

Lehrer im Team – Qualitätsentwicklung an der Schule

Ein Programm der Robert Bosch Stiftung in Zusammenarbeit mit den Kultusministerien Bremen und Mecklenburg-Vorpommern (mit Unterstützung der Bremer Unternehmerverbände)

0. Zusammenfassung

Ziel und Adressaten

Zwölf Schulen, die die Qualität ihres *Unterrichts* durch den Aufbau einer wirk-samen Teamarbeit im Kollegium dauerhaft verbessern wollen, werden durch das Förderungsprogramm der Robert Bosch Stiftung unterstützt.

Projektdesign

Die Auswertung erfolgreicher Schulentwicklungsprozesse zeigt, daß zwei Faktoren für eine Innovation, die nicht nur ein Strohfeuer bleibt, entscheidend sind:

- ein **hochkooperatives** Klima im **Kollegium**,
- eine effiziente und zugleich **visionäre Schulleitung**

Voraussetzung für die Teilnahme am Förderungsprogramm war zunächst eine interne Klärung innerhalb der „Projektschule“, die sich an dem Programm beteiligen will: *Wo liegen unsere Stärken und Schwächen? In welcher Richtung wollen wir als Team nach einer Lösung suchen?*

Die wesentliche Förderungsleistung der Stiftung besteht darin, den Projekt-schulen für ihre Arbeit drei Unterstützungssysteme zur Verfügung zu stellen:

- Hospitationsschulen, an denen die Projektschulen „vor Ort“ an „Best-Practice-Modellen“ studieren können, wohin die Reise gehen könnte und welche Wege dorthin gangbar sind,
- Schulberater, die als Helfer auf diesem Weg zur Verfügung stehen,
- Evaluationskapazitäten, die den selbstkritischen Blick erlauben, ob die Schule wirklich ihr selbst gestecktes Ziel erreicht hat.

Die Unterstützung der Stiftung soll mit unterschiedlichen Arbeitsformen und Schwerpunkten auf beiden Ebenen greifen: der Kollegiumsebene und der Leitungsebene.

Seite 2

Die Kultusministerien stellen den Projektschulen einen Pool an Innovationsstunden zur Verfügung. Die Bremer Unternehmerverbände haben das Programm mit einer Anschubfinanzierung unterstützt.

0. Zusammenfassung	1
Programm	4
1. Ziel: Die Zusammenarbeit im Kollegium stärken, um den Unterricht zu verbessern	4
2. Vorbilder: Beispiele für eine gelungene Zusammenarbeit im Kollegium	4
3. Gütekriterien: Was ist eine gute Schule?.....	5
4. Projektdesign: Kollegium und Schulleitung parallel stärken	6
4.1. Kollegiumsebene	7
4.2 Schulleitungsebene	8
5. Ablauf: 7 Phasen	9
6. Unterstützungssysteme	10
6.1 Hospitationsschulen	10
6.2 Externe Schulbegleiter	11
6.3 Externe Evaluation	11
6.4 Schulaufsicht	11
7. Neun Voraussetzungen für eine Bewerbung: Wir wollen eine gute Schule sein und werden!	12
8. Öffentlichkeitsarbeit	13
9. Die Besonderheiten des LiT-Projekts	13

„Gelingen und Scheitern von Schulentwicklungsprozessen hängt davon ab, (...) inwieweit Teamarbeit und Teamentwicklung gelingen und als Kooperationsstrukturen in der Schule verankert werden. Kollegiale Kooperation sowie die damit verbundene gemeinsame Reflexion über Unterrichtsentwicklung ist unabdingbar für nachhaltige Schulentwicklung.“

Seite 4

(Bastian, J. / Rolff, H.G.: Vorabevaluation des Projekts „Schule&Co“, 2001)

Programm

1. Ziel: Die Zusammenarbeit im Kollegium stärken, um den Unterricht zu verbessern.

Zwölf innovationsbereite Schulen werden so gefördert werden, dass

- die Zusammenarbeit und gegenseitige Hilfe von Lehrern in einem Kollegium im Blick auf die Verbesserung des Unterrichts verstärkt wird,
- die Schulleitung und die Schulaufsicht diesen Prozeß aktiv unterstützen können,
- die eingeleiteten Veränderungen von Dauer sind,
- der Erfahrungsaustausch in eine andere Schule der Region ermöglicht wird,
- andere Schulen neugierig gemacht und „angesteckt“ werden.

