

Akademie des Hamburger Bildungspreises
Zollenspieker Fährhaus, 27. /28.Mai 2016

Auf dem Weg zur lernenden Schule - Strukturen weiterentwickeln, Kulturen verändern

Dr.h.c. Peter Daschner, Landesschulrat a.D.,
ehern. Direktor des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI)

Inhaltsübersicht

- Leitbild "Blick über den Zaun"
- Semper reformanda?
- Interne Strukturen
- Wirksame Treiber von Schulentwicklung
- Kooperation im Kollegium
- Feedback-Kultur
- Partizipation bei der Schulentwicklung
- Öffnung nach außen
- Rolle der Schulleitung
- Die fünf Kerndisziplinen nach Senge
- Die Montagsfrage
- Fazit

Schulen sollen das Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler fördern und entwickeln. Dazu müssen sie im Stande sein, selber zu lernen. Im "Leitbild einer guten Schule" des Schulverbundes "Blick über den Zaun" heißt es: " Die Schule muss auch darin Vorbild sein, dass sie selbst mit dem gleichen Ernst lernt und an sich arbeitet, wie sie es den Kindern und Jugendlichen vermitteln will."

Den plausiblen Begründungszusammenhang dafür liefert die Schulentwicklungsforschung:

"Eine Schule kann dann als lernende und selbstreflexive Organisation betrachtet werden, wenn sie in ihrer Organisationsstruktur und -kultur ein System mit pädagogischer Selbstentwicklungs- und Selbsterneuerungsfähigkeit, zielorientierter Analyse, Planung und Gestaltung und damit hoher Problemlösefähigkeit erlangt hat, um auf **neue oder veränderte Situationen** innerhalb der Schule oder ihres sozialen Umfelds angemessen reagieren zu können" (Holtappels, Handbuch der Schulentwicklung, 2010, S. 105).

Es gibt viele solcher veränderter oder sich ändernder Situationen, welche eine Schule erfordern, die damit produktiv umgehen kann:

- immer wieder neue Schülerinnen und Schüler mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Herkünften,
- veränderte Kindheit durch permanente Medienverfügbarkeit
- veränderte Familien durch doppelte Berufstätigkeit oder Ein-Eltern-Haushalt
- neue gesellschaftliche bzw. bildungspolitische Aufträge wie Inklusion

oder Ganztagsbetreuung,

- Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wie z.B. Fachkräftemangel auf der einen und schwindende Bedarfe für Minderqualifizierte auf der anderen Seite.

Schulinterne Strukturen

Damit die Schule als soziale Organisation mit vielen Mitgliedern, Beteiligten und Betroffenen lernfähig wird, um die anstehenden Probleme selbst lösen zu können und sich als Institution weiter zu entwickeln, braucht es entsprechende Einstellungen und Haltungen der Einzelnen wie der Gruppen:

- Lehrer auch als Lerner
- Schüler als Beteiligte
- Eltern als Partner

Dazu sind aber auch interne Strukturen nötig, die solche Haltungen begünstigen und wirksam werden lassen. Diese Organisationsstrukturen sind wichtig, sie können

- Kooperationen erleichtern oder erschweren,
- zu Partizipation und Transparenz einladen oder diese eher abwehren,
- Verbindlichkeit einfordern oder Beliebigkeit zulassen,
- Innovationen begünstigen oder verzögern,
- Resonanz von innen und außen aktiv befördern oder eher verhindern.

"Auf die Arbeitskultur kommt es an", sagt der schwedische Schulforscher Mats Ekholm, der mehrere Schulen über einen Zeitraum von 25 Jahren in ihrer Entwicklung begleitet und untersucht hat.

Anregungen zur Herstellung günstiger Bedingungen für eine lernende Schule

Forschungen zu Schulentwicklung und Schulwirksamkeit identifizieren drei Faktoren als besonders effektiv, um die Qualität von Schule zu beeinflussen:

- Zielführendes Handeln
- Teamentwicklung
- Feedbackkultur
(Bonsen/Bos/Rolff, Jahrbuch der Schulentwicklung, Bd.IS, 2008)

Vieles andere ist selbstverständlich auch sinnvoll, um eine Schule voranzubringen, z.B. die Erstellung eines Methodencurriculums, die Teilnahme an Wettbewerben, die Gestaltung des Schulhofs ... Hier geht es um die Super-Faktoren, die ihrerseits viele andere beeinflussen, steuern und gewichten. In den folgenden Bereichen und Arbeitsfeldern der Schulentwicklung finden sich diese Qualitätsfaktoren wieder: (Vgl. H.G.Rolff: "Wer den Unterricht verändern will, muss mehr als den Unterricht verändern".)

Kooperation im Kollegium

Wie kann das Einzelkämpfertum abgebaut und die Teambildung im Kollegium so gefördert werden, dass stabile und produktive Lerngemeinschaften entstehen?

- Horizontale (Jahrgang) und vertikale (Fächer) Vernetzung aller Lehrkräfte
- Kollegiale Kooperation bei der Unterrichtsplanung und -reflexion, gemeinsame Material und Aufgabenerstellung, Entwicklung von Lernformaten für individualisiertes und fächerübergreifendes Lernen. Dazu wird kollektiv ein **schulinternes Curriculum**
- einschließlich eines verbindlichen Methodencurriculums
- erarbeitet.

