

Schulentwicklung konkret:

Freiwillige Arbeitskreise als Mosaikstein für regionale Stützsysteme

Einen Königsweg bei der inneren Schulentwicklung gibt es nicht. Je nach Ausgangslage, örtlichen Gegebenheiten und Ressourcen muss jede Schule ihren eigenen Weg finden. Eine zentrale Rolle innerhalb der Schulentwicklung spielt die Unterrichtsentwicklung. Schulentwicklung wird um so erfolgreicher sein, je mehr Unterstützung die Schulen dabei erfahren. Der folgende Aufsatz zeigt auf, wie regionale Arbeitskreise zur Optimierung des Unterrichts beitragen können, welche Rolle sie innerhalb der möglichen Stützsysteme spielen und wie sie zur Entlastung der Lehrkräfte führen können. Da der organisatorische, bürokratische und zeitliche Aufwand relativ gering ist und die Arbeitskreise zur Profilbildung der Schulen beitragen, will der Bericht Mut für die Unterrichtsentwicklung machen: Derartige Arbeitskreise sollten weite Kreise ziehen.

1. Schulentwicklung

Auf unterschiedlichste Weise haben sich die Schulen auf den Weg der inneren Schulentwicklung gemacht und dabei mehr oder weniger gute Etappenziele erreicht. Dabei mangelt es nicht an immer wieder neuen Vorgaben und Vorschlägen - und schon gar nicht an Visionen.

Gerade im Zusammenhang mit der inneren Schulentwicklung handelt es sich bei dem Wort „Vision“ z. T. um einen überstrapazierten und nicht selten auch missbrauchten Begriff, der manchmal eher ablenkt als weiterhilft. Hochfliegende Visionen verstellen oft den Blick für das konkrete Handeln. Statt dessen gerät man in Gefahr im Elfenbeinturm von der Zukunft zu träumen und die Gegenwart zu verpassen.

Deshalb brauchen wir für die schulische Weiterentwicklung - und nicht nur dort - wieder mehr **geerdete Visionen**, die nicht im Imaginären stehen bleiben, sondern in ein **realistisches Handeln** einmünden. Es genügt nicht, über Innovationen nur zu diskutieren, man muss sie realisieren.

Regulative gibt es im Schulbereich auf allen Ebenen in ausreichendem Maße, man muss sie nur mit zeitgemäßem Leben erfüllen. Mitunter hat man den Eindruck, dass das Rad immer wieder neu erfunden und dann als Sensation verkauft wird. Weder ständig neue Richtungen im Bildungsbereich noch ein Ausbau der Kontrollmechanismen helfen den Schulen weiter, auch nicht langwierige Such-, Reflexions- und Entscheidungsprozesse im Vorfeld der eigentlichen konkreten Schulentwicklung. Was die Schulen brauchen, sind neben verbesserten Rahmenbedingungen und einer größeren Wertschätzung in der Gesellschaft vor allem greifbare **Hilfen** und echte **Unterstützung**.

Schulentwicklung wurde häufig unter Vernachlässigung des unterrichtlichen Bereichs gestartet. *„Die zurückliegende Schulentwicklungsarbeit hat sehr stark auf systemische Betrachtungsweisen und umfassende Prozesse der Organisationsentwicklung abgezielt. Dieser Ansatz hat das Manko, dass er ausgesprochen zeit- und arbeitsaufwändig ist und eine relativ abstrakte und vielschichtige Auseinandersetzung mit dem System Schule nach sich zieht, ...“*¹⁾

Schulentwicklung muss dort ansetzen, wo die Mehrzahl der Lehrkräfte Probleme hat und nachhaltigen Innovationsbedarf signalisiert. Schulentwicklungsprozesse müssen überschaubar sein und dem Gros der Lehrkräfte das Gefühl vermitteln, *„das packen wir“*²⁾. (Heinz Klippert)