2. Vorbilder: Beispiele für eine gelungene Zusammenarbeit im Kollegium

Die Qualität einer Schule steigt immer dann mit einem großen Sprung, wenn es gelingt, produktive Kooperationsstrukturen im Kernbereich der schulischen Arbeit aufzubauen. Dafür gibt es sehr unterschiedliche Beispiele. Als „Best-Practice“-Modelle gelten in Deutschland zurzeit u.a. die folgenden Schulen:

Die *Helene Lange Schule (Wiesbaden)* hat durch die Bildung von **Jahrgangsteams**, – mit einer hohen Autonomie ausgestattet – fachübergreifende Arbeitszusammenhänge hergestellt, Synergien bei der Entwicklung von Unterrichtsbausteinen genutzt, intensive pädagogische Begleitung von Krisen einzelner Schüler ermöglicht etc. (Weitere Beispiele für Jahrgangsteams: Labor-schule Bielefeld, Offene Schule Kassel Waldau, IGS Göttingen Geismar)

Die *Jenaer Plan Schule (Jena)*, hat in **jahrgangsübergreifenden Lerngruppen-teams** auf radikale Weise die Selbstständigkeit der Schüler und ihre gegenseitige Unterstützung gefördert (weitere Beispiele für jahrgangsübergreifende Klassenteams: Reformschule Kassel, Bodenseeschule Friedrichshafen)

Die *Bodenseeschule (Friedrichshafen)* hat darüber hinaus mit dem Marchtaler Plan - der Verbindung eines radikalen Neuansatzes des Montessorikonzpts mit Ansätzen von Peter Petersen – in **fachübergreifenden Projektteams** die konventionellen Fächergrenzen aufgelöst.

In allen Fällen haben sich diese Teams die notwendigen räumlichen und zeitlichen Ressourcen schaffen können: den eigenen Arbeitsplatz für das Team in der Schule, neue Formen der Arbeitszeitregelung, gemeinsamer Materialfundus (wöchentliche Konferenz- und Planungsnachmittage, Klausurtagungen, etc.).

Über diese „Hochformen“ kooperativer Arbeit im Kollegium hinaus gibt es aber auch eine ganze Reihe von „bescheideneren“ Ansätzen, die - eingebunden in ein umfassenderes Schulentwicklungskonzept, das das gesamte System erfaßt - einen Quantensprung für die Verbesserung des Unterrichts ermöglichen können, z.B.:

- Entwicklung der Fachkonferenzen zu echten Unterrichtswerkstätten
- Bildung und Begleitung von Hospitationsteams
- Aufbau von Teamteaching-Tandems
- Begleitung der Berufsanfänger durch einen mehrjährigen Hospitationszyklus
- Gemeinsame videogestützte Reflexion von Unterricht
- Kooperative interne Evaluation (Schüler, Eltern, Lehrer, Leitung, Betriebe ...)
- Supervisions- und Intervisionsgruppen
- Aufbau eines Krisenteams für gefährdete Schüler
- Entwicklung neuer Methoden der Konferenzführung (z.B. Open-Space-Technik, RTSC-Verfahren, Zukunftswerkstätten), die auf Partizipation, Konsens und Effektivität zielen.

3. Gütekriterien: Was ist eine gute Schule?

Zentraler Fokus ist in allen Fällen die Verbesserung des Unterrichts – die Verbesserung des kooperativen Klimas in einer Schule ist kein Selbstzweck! Gütekriterien für die Verbesserung von Unterricht dürfen nicht allein die Abschlußnoten sein, die am Ende erreicht werden. Die Merkmale einer „guten Schule“ lassen sich aber auch nicht in starren Listen erfassen. Nützlich sind Fragen, die den Schulentwicklungsprozeß leiten können. Wie können wir erreichen, daß durch den Unterricht an unserer Schule

- am Ende der Schulzeit möglichst jeder Schüler - seinem eigenen potentiellen Leistungsniveau entsprechend – gut lesen, schreiben und rechnen kann?

