldorf- und an staatlichen Schulen	Dr. Martin Errenst Seite 15 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

Visionen

Gemeinsame Visionen entwickeln sich aus dem Dialog (s.o.). An Waldorfschulen ist das Gespräch zwischen Eltern und Lehrer naturgemäß intensiv, da sie zusammen die Schule gründen und verantworten und mit großem Einsatz realisieren müssen. Ob das Gespräch tatsächlich zu einem offenen Dialog führt, ist damit noch nicht garantiert. Wie oben schon ausgeführt, stehen Eltern und Lehrer vor der Herausforderung über ihre Rollen als Interessensvertreter hinauszuwachsen. Erst dann realisiert sich der Dialog.

Eltern und Lehrer entscheiden sich in der Regel schon mit bestimmten Überzeugungen für die Waldorfschule, bringen also bestimmte Vorstellungen mit, das kann den Dialog erschweren. Wenn der Dialog aber gelingt, kann er um so intensiver werden und zur Grundlage zukunftsweisender Visionen werden.

Leitsätze

Die Visionen müssen auch zu Leitsätzen gerinnen, damit sie realisierbar werden. Dabei zeigt sich, ob der Dialog auch so weit realisiert wurde, dass nun tatsächlich Grundsätze, die den besonderen Charakter der jeweiligen Schule ausdrücken, konkret formuliert werden können.

Schulprogramm

Spätestens bei der Formulierung des Schulprogramms ist das Verhältnis zu den staatlichen Vorgaben von Bedeutung. Hier unterscheiden sich nun die Waldorfschulen erheblich von staatlichen Schulen. Waldorfschulen haben von vorneherein den Ansatz, ein von Staat unabhängiges Geistesleben zu entwickeln. (Leber 1991, S. 56) Staatsschulen sind dagegen vom Staat getragen und erfüllen hoheitliche Aufgaben.

Einer Waldorfschule sind vom Staat Freiräume zur Entwicklung seiner Pädagogik gegeben, aber der Staat regelt auch Dinge, die in die pädagogischen Belange der Schule hineinwirken. Voraussetzung für die Ausarbeitung des Schulprogramms ist es, diese Bedingungen genau zu kennen und auf die eigenen Belange zu prüfen. Waldorfschulen obliegt hier der Balanceakt, realistisch in Bezug auf die von außen vorgegebenen Bedingungen und in der Verantwortung gegenüber den Schülern zu handeln und sich dabei der eigenen Ideale sicher zu sein.

Projekte

Der Gleichberechtigung der Lehrer und der Unabhängigkeit der Waldorfschule entspricht es, dass Projekte initiativ und verantwortlich von Einzelnen übernommen werden. Das garantiert eine authentische Realisierung. Dieser idealistischen Option scheint aber die hohe Belastung der Waldorflehrer durch die anspruchsvolle Schultätigkeit und den großen Umfang der Selbsterhaltungsaufgaben oft entgegenzustehen. (Kleinau-Metzler, S. 228)

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Vergleich der Schulentwicklung an Waldorf- und an staatlichen Schulen	Dr. Martin Errenst Seite 16 / 18
------------------------------------	--	-------------------------------------

Umsetzung

Eine Befehlshierarchie ist an Waldorfschulen kaum ausgebildet. Ob die angelegten Projekte umgesetzt werden, hängt also davon ab, ob die Betroffenen aus ihrer eigenen Initiative die Aufgaben ausführen. An staatlichen Schulen ist hier eher die Möglichkeit gegeben Aufträge per dienstlicher Anordnung durchzusetzen. Auf Grund der besonderen sozialen Situation an Schulen (Vgl. Abschnitt 2.2) ist das aber auch an staatlichen Schulen langfristig kaum zu realisieren.