2.0 Unterricht - Kernaufgabe der Schule

2.1 Unterrichtsentwicklung

Unterricht ist – zusammen mit Erziehung – ohne Zweifel der Kernbereich der Schule und Lehrertätigkeit. Deshalb sollte der Unterrichtsentwicklung im Rahmen der Schulentwicklung unbedingt Priorität eingeräumt werden. Die „Pädagogische Schulentwicklung konzentriert sich dezidiert auf den Unterricht und stellt die systemische Kultivierung neuer Lernformen in den Mittelpunkt der Schulentwicklung“³⁾. Nach Dr. Klippert spricht vieles dafür, *„dem Innovationsfeld Unterricht besondere Aufmerksamkeit zu schenken, soll Schulentwicklung nicht in abgehobenen Grundsatzdebatten und höchst aufwändigen und unterrichtsfernen Diagnose-, Zielklärungs-, Planungs-, Kooperations-, Evaluations- und Konfliktregelungsprozessen stecken bleiben ... Schulentwicklung impliziert Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsentwicklung impliziert Schulentwicklung.“*⁴⁾ Unterrichtsentwicklung strahlt auf die ganze Schule aus, sie löst einen Innovationszog aus.

Zeitgemäße Formen des Lehrens und Lernens sind aufgrund der geänderten Schülerschaft, Gesellschaft und Gegebenheiten in der Wirtschafts- und Arbeitswelt notwendig. Sie sollten den Lehrkräften eine Entlastung und mehr Berufszufriedenheit bringen, Schülerinnen und Schülern die notwendigen Schlüsselqualifikationen vermitteln und Lehrenden wie Lernenden Erfolgserlebnisse geben.⁵⁾

2.2 Im Fokus der Unterrichtsentwicklung: die Lehrkräfte

*„Und die Lehrer ...? Sie beklagen mit wachsendem Unmut die ständig schlechter werdenden Rahmenbedingungen in den Schulen und fühlen sich angesichts der vielfältigen neuen Anforderungen und Herausforderungen, die von außen an sie gestellt werden, in hohem Maße verunsichert und vielfach auch überlastet.“*⁶⁾

Da die Unterrichtsentwicklung die zentrale Rolle bei der Schulentwicklung einnimmt, ist das jeweilige Kollegium der Motor. Die Lehrkräfte dürfen dabei weder überfordert noch allein gelassen werden.

Zu warten, bis optimale Rahmenbedingungen gegeben sind, wäre fatal. Diese werden vermutlich nie gegeben sein und außerdem hat jeder eine andere Vorstellung davon. Durch passives Abwarten ginge wertvolle Zeit unwiederbringlich verloren.

Entsprechend den einleitend erwähnten „geerdeten Visionen“ sollte daher dort angedockt werden, wo ein Mehr an Entlastung und Berufszufriedenheit zu erwarten ist, die nicht nur den Lehrkräften, sondern auch den Schülerinnen und Schülern und der ganzen Schule zugute kommen.

Die konkrete **Teamarbeit** sollte u. a. darin bestehen, verstärkt auf Klassen-, Jahrgangsstufen- und Fachebene zu kooperieren und nicht (mehr) nebeneinander zu unterrichten, sondern sich zu vernetzen, gegenseitig zu informieren, zu unterstützen und Mut zu machen. Hilfreich ist es, wie es an immer mehr Schulen praktiziert wird, eine Materialbörse einzurichten und eine schuleigene Lernwerkstatt aufzubauen. Wichtig erscheint auch, dass an den Schulen (und darüber hinaus) ein unterrichtsorientierter Diskurs geführt wird und hierüber ein Grundkonsens hergestellt wird. Innovative Unterrichtsformen werden folglich Priorität bei der schulinternen Lehrerfortbildung einnehmen.

3. Regionale Stützsysteme

Über die eigene Schule hinaus muss auch auf zentraler und regionaler Ebene Unterstützung gewährt werden. Die Ansätze können unterschiedlich sein, die Hilfen können von der ALP (Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen), dem ISB (Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung), den pädagogischen Instituten oder der bedarfsgerechten regionalen Lehrerfortbildung ausgehen. Wertvolle Impulse werden auch von SINUS (Weiterbildungsinitiative für Schulen zur Steigerung der Effizienz des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts) gegeben, wo neue Aufgabekulturen ebenso im Blickpunkt stehen wie innovative Formen des Lehrens und Lernens. Nicht nur der Unterricht in den Naturwissenschaften profitiert davon, sondern auch andere Fächer gewinnen, wie viele positive Rückmeldungen von Schulen belegen.