- auf Seiten des einzelnen Schülers dessen Verantwortung für das eigene Lernen, seine Selbstständigkeit gestärkt wird?
- auf Seiten des einzelnen Lehrers dessen Verantwortung für den eigenen Unterricht gestärkt wird?
- die Kräfte aller Beteiligten – der Schüler, Lehrer und Eltern einer Klasse – zum Nutzen aller gebündelt und fächerübergreifend eingesetzt werden?
- auf Seiten von Lehrern und Schülern ein angemessener Umgang mit Verschiedenheit sowohl unter den Schülern wie im Kollegium ermöglicht, erleichtert, unterstützt wird: der Umgang mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Starken wie der Schwachen, mit der Konkurrenz der Interessen, mit der Besonderheit von unterschiedlichen kulturellen Sichtweisen?
- die Schüler konkrete Chancen zur Mitgestaltung ihrer Lernarbeit haben?
- jeder Schüler vielfältige Gelegenheiten hat, auf der Basis eigener Erfahrungen sich durch die Begegnung mit Menschen, Sachen, Traditionen und Institutionen wirklich herausfordern zu lassen und zu erleben, daß Bildung etwas anderes ist als der Erwerb von Berechtigungsscheinen?
- die Inhalte lebensnah und zugleich zukunftsfähig sind?
- Schüler und Lehrer im Unterricht einen respektvollen Umgang miteinander pflegen?
- jedes Kind / jeder Jugendliche in seiner Klasse das Vertrauen entwickeln kann, nicht verloren zu gehen – auch wenn er/sie sich in einer Krise befindet, wenn es in bestimmten Einzelleistungsbereichen versagt, wenn es von Mitschülern ausgeschlossen wird?
- jedes Kind / jeder Jugendliche in seinem Klassenlehrer/Tutor einen Erwachsenen hat, der sich für dieses Kind / diesen Jugendlichen über einen dauerhaften Zeitraum verantwortlich weiß?

Es ist eine Illusion, zu glauben, man könne eine Schule verwirklichen, in der all diese Ziele vollständig erreichbar wären – aber es ist um der kommenden Generationen willen notwendig, alle Anstrengungen zu übernehmen, diese Fragen mit jedem neuen Schulentwicklungsprogramm wieder aufzunehmen.

4. Projektdesign: Kollegium und Schulleitung parallel stärken

Die Auswertung erfolgreicher Schulentwicklungsprozesse ergibt, daß drei Faktoren für eine Innovation, die nicht nur ein Strohfeuer bleibt, entscheidend sind: eine effiziente und zugleich **visionäre Schulleitung** und ein **hochkooperatives** Klima im **Kollegium**.

Voraussetzung für die Teilnahme am Förderungsprogramm war zunächst eine interne Klärung innerhalb der Schule: Wo liegen unsere Stärken und Schwächen? In welcher Richtung wollen wir *als Team* nach einer Lösung suchen?

Die wesentliche Förderungsleistung der *Robert Bosch Stiftung* besteht darin, den Projektschulen für ihre Arbeit drei Unterstützungssysteme zur Verfügung zu stellen:

- Hospitationsschulen, an denen sie vor Ort studieren können, wohin die Reise gehen könnte und welche Wege dorthin gangbar sind,
- Schulberater, die als „Reisebegleiter“ und „Nothelfer“ zur Verfügung stehen (das Reiseziel bestimmen und vor allem „gehen“ müssen die Schulen gleichwohl selbst!)
- Evaluationskapazitäten, die den selbstkritischen Blick erlauben, ob die Schule wirklich dort angekommen ist, wohin sie reisen wollte.

Die Unterstützung der *Robert Bosch Stiftung* greift mit unterschiedlichen Arbeitsformen und Schwerpunkten auf beiden Ebenen: der Kollegiumsebene und der Leitungsebene.