Zusammenfassung

An der Waldorfschule ist es wichtig, die eigene Situation immer möglichst aktuell zu reflektieren, denn von außen gibt es zunächst wenig Kontrolle. So kann es passieren, dass man erst aufwacht, wenn schon eine Entwicklung verpasst wurde, die Attraktivität der Schule zurückgegangen ist, die Schülerzahlen sinken, Lehrer die Schule verlassen oder Schüler nicht mehr angemessen unterrichtet werden können.

Die Schulgemeinschaft muss gegenüber der erkannten Situation die Kraft haben, aus eigener Initiative die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen und Maßnahmen zu ergreifen. Auch hier ist sie zunächst alleine gelassen. Die existenzielle Betroffenheit der Beteiligten bietet die Chance, große Potentiale zu aktivieren, um die Entwicklung voranzutreiben.

Herz (2001, S. 7) drückt das folgendermaßen aus:

„Weil die zunehmende Beschleunigung des gesellschaftlichen Veränderungstempos, der Wandel der Wertvorstellungen, die Zunahme der Informationsmenge und die Veränderung der Seh-, Hör- und Lerngewohnheiten auch die Waldorfschule nicht unberührt läßt, muss auch sie das, was sie tut - und nicht tut - einer ständigen und sich wiederholenden Überprüfung unterziehen. Als freie Schule wird ihr das nicht durch eine Schulaufsicht abgenommen und aus der Verantwortung für die Kinder, die sich ihr anvertraut haben, gehört es zu ihren selbst gestellten Aufgaben. Sie muß es selbst tun und was sie auf diesem Feld versäumt oder falsch macht, wird sich vor allem im Vertrauen niederschlagen, das ihr Eltern und Schüler, aber auch die pädagogische Öffentlichkeit entgegenbringt oder verweigert. Damit ist die Qualitätsfrage angesprochen, genauer gesagt, die Frage nach den Prozessen in einer Schule, die die vorhandene Qualität überprüfen und im Bedarfsfall zu Veränderungen führen. Auch wenn die Stichwörter Qualität, Qualitätssicherung, Auditierung und Zertifizierung allerhand Ängste mobilisiert, ist die Situation im Bildungswesen heute so beschaffen, dass es sinnvoll erscheint, alle Qualitätsfragen aktiv aufzugreifen und aus dem eigenen menschenkundlichen Ansatz heraus eigenständige Konzepte zu entwickeln. (Herz 2001, S. 7)

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Fazit	Dr. Martin Errenst Seite 17 / 18
------------------------------------	---------------------	-------------------------------------

6 FAZIT

Eine Waldorfschule ist auf Entwicklung angelegt. Denn . . .

- ihre methodische Grundlage ist die genaue Beobachtung des heranwachsenden Menschen und die Übung der Beobachtungsfähigkeit, die dazu nötig ist,
- jede Schule geht aus einer Einzelgründung hervor, . . .
- . . . die darauf veranlagt ist, sich in die jeweiligen konkreten Verhältnisse hinein zu realisieren.
- jede einzelne Schule ist unabhängig und antwortet auf die jeweiligen konkreten Bedingungen und die beteiligten Personen.
- die umfassende Begegnung von Eltern und Lehrern ermöglicht es, entsprechend weite Perspektiven zu entwickeln.

Ob diese Entwicklungsmöglichkeiten an der jeweiligen Einzelschule tatsächlich realisiert werden, hängt von den jeweiligen Umständen und den beteiligten Personen ab.

Vorausgesetzt, die äußeren Bedingungen, insbesondere die staatlich gegebenen, lassen eine Entwicklung zu, können Hindernisse darin bestehen, dass . . .

- die Erkenntnisarbeit nicht stattfindet, die nötig ist, damit Visionen gebildet werden,
- der Dialog innerhalb des Kollegium nicht realisiert wird,
- das Gespräch zwischen Eltern und Lehrern nicht gelingt, oder
- die Übergänge von einer Entwicklungsphase zu einer nächsten nicht vollzogen werden.

