



SchulVerwaltung

Zeitschrift für Schulleitung
und Schulaufsicht



DSLK

16.–17. März 2012, Düsseldorf

Deutscher
Schulleiterkongress

Die führende Veranstaltung
für Sie als Schulleiter –
sichern Sie sich jetzt schnell
einen der limitierten Plätze.

Jetzt anmelden!

www.deutscher-schulleiterkongress.de

spezial

Schulentwicklung hinterfragt – Chancen geben, sehen, nutzen

Unter großem Druck stehen Schulen gegenwärtig vor der Aufgabe, einen Balanceakt hinzubekommen zwischen externen Vorgaben, strukturellen Veränderungen und internen Prozessen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität. Zentrale Leistungsüberprüfungen und Fremdevaluation, Reduktion auf ein zweigliedriges Schulsystem, Zusammenlegungen von Schulen, die Umsetzung von Bildungsstandards und daraus formulierte Ansprüche an die Förderung der Lernkompetenz bei einer veränderten Schülerschaft beschreiben die Spannungsfelder, von denen erfahrene Autorinnen und Autoren berichten.

Grundlagen und Grundsätzliches

Nicht die Schule muss sich entwickeln, sondern die Schüler!

Zwischen Vorgaben und individueller Gestaltung

Wie man der Schulentwicklung die Chancen (wieder) nimmt

Prozesse von innen nach außen

Kollegiale Unterrichtshospitation

Impulse statt Konkurrenz

Werkstatt

Besuch von kritischen Freunden

Sich gemeinsam fortbilden:
SETs



Carl Link

Nicht die Schule muss sich entwickeln, sondern der Schüler!

Anmerkungen zum Thema Schulentwicklung

Guter Unterricht und gelingende Erziehung brauchen Ruhe und Sicherheit. Schulentwicklung »stört«.
Ist sie überhaupt nötig? Nachfolgender Beitrag unterzieht die Faktoren Raum und Zeit, pädagogische Balance und die Identifikation einer kritischen Prüfung.

Dr. Otto Seydel

Lehrer i.R., Überlingen

Vor einem vorschnellen Widerspruch des Lesers gegen den Titel dieses Beitrags – »Das ist doch ein falscher Gegensatz!« – soll der vermeintlich selbstverständliche Begriff der Schulentwicklung zunächst einmal »gegen den Strich« gebürstet werden.

Das Kerngeschäft der Lehrer ist Unterricht und Erziehung

Von einem Arzt, der während der Operation über die Reorganisation seines Krankenhauses nachdenkt, möchte ich nicht versorgt werden müssen. Nun ist der Klassenraum glücklicherweise kein OP, aber gleichwohl verlangt auch das pädagogische Kerngeschäft die volle Konzentration und Kraft der Erwachsenen. Wo bleiben also Raum und Potenzial für die Entwicklung der Schule? Eine geläufige Faustformel definiert: Maximal 10% seiner Zeit und Energie kann der Pädagoge guten Gewissens in die Reorganisation seiner Einrichtung stecken, aber eben – zumindest auf Dauer – keinesfalls mehr. Um ein anderes Bild zu bemühen: Der Zug fährt, Reparaturen während der Fahrt sind mit Hausmitteln nur in beschränktem Umfang möglich, Ausbesserungsarbeiten an den Gleisen oder gar neue Weichen durch das Zugpersonal sind so gut wie ausgeschlossen.

Nun könnte man sagen: Delegation ist die Lösung des Problems! Sollen das doch die Entwicklungsexperten der Schule machen, Kollegen, die, mit einem gewissen Zeitbudget entlastet, in Steuergruppensitzungen sitzen, Fragebögen auszählen und Moderationskarten ausfüllen können. Oder externe professionelle Entwicklungshelfer. Und die Schulleitung gibt es ja auch noch. Aber dieses Delegieren hätte auch problematische Konsequenzen. Zum einen muss am Ende bei einem produktiven Entwicklungsprozess das ganze Kollegium mitgenommen werden. Zum anderen gilt: Hinter der 10%-Formel steckt noch eine wesentlich tiefergehende Erfahrung: Guter Unterricht und gelingende Erziehung brauchen Ruhe und Sicherheit. Kinder und Jugendliche brauchen in ihrer aktuellen und unwiederbringlichen Gegenwart die innere Präsenz (= Gegenwart!) der Erwachsenen, die für sie Verantwortung haben. Kinder und Jugendliche brauchen die Sicherheit, dass das, was ihnen hier und heute in ihrer Schule zugemutet wird, notwendig und richtig ist. Sind aber die »Schul-Entwickler«, die nicht die Gegenwart, sondern die Zukunft im Blick haben, ständig dabei, an