Die Kultusministerien stellen ihrerseits den Projektschulen einen Pool an Innovationsstunden zur Verfügung.

4.1. Kollegiumsebene

Kontakt und Erfahrungsaustausch mit einer Hospitationsschule

Die Eingangsbeispiele belegen, daß es in Deutschland inzwischen eine ganze Reihe von Schulen gibt, die für zentrale Fragen der Unterrichtsentwicklung auf der Basis eines intensiven kollegialen Prozesses tragfähige Antworten gefunden und erprobt haben. Dieser Erfahrungsschatz wird durch gründliche Hospitationen an einer (gegebenenfalls auch mehreren) dieser „Modellschulen“ zugänglich gemacht. Der persönliche Erfahrungstransfer vor Ort soll nicht zum einfachen „Kopieren“ veranlassen, sondern als kreativer Ausgangspunkt für die Entwicklung der eigenen Lösungen dienen.

Begleitung der Schule durch einen externen Berater

Die verschiedenen Stationen der Entwicklung werden durch ein externes Schulberaterteam begleitet. Der Umfang der Beratungstätigkeit ist zeitlich begrenzt.

Die inhaltliche und methodische Realisierung dieser Begleitung wurde individuell mit der Schule abgesprochen und mit der *Robert Bosch Stiftung* abgestimmt. Der externe Berater sollte z.B.

- bei der Klärung der eigenen Ziele der Projektschule helfen.

- durch regelmäßige Zäsuren immer wieder an diese Ziele, die die Schule sich selbst für ihren Entwicklungsprozeß gesetzt hat, erinnern und so den klammheimlichen Rückfall in die alten Strukturen verhindern.
- die Schule bei der Suche nach weiterführenden Lösungen, bei der Überwindung von Krisen und bei der Vorbereitung von Entscheidungsprozessen beraten
- die Planungsgruppe der Schule unterstützen, die Erfahrungen aus den „Hospitationsschulen“ in richtiger Weise für die eigene Entwicklung zu nutzen. Sonst besteht die Gefahr, daß man sich erschlagen läßt – „so gut können wir das ja nie!“ - oder daß man in eine Enttäuschungs Falle tappt, wenn man glaubt, man könne das Modell eins zu eins übernehmen.
- das Kollegium bei der Bildung der arbeitsfähigen Teams unterstützen, eventuell in Verbindung mit einem regelrechten „Training“ in der Nutzung des elementaren Handwerkszeugs der Teamarbeit. Gemeinsam für alle beteiligten Projektschulen wurde ein mehrphasiges Angebot für dieses Training ausgeschrieben, in dem geeignete Mitarbeiter der Schule als Teammoderatoren ausgebildet werden.

Externe Evaluation

Das Deutsche Institut für internationale pädagogische Forschung (DIPF) stellt im Rahmen seines Projekts „Schulentwicklung, Qualitätssicherung und Lehrerarbeit“ ein Evaluationswerkzeug zur Verfügung, das in der Startphase wie in der Schlußphase des Projekts für die beteiligten Schulen modifiziert und eingesetzt wird.

4.2 Schulleitungsebene

Fallbesprechungsgruppe

Die 6 Schulleiter aus der geförderten Region schließen sich zu einer Arbeitsgruppe zusammen, in der - in der Form von Fallbesprechungen - die kritischen Punkte und Krisen des Entwicklungsprozesses an diesen Schulen reflektiert werden. Diese Arbeit wird durch externe Berater unterstützt.

Peerreview

Mit der Arbeitsform des „**Peer Review**“ wird in eine besondere Form der externen Evaluation eingeführt: Die Schulleiter besuchen gemeinsam wechselseitig und ausführlich ihre Schulen und spiegeln ihre Eindrücke an die besuchte Schule zurück. Auch dieser Prozeß wird extern unterstützt.