Die derzeit anlaufende Initiative zur weiteren Optimierung des Mathematikunterrichts an den Realschulen in Bayern, bei der nicht nur die einzelne Lehrkraft Hilfe erhält, sondern die gesamte Fachschaft - zusammen mit der von Nachbarschulen - konkrete Unterstützung für die Unterrichtspraxis bekommt und somit letztlich für die Alltagsarbeit entlastet wird: Sie weist in die richtige Richtung: **Weg vom Einzelkämpfertum, hin zum Team!**

Die vielfach geforderte Einrichtung von pädagogischen Instituten nicht nur in Städten wie München oder Nürnberg, sondern in einem flächendeckenden Netz, hätte zwar viele Vorteile, dürfte aber in absehbarer Zeit aufgrund der Finanzlage der Länder kaum zu realisieren sein. Auch auf regionaler Ebene bräuchte ein Abwarten die Schulen in keiner Weise weiter.

Deshalb sollten die Stellen der Schulaufsicht zügig zu Kompetenzzentren der Schulentwicklung und Beratung ausgebaut werden. Die Voraussetzungen sind gut, weil hier zum einen kurze Wege gegeben sind und eine zusätzliche neue Dienststelle nicht eingerichtet werden muss (was gerade in Zeiten knapper Ressourcen und des Abbaus überzähliger Schnittstellen wichtig ist) und zum anderen, wie z. B. im Bereich der Realschulen, schon wichtige Funktionsträger für die Schulentwicklung der Dienststelle des Ministerialbeauftragten zugeordnet sind, z. B. Schulpsychologen, Medienpädagogisch-informationstechnischer Berater (MIB), Schulentwicklungs Koordinator (SEK), Fachmitarbeiter und -berater, Koordinatoren für die Ganztagsbetreuung.

Innovation, so Dr. Klippert, verlangt **Qualifikation** und **systematische Unterstützung**. Die Fortbildung und Begleitung der Lehrkräfte, in welcher Form auch immer, sind zentrale Elemente des Unterstützungssystems. Lehrerfortbildung muss so aus- und umgebaut werden, dass ein methoden- und unterrichtszentriertes Unterstützungsangebot entsteht und verstärkt auf Teambildung gesetzt wird. ⁷⁾

Schulleitungen und Schulaufsicht dürfen dabei weder Bedenkenträger sein noch aufgrund eventuell auftretender Abweichungen vom täglichen Schulbetrieb ängstliche Verhinderer, sondern - nach Klippert - „überzeugende Vorbilder und kenntnisreiche Mutmacher“ sowie „wohlwollende Unterstützer und ideenreiche Problemlöser“ und „Ermöglicher im besten Sinne des Wortes“. Dabei gilt es, Gestaltungsspielräume im Schulalltag, die es in Fülle gibt, ausfindig zu machen und auszunutzen.

4. Freiwillige regionale Arbeitskreise – ein effektives Stützsystem

Immer mehr Kolleginnen und Kollegen ist bewusst, dass es die eigene Unterrichtsarbeit bereichert und auch arbeitsökonomisch Vorteile bringt, sich gegenseitig über die Umsetzung des Lehrplans in didaktischer und methodischer Hinsicht zu informieren und bewährte Materialien auszutauschen.

Dem Beispiel des Faches Deutsch folgend, wo bereits im Schuljahr 1999/2000 ein lebendiger, aktiver freiwilliger Arbeitskreis installiert wurde (vergleiche Nr. 5.1 dieser Ausführungen), ergriffen immer mehr Lehrkräfte und Fachschaften der Realschulen in der Oberpfalz die Initiative und gründeten – aktiv gefördert, unterstützt und begleitet durch die Schulaufsicht – mittlerweile über 30 (!) freiwillige Arbeitskreise (siehe Übersicht). Die zahlreich beteiligten Lehrkräfte treffen sich in der Regel zwei- bis dreimal pro Jahr außerhalb der Hauptunterrichtszeit, also am Nachmittag oder Samstag, um aktiv und konkret an der weiteren Optimierung des Unterrichts zu arbeiten. Dabei geht es darum, z. B. bewährte Unterrichtsmaterialien, besonders gelungene Unterrichtsmodelle, Projekte oder Leistungsnachweise vorzustellen und auszutauschen, die Methodenkompetenz zu erhöhen oder sich auf verschiedenen Arbeitsfeldern zu bestärken.