allen möglichen und unmöglichen Stellschrauben der Schule herumzudrehen (oder der Lehrer muss in der Erwartung arbeiten, dass sie das in Kürze schon wieder tun), stellt sich eben diese elementare Ruhe und Sicherheit nicht und nur mit großer Anstrengung ein. Das Karussell staatlicher Vorgaben dreht sich ohnehin schon viel zu schnell, da müssen doch schulinterne Kräfte die Drehgeschwindigkeit nicht noch zusätzlich erhöhen.

Entwicklung der Einzelschule und Systementwicklung

Es gibt einen weiteren Grund, warum dem Thema »Entwicklung der Einzelschule« mit Vorsicht zu begegnen ist. Denn es gilt zu prüfen, ob es bei genauerer Betrachtung wirklich heißen darf, die einzelne »Schule entwickelt sich« – selbstständig und aus eigener Kraft – oder ob es nicht in Wahrheit heißen müsste »Schule wird entwickelt« – fremdgesteuert, von außen? Letzteres entspräche übrigens dem ursprünglichen Gebrauch des Wortes »entwickeln«, einem transitiven Verb.

In den meisten Bundesländern ist es nicht Sache der einzelnen Schule, zu entscheiden,

- ob Kinder bereits von der zweiten Klasse an mit Ziffernoten »verglichen« werden oder erst wesentlich später,
- ob Kinder bereits nach der vierten oder erst nach Abschluss der Pubertät, also sinnvollerweise nach der neunten Klasse, »sortiert« werden,
- ob die Inhalte zentraler Abschlussprüfungen dazu führen, dass die Stoffpläne stopfgansmäßig überfüllt werden oder ob die Prüfungsformate eine schüler- und zugleich sachgerechte Kompetenzorientierung erhalten.

Hinter diesen drei Fragen verbergen sich nach meiner Einschätzung die entscheidenden Antriebskräfte für eine echte Entwicklung der Schule, die der Entfaltung aller Kräfte dienen würde, die jedes Kind in sich trägt. So, wie die entsprechenden Weichen im staatlichen Schulsystem Deutschlands derzeit gestellt sind, wird allerdings die Entfaltung dieser Kräfte eher blockiert als befördert. Statt nachhaltig wirksame Rahmenbedingungen für diese Entwicklung zu schaffen, erklären Bildungspolitiker landauf-landab die Strukturdebatte, um die es hier geht, zur Tabufrage – mit dem Vorwand, das Austragen dieser Debatte würde die eingangs geforderte Ruhe und Sicherheit stören (wessen Ruhe und Sicherheit eigentlich?).

Die drei »großen« Entwicklungsaufgaben liegen also definitiv außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs der einzelnen Schule oder gar der einzelnen Lehrperson. Dennoch wäre es – angesichts der jungen Menschen, für die die Lehrperson jetzt konkret Verantwortung trägt – eine problematische Konsequenz, die Hände in den Schoß zu legen.

Entwicklungsanlass 1: Wandel der Umfeldbedingungen

Damit guter Unterricht trotz ungünstiger Rahmenbedingungen des Gesamtsystems ansatzweise möglich wird, muss eine Schule

die Stellschrauben prüfen, für die sie selbst die passenden Werkzeuge zur Verfügung hat. Zwei wirksame Ansatzstellen dafür sind: die Nutzung von Zeit und Raum in der Schule. Deren Optimierung kann in der Tat zu einem Unterricht in Ruhe und Sicherheit beitragen. Und damit sind wir bei der ersten Widerlegung der Eingangsthese aus der Überschrift gelangt.