5. Ablauf: 7 Phasen

1. Jahr

Sondierungsphase

- Abklärung des Kooperationsrahmens mit Kultusministerium und Industrie- & Handelskammer
- Identifikation von „Projektschulen“ durch die Schulaufsicht
- Kontaktaufnahme der Projektleitung mit den interessierten Schulleitern / Kollegen
- Kontaktaufnahme mit möglichen Hospitationsschulen
- Aufbau einer Lenkungsgruppe für das Gesamtprojekt
- Aufbau eines Projektleitungsbüros
- Auswahl und Vorbereitung der Berater

Bewerbungsphase

- Vorklärungsgespräch / Antragsberatung mit der Schulleitung (+ Kollegiumsvertretern), eventuell auch eine Vorstellung des Projekts durch den Berater vor der Konferenz
- Festlegung der Fragestellung der Schule mit Hilfe einer Planungsgruppe aus dem Kollegium
- Vorklärung möglicher Hospitationsschulen
- Vorabstimmung der Konferenzvorlage mit Meinungsführern im Kollegium
- Beratung in der Konferenz über die „Bewerbungsbedingungen“
- Abstimmung mit der Schulaufsicht / Kultusministerium über die Rahmenbedingungen
- Entscheidung der Lehrerkonferenz
- Entscheidung der Stiftung

Klärungsphase

- Festlegung der Zwischenziele des Projekts gemeinsam mit dem Berater
- Kontaktaufnahme mit der (oder den) Hospitationsschule und Entwicklung eines Detailplanes für die Zusammenarbeit, bei Bedarf mit Unterstützung durch den Berater
- Ausarbeitung eines vorläufigen Entwicklungsplanes und der Feinplanungen für das erste Jahr
- Konstituierung der Steuerungsgruppen und der Projektgruppen des Kollegiums
- Erstes Treffen der regionalen „Fallbesprechungsgruppen“ der Schulleiter

Planungsphase

- Besuch der Hospitationsschule
- Revision des Entwicklungsplanes
- Peer Review und Fallbesprechungen in der Schulleitergruppe
- Trainingsbausteine für Schulleiter / Kollegiumsmoderatoren zum Thema „Teamentwicklung“

- Externe Evaluation der Projektsschule

2. und 3. Jahr

Umsetzungsphase

- Halbjährliche Checks zum Entwicklungsstand gemeinsam mit dem Berater
- Regelmäßige Rückmeldungen an die Gesamtkonferenz
- Regelmäßige interne Dokumentation des Projekts

4. und 5. Jahr

Vertiefungsphase

- Erfahrungstransfer in eine andere Schule in der Region
- Verstetigung des Prozesses nach Ende der Förderung vorbereiten
- „Verbesserung des Unterrichts“ durch zusätzliche Impulse verstärken

Ende des 5. Jahres

Evaluationsphase

- Interne und externe Evaluation des Projekts
- Planungen für die Fortsetzung der Arbeit in den nächsten drei Jahren
- Fertigstellung der Projektdokumentation

6. Unterstützungssysteme

6.1 Hospitationsschulen

Als Hospitationsschulen kamen nicht nur die bekannten „Modellschulen“ in Frage wie die Helene Lange Schule (Wiesbaden), Offene Schule (Kassel-Waldau), Laborschule (Bielefeld). Einbezogen wurden - nach einer entsprechenden Recherche vor Ort - auch Schulen, die im Rahmen von landesweiten Wettbewerben prämiert wurden oder die im Rahmen der Schulvergleichsstudien (PISA, TIMMS u.a.) besonders gute Werte erzielt haben. Je nach Fragestellung der „Projektschule“ bergen sie wahre Schätze an nutzbaren Erfahrungen, die „ansteckend“ wirken können, ohne daß man sie eins zu eins übertragen darf.