Im Einzelnen können sich die Ursachen natürlich wesentlich komplexer darstellen. Diese Ursachen im einzelnen Fall aufzudecken und eine Entwicklungsarbeit zu initiieren, dazu wurden inzwischen unterschiedlichen Beratungs- und Entwicklungsmodelle speziell im Umfeld der Waldorfschulen entwickelt. Diese werde ich in der Masterarbeit innerhalb des Studienganges Schulmanagement beschreiben und untersuchen.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Literaturverzeichnis	Dr. Martin Errenst Seite 18 / 18
------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Arnold, Rolf; Faber, Konrad (2005): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement. Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs Schulmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript, 2005, Kaiserslautern.
- Auer, Wolfgang-M. (2005): Das Bochumer Modell – ein Stein des Anstoßes. In: Erziehungskunst, Jg. 69, H. 10, S. 1067–1069.
- Dietz, Karl-Martin (2002): Eltern und Lehrer in der Waldorfschule. Grundzüge einer dialogischen Zusammenarbeit. Heidelberg.
- Fintelmann, Klaus J. (1991): Hibernia. Modell einer anderen Schule. Stuttgart.
- Glasl, Friedrich (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Unter Mitarbeit von Bernard Lievegoed. Bern (Organisationsentwicklung in der Praxis).
- Herz, Gerhard (2001): Schulprofil und Qualität. Entwicklungsfelder für die Waldorfschulen. 1. Aufl. Dortmund.
- Kleinau-Metzler, Doris (2000): Waldorfschule - eine Baustelle. In: Kleinau-Metzler, Doris (Hg.): Die Zukunft der Waldorfschule. Perspektiven zwischen Tradition und neuen Wegen. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 224–242.
- Leber, Stefan (1991): Die Sozialgestalt der Waldorfschule. Ein Beitrag zu den sozialwissenschaftlichen Anschauungen Rudolf Steiners. Aktualisierte Neuausg. Stuttgart.
- Lindenberg, Christoph (1995): Waldorfschulen. Angstfrei lernen, selbstbewusst handeln ; Praxis eines verkannten Schulmodells. 228. - 231. Tsd., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg (rororo rororo-Sachbuch, 6904).
- Lindenberg, Christoph (2004): Rudolf Steiner. Reinbek bei Hamburg.
- Lortie, Dan Clement (2002): Schoolteacher. Sociological study. Chicago.
- Rolff, Hans-Günter (2002): Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung. Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs Schulmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript, 2002, Kaiserslautern.
- Schübler, Ingeborg (2001): Leadership und Lernkulturwandel II. Theoretische und praktische Bausteine. Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs Schulmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript, 2. Aufl. Kaiserslautern.
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl. Stuttgart.
- Steiner, Rudolf (2005): Allgemeine Menschenkunde als Grundlage der Pädagogik. Menschenkunde und Erziehungskunst. Ein pädagogischer Grundkurs, Stuttgart 1919. Dornach.
- Stettner-Ruff, Markus (2007): . . . das macht sich von selber. Fragen und Gedanken zum Schulratsmodell. In: Erziehungskunst, Jg. 71, H. 02, S. 144–149.
- Stöckli, Thomas (1997): Jugend und Bildung im Strudel einer Neugeburt die Schule am Wildbach. Die Verbindung von Schule und Beruf als Chance für die Zukunft. Dornach.
- taz; tageszeitung, die: taz 7.4.07 POTSDAMER MODELL. taz, die tageszeitung. Online verfügbar unter <http://www.taz.de/pt/2007/04/07/a0256.1/text>, zuletzt geprüft am 08.04.2007.
- Waldorfschulen weltweit. Online verfügbar unter <http://www.waldorfschule.info/index.39.0.1.html>, zuletzt geprüft am 08.04.2007.

Fernstudiengang Schulmanagement	Hausarbeit Literaturverzeichnis	Dr. Martin Errenst Seite 19 / 18
------------------------------------	------------------------------------	--

Ich versichere, dass ich diese Hausarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Köln, den 8. August 2007