In jedem sozialen System schleifen sich bei der Nutzung von Zeit und Raum Routinen ein, die zu ihrer Entstehungszeit vielleicht einmal funktional waren, die aber – zur scheinbar entlastenden Gewohnheit geworden – längst mehr stören als stützen. Sie werden dysfunktional, weil ihr Kontext einem ständigen – wiederum nicht oder nur mittelbar beeinflussbaren – Wandel unterworfen ist: Zahl und Zusammensetzung der Schülerschaft haben sich verändert, neue Kompetenzen im Kollegium stehen bereit, Curricula wurden umgeschrieben etc. Und genauso werden Parameter, die heute unverrückbar scheinen, sich in fünf Jahren vielleicht erneut verschoben haben. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

■ **Das Beispiel Zeit**

Solange der Frontalunterricht als das führende Paradigma die Unterrichtsorganisation beherrschte, war ein 45-Minuten-Takt als Zeiteinheit durchaus vernünftig; Längere Belehungszeiten wären erst recht unerträglich. Für einen schüleraktiven Unterricht aber, der gekennzeichnet ist durch vielfältigen Methodenwechsel, braucht man heute ganz andere »Gefäße« – beispielsweise Doppelstunden oder vergleichbare Formate.

■ **Das Beispiel Raum**

Eine Schule ist über die Jahre gewachsen, hat sich durch Zusammenlegungen o.a. vielleicht sogar verdoppelt. Das Lehrerzimmer, das einst ein Ort der Begegnung wirklich aller Kollegen sein konnte, kann inzwischen unmöglich alle zusammenführen und war darüber hinaus eigentlich schon immer von bedrückender Enge. Eine Aufteilung auf verschiedene Teamstützpunkte und die Einrichtung einer Lehrercafeteria sind heute – zumal für eine Ganztagschule – die weitaus bessere Lösung, wenn gleichzeitig andere Kontaktpunkte und Kommunikationskanäle (Intranet, Infoscreen etc.) für das Kollegium geöffnet werden.

Andere Themen betreffen etwa die Einführung von gemeinsamen begrenzten Zeitfenstern für externe Unternehmungen oder die Wiederentdeckung des Epochenunterrichts, um das Schuljahr zu beruhigen und zu konzentrieren – oder die Realisierung eines durchgängigen Fachraumprinzips ab Klassenstufe 8 zur effektiveren Nutzung und zuverlässigen Gestaltung der Räume.

Die Erfahrung zeigt, dass die Einleitung eines solchen Wandels zunächst schwierig sein kann. Anfangs erscheinen die Widerstände unüberwindlich, weil viele entlastende Mikro-Routinen jedes einzelnen Kollegen damit verbunden sein können. Eine Änderung gilt als »unvorstellbar«. Oftmals ist in einem Schulentwicklungsprozess das Schwierigste der erste Schritt. Die meiste Energie braucht eine Lokomotive, um einen Zug zum Anfahren zu bringen. Allerdings kann ein kleiner Impuls genügen, um diese Energie freizusetzen: Am stärksten wirkt da oftmals die konkrete persönliche Begegnung mit einer anderen Schule, die einen neuen Weg bereits erfolgreich angetreten hat. Sofern der Entwicklungsprozess nicht gleich von Anfang an die »ganze Schule« erfassen muss, kann ein Impuls auch von einem anderen Startpunkt ausgehen: Die begrenzte Einführung durch ein mutiges Pilotprojekt oder eine Umstellung »auf Probe« mögen zwei Beispiele sein. Bei umfassenden

Veränderungen, die z.B. eine großräumige bauliche Umstrukturierung voraussetzen, ist es dagegen angesagt, den Start gründlich und umfassend zu planen (vgl. Montag Stiftungen 2011).

In jedem Fall gehört die Frage nach »Zeit und Raum« auf die Agenda jeder Steuergruppe einer Schule: In regelmäßigen Abständen wird zu überprüfen sein:

- Sind unsere Zeitstrukturen – des Tages, der Woche, des Jahres – noch hilfreich oder inzwischen hinderlich?
- Passen unsere Räume – Zuordnung, Fläche, Lage, Ausstattung – noch (oder noch immer nicht) zu unserem pädagogischen Programm?
- Was könnte zu einer Verbesserung führen? Was hat Priorität und ist mit unseren Kräften machbar?