Aufgaben der Hospitationsschulen

Ihre wesentliche Aufgabe besteht darin:

- Im Rahmen der Vorlaufphase die Projektschulen zu eigenen (!) Visionen anzuregen, konkret heißt dies: bei den Auftaktveranstaltungen in den Regionen kommen Schulleiter / Mitarbeiter / Begleiter dieser Schulen als „Anstifter“
- Im Rahmen der Klärungsphase kommen Mitarbeitergruppen aus den Projektschulen an die Hospitationsschulen, um konkrete Recherchen anzustellen

- Im Rahmen der Umsetzungsphase findet durch wechselseitige Schulbesuche und Materialaustausch die Unterstützung der Teams bei der Realisierung von neuen Unterrichtsformen statt

Kriterien für die Auswahl

Die Hospitationsschule hat

- im Blick auf die eingangs genannten Kriterien für einen „guten Unterricht“ dauerhaft wirksame / zukunftsfähige neue Wege gefunden
- dauerhafte Strukturen der Teambildung im Kollegium aufgebaut
- besitzt die Möglichkeit, die gewonnenen Erfahrungen weiterzugeben

6.2 Externe Schulbegleiter

Aufgaben der Schulbegleiter

Je nach Phase des Projekts wechselt die Unterstützungsaufgabe der Schulbegleiter. Dabei gilt prinzipiell: Er ist nicht Motor des Prozesses sondern Katalysator! Je nach Schule werden die einzelnen Phasen nicht immer trennscharf abgrenzbare Übergänge haben. Der Schulbegleiter unterstützt / regt an / gibt Hilfestellungen:

6.3 Externe Evaluation

Das Deutsche Institut für internationale pädagogische Forschung (DIPF) stellt im Rahmen seines Projekts „*Schulentwicklung, Qualitätssicherung und Lehrerarbeit*“ ein Evaluationswerkzeug zur Verfügung, das in der Startphase wie in der Schlußphase des Projekts für die beteiligten Schulen modifiziert und eingesetzt werden soll. Wichtig wird es sein, den Horizont der Fragen im Blick auf das Thema „Kooperation“ zu erweitern, z.B.

- Welche Auswirkungen hat die Verbesserung der Zusammenarbeit unter den Kollegen auf das Kooperationsverhalten der Schüler?
- Führt die Intensivierung der Kooperation in Teilen des Kollegiums dazu, daß einzelne Kollegen ausgegrenzt werden oder überwiegt die positive Vorbildwirkung? Werden skeptische Kollegen ausgegrenzt?

6.4 Schulaufsicht

Gesprächskreis „Innovationen ermöglichen – Die Standards sichern“

Die zuständigen Ministerien der beteiligten Bundesländer sowie die direkt vorgesetzte Schulaufsicht der beteiligten Projektschulen werden in den Projektverlauf mit einbezogen.

7. Neun Voraussetzungen für eine Bewerbung: Wir wollen eine gute Schule sein und werden!

Seite 12

Unterrichtsbezug

Die Ziele des Projekts müssen zentral - und im Sinne der oben genannten „Fragen“ - auf die **Verbesserung des Unterrichts** durch die Verbesserung der **kollegialen Zusammenarbeit** bezogen sein.

Schulbezug

Das Projekt muß darauf angelegt sein, die gesamte Schule einzubeziehen. Dieser Prozeß der Ausweitung auf die gesamte Schule kann mit einer Teilgruppe (z.B. Klasse 5 – 7) beginnen, sollte aber bereits während der drei Jahre der Förderung erweitert werden.

Formulierte Zielvorstellungen

Die Aufgabenstellungen für den Veränderungsprozeß sind schriftlich formuliert.

Fixierung von Zwischenschritten

Der Plan für die Umsetzung ist in – vorläufige – konkrete Zwischenschritte gegliedert. Der Plan enthält eine mittelfristige und eine langfristige Perspektive: Was soll nach dem Abschluß des Projekts nach drei Jahren erreicht werden. Was soll nach fünf Jahren erreicht worden sein?

Die Schulleitung als Motor

Die Schulleitung ist entscheidender Motor des Projekts und ist bereit, die formulierte Aufgabenstellung aktiv und mit Vorrang in den Mittelpunkt der Schulentwicklungsarbeit der kommenden drei Jahre zu stellen.

Vereinbarung im Kollegium

Mindestens 51% der Mitglieder des Kollegiums haben der zentralen Aufgabenstellung und der Teilnahme an dem Programm zugestimmt

Teilnahme an allen zentralen Bestandteilen des Programms

Schulleitung und Kollegium sind bereit, an allen zentralen Bestandteilen des Programms regelmäßig teilzunehmen.