Selbstverständlich wird die Teilnahme am freiwilligen Arbeitskreis von der Schulaufsicht für das zu erbringende Kontingent bei der Lehrerfortbildung angerechnet. Reisekosten können nicht gewährt werden, Unfallschutz wird schriftlich zugesichert.

Eine zentrale Rolle bei der Bildung und Förderung von Teams spielen diejenigen Lehrkräfte, die den Prozess initiieren, moderieren und das Team am Leben erhalten. Wenn „mündige“ Lehrkräfte engagiert, kreativ und selbstbestimmt an der Weiterentwicklung des Unterrichts mitarbeiten, sind die Schulen auf einem guten Weg. Das Funktionieren und der Erfolg eines Arbeitskreises hängt nicht primär nur vom jeweiligen Leiter des Arbeitskreises ab, sondern v. a. auch davon, inwieweit sich alle Mitglieder aktiv einbringen. Dieser Faktor ist den allermeisten Teilnehmern voll bewusst.

Diese freiwilligen Arbeitskreise sind **ein** möglicher **Baustein** - unter etlichen anderen - für Netzwerke und **regionale Stützsysteme**.

Die **Vorteile** liegen auf der Hand, z. B.:

- Es sind bei dieser Art von Stützsystem weder neue Institutionen noch Hierarchieebenen notwendig, sie entstehen „von unten“ und organisieren sich selbst. Der organisatorische, bürokratische und zeitliche Aufwand ist minimiert. Die Arbeitskreise sind vor Ort und nahe am konkreten schulischen Geschehen.
- Die Lehrkräfte ergreifen Eigeninitiative und übernehmen Eigenverantwortung - analog zum handlungsorientierten Arbeiten und der EVA bei Schülern.
- Da die Initiative von den Lehrkräften selbst ausgeht, ist weniger Skepsis gegenüber „Meinungsführern“ und „Innovationsberatern“ gegeben, bei denen nicht selten Potenziale ungenutzt verpuffen.
- Die Teambildung auf Fachebene wird gefördert, der Austausch der Schulen untereinander verbessert. „... *Alle diese Vorhaben lassen sich in Kooperation mit anderen Schulen leichter und überzeugender lösen, als dies im schulinternen Alleingang möglich ist.*“⁸⁾
- Unter engstem Praxisbezug kommt es zu einem transparenten Erfahrungsaustausch, bei dem offen das Pro und Contra der Arbeit angesprochen wird. Durch konkretes praktisches Tun, Übungen und offenen Austausch erfolgt ein Sensibilisierungsprozess.
- Die Lehrkräfte erfahren sich nicht (mehr) als allein verantwortliche Lenker und Leiter des Unterrichts. Die Bereitschaft zur Kooperation und auftretende Probleme gemeinsam zu lösen wächst. Man kommt miteinander in Diskussion.
- Es erfolgt im freiwilligen Arbeitskreis eine Stärkung der Fach-, Methoden-, Team-, Kommunikations- und Sozialkompetenz.
- Die beteiligten Lehrkräfte erkennen, dass die Teilnahme an den freiwilligen Arbeitskreisen für sie eine Arbeitserleichterung bedeutet.
- Eine Materialbörse ermöglicht effektive Materialtransfers. Unterrichtssequenzen, Lernzirkel, Freiarbeitsmaterial, ... werden arbeitsteilig erstellt.
- Die freiwilligen Arbeitskreise bringen rasch greifbare Erfolgserlebnisse und Hilfe. Durch die kontinuierliche Arbeit ist Nachhaltigkeit gegeben.
- Es wird ein Beitrag dazu geleistet, die z. T. defensive Klagehaltung aufzugeben, konkret Hilfe (zur Selbsthilfe) zu geben und die traditionelle Rollenverteilung in der Schule zu verändern.
- Es handelt sich um einen Beitrag zur konkreten inneren Schulentwicklung auf regionaler Ebene, die der Einzelschule zugute kommt.
- Es werden Netzwerke in der Region gebildet. Für Klippert liegt der Nutzen der Netzwerkbildung auf der Hand:

„Die unterschiedlichen agierenden Führungskräfte und Innovationsgruppen können sich auf diese Weise wechselseitig verständigen, befragen, unterstützen und inspirieren, wie etwaige Probleme gelöst werden können und welche Maßnahmen und Strategien sich diesbezüglich in der Praxis bewährt haben.“⁹⁾

In den Kollegien ist ohne Zweifel ein deutliches Innovationspotenzial gegeben, aber es bedarf der Unterstützung und aktiven Begleitung, insbesondere auch der Schulleitung und Schulaufsicht. *„Wenn Pädagogische Schulentwicklung nachhaltig gelingen soll, dann bedarf es zwingend aufgeschlossener Führungskräfte, die als Unterstützer und Ermöglicher wirken und die innovationswilligen Lehrkräfte im jeweiligen Kollegium zum selbstbewussten Handeln und Experimentieren ermutigen.“¹⁰⁾*

5. Fazit

Bei der Weiterentwicklung der Schulen ist es wichtig, ein besonderes Augenmerk auf den Unterricht zu legen. Die Erfahrung zeigt, dass es dabei wichtig ist, den Lehrkräften für das Innovationsfeld Unterricht Serviceangebote zu unterbreiten.

Eine Fülle von Vorgaben, Vorschriften und noch so gut gemeinten Ratschlägen helfen den Lehrkräften und Schulen ebenso wenig weiter wie ein dichtes Netz an zusätzlichen Kontrollen. Konkrete Unterstützung und Hilfestellung mit Prozessbegleitung und -beratung sind gefragt und notwendig. Die **gezielte Kooperation auf regionaler Ebene**, z. B. in Form von freiwilligen Arbeitskreisen, mit der damit verbundenen Vernetzung trägt zur Optimierung des Unterrichts, zu größerer Berufszufriedenheit der Lehrkräfte bzw. Profilbildung der Einzelschule und zu mehr Wertschätzung der Schulen in der Öffentlichkeit bei.

Der Erwerb von Lösungskompetenz gilt nicht nur für Schülerinnen und Schüler, sondern auch für Lehrkräfte. Neue Methoden müssen erfahren und erlebt, neue Wege konkret gegangen werden. Die kontinuierliche Bündelung und Vernetzung von Erfahrungen führt zu einer sukzessiven, nachhaltigen Kompetenzerweiterung und zur Kultivierung neuer Lernformen unter gleichzeitiger Förderung der Zusammenarbeit.

Für eine erfolgreiche Unterrichtsentwicklung ist ein Ineinandergreifen von Methodentraining, schulinterner, regionaler und zentraler Lehrerfortbildung sowie Arbeitskreisen notwendig.

Freiwillige Arbeitskreise sind nur **ein** Beispiel für regionale Stützsysteme, aber ein sehr effizientes, praxisorientiertes und rasch greifendes. Freiwillige Arbeitskreise ersetzen nicht die Trainerausbildung und das Trainingsprogramm im Rahmen der Pädagogischen Schulentwicklung (PSE), sondern sind eine Ergänzung und Unterstützung vor Ort. Sie können auch als Einstieg oder zur Vorbereitung der PSE dienen, so nach dem Motto:

„Lieber 50 % jetzt als 100 % nie!“

Regionale Arbeitskreise können das Rad der Schulentwicklung über die Unterrichtsentwicklung mit in Schwung bringen. (Vergleiche Grafik!)

Quellenverzeichnis:

- 1) Heinz Klippert, Pädagogische Schulentwicklung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2000, S. 9
- 2) Klippert, a. a. O., S. 15
- 3) Klippert, a. a. O., S. 9
- 4) Klippert, a. a. O., S. 46
- 5) Heinz Klippert, Schule entwickeln – Unterricht neu gestalten, in: Pädagogik 2/97
- 6) Heinz Klippert, Pädagogische Schulentwicklung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2000, S. 9
- 7) Klippert, a. a. O., S. 304
- 8) Klippert, a. a. O., S. 96
- 9) Klippert, a. a. O., S. 94
- 10) Klippert, a. a. O., S. 76



Abb. 2

Die Dienststelle des Ministerialbeauftragten als Impulsgeber und Kompetenzzentrum für Innovation und Beratung: Die freiwilligen Arbeitskreise tragen mit dazu bei, das Rad der inneren Schulentwicklung weiter in Schwung zu bringen.

(nach Ludwig Meier/Christoph Schmidt)