Entwicklungsanlass 2: bewegliche Balancen

Es gibt einen zweiten Grund, aus dem heraus es hoch problematisch wäre, im pädagogischen Stillstand zu verharren und sich auf die Position eines »Fundamentalisten« zurückzuziehen, der im Blick auf Strukturdefizite auf einem »Alles oder Nichts« besteht:

Das Geschäft des Pädagogen ist grundsätzlich und unvermeidlich von einer Vielzahl von fundamentalen (!) Spannungsverhältnissen geprägt: Freiheit versus Bindung; Individualisierung versus Gemeinsamkeit; informelles versus organisiertes, kontrolliertes Lernen; Selbstbestimmung versus Anerkennung gesellschaftlicher Anforderungen; Erfahrungsbezug versus Fachlichkeit; Nähe versus Distanz u.a.m. Wohlgermerkt auch: Bewegung versus Ruhe; Unsicherheit versus Sicherheit. Schulentwicklung – gar nicht unbedingt im Sinne »schneller, höher, weiter«, sondern gleichsam als »Pendelbewegung« – ist notwendig, um immer wieder neu die Balance zwischen diesen Polaritäten auszutarieren (vgl. Abb. 1).

Im Schulalltag gewinnt – wie in allen sozialen Systemen, die für ihre Stabilität sorgen müssen – oft der jeweils zweitgenannte Pol dieser Auflistung (also Bindung, Normierung, Kontrolle etc.) die Oberhand. Dieses »Ungleichgewicht« gilt es jedoch immer wieder zu hinterfragen und die Balance neu herzustellen. Schulentwicklung sollte daher immer unbequem bleiben. Denn sie ist einem Auftrag verpflichtet, der immer »stört« und zugleich nie zu Ende kommen kann.

Diese Sicht der Schulentwicklung soll an einem aktuellen Beispiel klar gemacht werden: Zur Zeit gibt es (zu Recht!) eine deutliche Tendenz, die »Individualisierung des Lernens«, das selbstständige Arbeiten, in den Vordergrund zu stellen. Ablesbar ist dieser Trend nicht zuletzt an dem Boom von Veröffentlichungen und Fortbildungen zu Themen wie »Eigenverantwortliches Arbeiten«, »Selbstorganisiertes Lernen«, »Selbstlernzentrum« u.ä. Das Bild der Pendelbewegung aufgreifend ist allerdings bereits heute absehbar, dass die Gegenbewegung, die erneute Betonung des gemeinsamen Lernens und kooperativen Arbeitens, nicht lange auf sich warten lassen wird.

Entwicklungsanlass 3: Aneignung und Identifikation

Das Rad muss immer wieder neu erfunden werden, auch wenn der Volksmund das Gegenteil fordert. Damit ist der dritte Grund markiert, warum Schule nicht zur Ruhe kommen wird: Auch wenn es seit dem Anfang des letzten Jahrhunderts und der – z.Z. zu Unrecht generalisierend geschmähten – Reformpädagogik kaum wirklich Neues unter der pädagogischen Sonne