Erfahrung mit Schulentwicklungsprozessen

Die Schule sollte bereits Erfahrungen mit einem Entwicklungsvorhaben an der eigenen Schule haben. Dies muß keineswegs ein großes Vorhaben gewesen sein und muß auch nicht zu einem vollständigen Erfolg geführt haben – aber das Kollegium sollte eine ungefähre Vorstellung haben, worauf es sich einläßt.

Evaluation

Im Zuge des Projekts sind Schulleitung und Kollegium bereit zur internen wie externen Evaluation. Dies heißt nicht nur, Evaluation vor und nach dem Pro-

jekt zu „erlauben“, sondern deren Ergebnisse aktiv in den eigenen Schulentwicklungsprozeß einzubeziehen.

Seite 13

Eine erste eigene „Stärken- / Schwächenbilanz“ sollte bereits vor dem Projekt vorliegen, in der das Kollegium die eigene Ausgangslage überprüft hat.

8. Öffentlichkeitsarbeit

Recherche & Veröffentlichung der Schulprofile

Um eine Ausstrahlung des Projekts über die unmittelbar beteiligten Schulen hinaus zu erreichen, muß das Projekt in der Lehrerschaft – und darüber hinaus - einen hohen Publikationsgrad erreichen.

9. Die Besonderheiten des LiT-Projekts

Im Kontext der aktuell in Deutschland laufenden landesweiten Schulentwicklungsprogramme lassen sich einige wichtige Beobachtungen zusammentragen:

- Für vorwärtstreibende Initiativen im Schulbereich braucht es inhaltliche Anstöße und materielle Unterstützung von außen. Ideal ist ein „Bildungspakt“ mit den großen Unternehmen eines Bundeslandes und gemeinnützigen Stiftungen. Über einen solchen Bildungspakt können in neuer Weise materielle und personelle Ressourcen mobilisiert werden, die bislang nicht zur Verfügung standen. Sie können langfristig wirksame Prozesse initiieren, die von unberechenbaren politischen Szenenwechseln relativ unabhängig sind.
- Die Schwerpunktländer des Programms – Bremen und Mecklenburg-Vorpommern - bilden zur Zeit nicht die Spitze der Bewegung der Schulentwicklung und sind in besonderer Weise empfänglich für diese zusätzlichen Impulse von außen.
- Zu vielen zur Zeit laufenden Projekten gibt es für das Förderungsprogramm der Robert Bosch Stiftung Berührungspunkte - und es wird im Verlauf des Projekts wichtig sein, diese aktiv zu nutzen! Die hier vorgelegte Empfehlung weist allerdings gegenüber den aktuellen Konzepten eine Besonderheit auf, die aus der Kombination der folgenden Elemente entsteht:

Die Kombination von **internem und externem** Ansatzpunkt:

Auf der *internen* Seite: „Wo ist in der Schule der Innovationsdruck am größten, was will sie selbst verändern?“ Die Schule definiert selbst ihr zentrales Projekt, das sie verfolgen will.

Auf der *externen* Seite: „Welche Leitbilder von außen soll die Schule dafür aufnehmen?“. Das Programm ermöglicht einen intensiven Austausch mit „Best-Practice“-Schulen, die für die gewählten Ziele bereits praktikable Umsetzungsansätze gefunden haben. Der Erfahrungstransfer aus diesen

Hospitationsschulen wird durch eigene Fragen geleitet und zugleich durch den fremden Blick von außen durch die Schulberater begleitet.

Den Hintergrund für das Förderungsprogramm bieten die folgenden Überlegungen:

Überwindung des Umsetzungsdefizits

Bei der Suche nach neuen Wegen der Schulentwicklung muß es in Zukunft vor allem um die Fragen gehen: Wie können für den Einzellehrer, wie für ein ganzes Kollegium neue Routinen, ein neues, professionelles Selbstverständnis entstehen? Nicht die Originalität bei der Variation einer - in der Regel bekannten - pädagogischen Idee ist entscheidend. Es gibt kaum wirklich Neues unter der pädagogischen Sonne. Entscheidend ist die Konsequenz in der Umsetzungsstrategie. Und eben diese Umsetzung ist nur gemeinsam und mit aktiver Unterstützung durch die Schulleitung möglich.