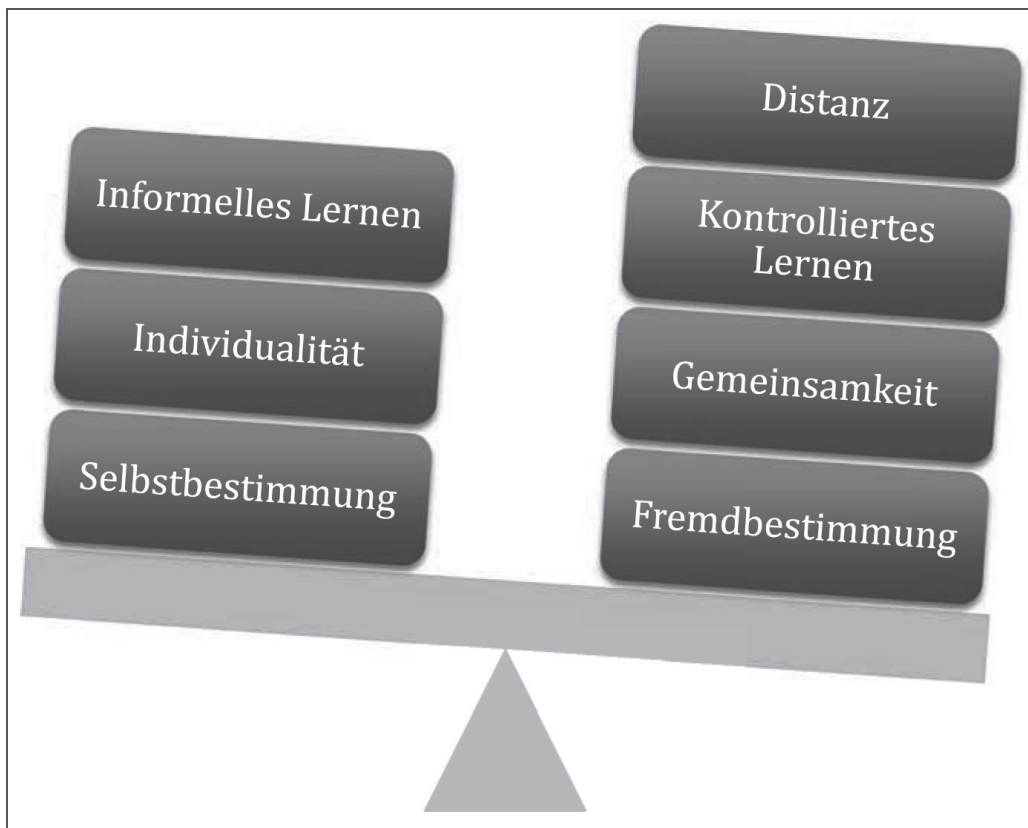


Abb.1: Bewegliche Balancen

gibt, wird jede Lehrergeneration »ihre« Schule ein Stück weit neu erfinden wollen – und müssen. Schulentwicklung ist immer auch mittelbar ein Prozess der Aneignung und Identifikation, in welchem die Beteiligten in ihrer jeweiligen Einrichtung ihre Spuren hinterlassen können. Angesichts des einschneidenden Generationswechsels, der in den nächsten Jahren in den meisten Kollegien ansteht, ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen. Mit jedem Neustart wird – selbst wenn kein aktiver radikaler Bruch mit den »Vätern« eingefordert werden sollte – die Tradition der Schule mehr oder weniger stark modifiziert, gewendet, verändert. So schwer dies den Altvorderen fallen mag (gelegentlich ist es für sie sogar regelrecht kränkend) und so berechtigt (wenn auch vergeblich) sie vor manchem Holzweg warnen – für die Schülerinnen und Schüler ist die mit diesem Ausprobieren anderer Wege verbundene Unruhe und Unsicherheit auf längere Sicht eine große Chance.

Die Illusion vom pädagogischen Paradies und die Kraft der Utopie

Eingangs war von dem »großen« Dreisprung die Rede, der nötig sein wird, um die Entwicklung der Schulen in unserem Land auf eine Qualitätsstufe zu bringen, die in anderen Ländern Europas längst erreicht ist: längeres gemeinsames Lernen und Leistungsbeurteilungen ohne Ziffernnoten bis zur 9. Klasse, nachhaltige Verschlinkung der Lehrpläne durch echte Kompetenzorientierung der zentralen Abschlussprüfungen. Dieser Entwicklungs-

bedarf wird durch die genannten »kleinen« schulinternen Reformen nicht überflüssig – im Gegenteil. Je sorgsamer letztere angelegt werden, umso deutlicher werden die genannten Systemfehler.

Allerdings wird man sich vor einem Kurzschluss hüten müssen: Auch eine neue grundlegende Systemreform führt nicht in das sorgenfreie pädagogische Paradies.

Fazit

Drei Entwicklungsanlässe – das Nachjustieren von Raum und Zeit aufgrund sich verändernder Umfeldbedingungen, das Austarieren elementarer pädagogischer Balancen und die immer neuen Aneignungsprozesse – wurden oben beschrieben. Alle drei Anlässe werden auch nach dem geforderten »großen Sprung« bestehen bleiben. Denn die – im strengen Sinne – »gute« Schule bleibt ein Stück weit immer Utopie. Der Prozess, eine gute Schule zu werden, ist nie abgeschlossen. Und diese Schulentwicklung ist notwendig, damit die Kinder und Jugendlichen sich entwickeln können.

Literatur

Montag Stiftungen Urbane Räume/Jugend und Gesellschaft (Hrsg.): Schulen planen und bauen. Grundlagen und Prozesse. Friedrich Verlag 2011.