Überwindung des Kooperationsdefizits

Geben und Annehmen kollegialer konstruktiver Kritik, aktiver Austausch von Erfahrungen, gemeinsame Suche nach Lösungen für gemeinsame Probleme, Unterstützung und Ausgleich angesichts unterschiedlicher Begabungen auch unter Lehrern, Nutzung von Synergieeffekten, Verzicht auf individuelle Profilierungen bei gleichzeitiger Erkennbarkeit und Anerkennung der Leistungen des einzelnen Kollegen – die Liste der Qualitätsmerkmale guter Zusammenarbeit ist lang. In den deutschen Schulen aber herrscht eine „Einzelkämpfer“-Mentalität. Der Lehrer schließt die Klassenzimmertür hinter sich zu – obwohl er verbal sehr häufig die fehlende Kollegialität beklagt. Wie dieser Widerspruch zu erklären ist, darüber kann man nur spekulieren. Vermutlich hängt die Scheu, das Klassenzimmer für den Kollegen zu öffnen, mit tief gründenden Deformationen des beruflichen Selbstverständnisses zusammen:

- dem heimlichen Berufsideal des freien einsamen Gelehrten,
- der Scheu sich vor den Kollegen im eigenen Fach zu „outen“,
- verinnerlichten Prüfungsängsten, Referendariatstraumata,
- Autoritätskonflikten mit der Leitung,
- verabsolutierten Vorstellungen pädagogischer Autorität, etc. etc.

Teamarbeit kann nicht angeordnet werden, sondern muß durch die Sache geboten sein

Frei schwebende gruppensdynamische Trockenübungen in Sachen „Kooperationsfähigkeit“ haben sich als unwirksam erwiesen. Kooperation im Kollegium kann nicht abstrakt geübt und anschließend übertragen werden. Der individuelle Lernprozeß muss immer wieder neu gebunden werden an die zentrale Aufgabe „Unterricht“ in einem real existierenden kollegialen Kontext. Nur

wenn Teamarbeit für die Erreichung eines Ziels als wirklich zwingend erkannt wird, wird sie von den Beteiligten auch „gelernt“.

Seite 15

Teamarbeit braucht feste Strukturen.

Kooperation entsteht nicht nur aus der Forderung an den Einzelnen, sein professionelles Selbstverständnis und seine Berufsroutinen zu ändern. Sie muß zugleich übersetzt werden in konkrete Strukturen, in verbindliche Formen, in verlässliche Verabredungen über Zeitabläufe und Zuständigkeiten, in die Sicherung von Arbeitsplätzen und Räumen, in Bereitstellung gemeinsamer Ressourcen, die eine Zusammenarbeit ermöglichen und befördern.

Schulleiter und Lehrer müssen als Schlüsselpersonen der Innovation gestärkt werden.

Wie immer die bildungspolitischen Konsequenzen aus den Ergebnissen der PISA-Studie aussehen werden – umsetzen müssen sie am Ende die Schulleiter und Lehrer. Sie aber sind in der aktuellen öffentlichen Schuldebatte Gegenstand der - höchst schädlichen - „Lehrerschelte“. Die Dauerrüge nützt wenig, die Innovationsbereitschaft zu erhöhen. Dieser Teufelskreis muß überwunden werden, die Schulleiter und Lehrer müssen sich selbst als aktive Träger der notwendigen Innovationen verstehen. Das Setzen von bundes- oder landeseinheitlichen Standards ist sinnvoll – aber nur die eine Seite der Medaille. Der kollektive Erfahrungsschatz, der für die andere Seite – die Verbesserung des Unterrichts - in den Kollegien schlummert, ist groß. Aber er muß gehoben und durch Zusammenarbeit zugänglich gemacht werden.

Stand April 2007