- Stärkung der Jahrgangsteams: weitgehende Organisationsautonomie, feste Regeln und Rituale, verbindliche Teamzeiten, möglichst eigener Teamraum, Verständigung auf gemeinsame Ziele, Etablierung einer Teamleitung (Tandem) durch die Schulleitung mit echtem Leitungsauftrag und klaren Zuständigkeiten

- Präsentation wichtiger Dokumente - Gremienbeschlüsse, Konferenzprotokolle, Unterrichtsmaterialien - im schulinternen Netzwerk und damit mehr Transparenz, Verbindlichkeit und fachliche Unterstützung

- Funktional angemessen ausgestattete Lehrerarbeitsplätze - nicht nur Sitzplätze im Lehrerzimmer

- In den Jahrgangsstundenplänen integrierte außerunterrichtliche Arbeitszeiten für Konferenzen, Teamzeiten und im Deputat berücksichtigte Schülerberatung.

Zu den genannten Haltungen und Einstellungen gehört, dass eine verminderte persönliche Autonomie ("Ich und meine Klasse") zu Gunsten einer höheren Gemeinsamkeit und Verantwortlichkeit ("Wir und unsere Schule") nicht nur in Kauf genommen, sondern akzeptiert und gewünscht wird. Dies sollte auch bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. Letztlich entscheidend für die Ausweitung und Verstärkung der Kooperation an einer Schule ist der Mehrwert, den sie erzeugt: der Nutzen für die Schülerinnen und Schüler, die Arbeitsentlastung und die größere Arbeitszufriedenheit für die Lehrerinnen und Lehrer.

Kollegiale Fortbildung

Wie sollte Fortbildung in einem Kollegium organisiert sein, damit sie zur Professionalisierung der einzelnen wie auch zur Weiterentwicklung der Schule insgesamt beitragen kann?

- Fortbildung hat einen hohen Stellenwert: Sie ist nicht Privatsache, sondern verpflichtend für alle, es gibt dafür Ressourcen (Zeit, Budget).

- Sie ist ein wichtiger Teil von Personalentwicklung. Zuständig ist die Schulleitung.

- Es findet regelhaft eine Fortbildungsplanung im Interesse der Schule statt, d.h. die Schule ermittelt selbst ihre Qualifizierungsbedarfe und schließt Kontrakte mit den Fortbildungsanbietern.
- Es gibt eine personale Zuständigkeit für alle Fragen der Fortbildung, z.B. bei einem Mitglied der Schulleitung oder einem Fortbildungsbeauftragten.
- Die Schule bzw. die Lehrkräfte sind nicht einfach Kunden oder Empfänger von Qualifizierungsleistungen, sondern Auftraggeber und Partner, die für den Erfolg der Maßnahmen mit verantwortlich sind.

Feedback-Kultur

Effektives Lernen braucht Resonanz, Austausch, Rückmeldung. Das gilt für Einzelne wie für Institutionen, auch die Schule. Wenn Rückmeldungen nicht nur in eine Richtung gehen, sondern in vielfältigen Formen stattfinden, sind die Lernzuwächse für die Institution am größten. Eine solche Feedback- Kultur braucht (einerseits) und schafft (andererseits) Vertrauen und ein Klima der Offenheit und begünstigt eine qualitätsvolle Entwicklung.

- Lehrerinnen und Lehrer geben bei vielen Gelegenheiten und in unterschiedlichen Formaten Rückmeldungen an ihre Schülerinnen und Schüler und holen sich ihrerseits systematisch Feedback (vgl. Hattie: "Visible Learning"), können es interpretieren und für sich selber und für die Schule insgesamt nutzen.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche der Schulleitung bieten die Möglichkeit von Rückmeldungen in beide Richtungen. Zusätzlich gibt es das Vorgesetzten- Feedback mittels Fragebogen.
- Hoch effektiv, aber selten praktiziert sind Formen der kollegialen Unterrichtsreflexion im Zusammenhang mit kollegialen Hospitationen.
- Weitere Feedback- Möglichkeiten, die bei sinnvoller Nutzung der Schulentwicklung dienen können:
Rückmeldung von extern erhobenen Leistungsdaten (z.B. VERA) und Auswertung im Kollegium ("Von Daten zu Taten")
- Rückmeldungen der Schulinspektion
Umfragen bei Eltern, Praktikumsbetrieben etc.
- Durchführung von Peer Reviews zu vorab vereinbarten Fragestellungen.

Partizipation bei der Schulentwicklung

Wie können - neben der Schulleitung - auch die Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler und Eltern am Aufbau und der Entwicklung der eigenen

Schule interessiert werden? Wie werden Betroffene zu Beteiligten? Wie gelingt es, auch externe Kompetenzen für die Schule nutzbar zu machen?

- Ohne Information, Transparenz und Austausch kein Wissen und kein Interesse an Mitwirkung! Deshalb: regelmäßige Elternbriefe/ Newsletter bzw. Schulzeitung, gut gepflegte und übersichtliche Homepage, attraktive Diskussions- und Reflexionsangebote wie Pädagogische Foren - auch mit externen Experten, Elternseminare zur Festigung der Erziehungspartnerschaft Schule Elternhaus.
- Entwicklung von Leitungs- und Kommunikationsstrukturen, die Lehrer, Schüler und Eltern in die Verantwortung für die Schulentwicklung einbeziehen: Neben den gesetzlich bestehenden Mitwirkungsorganen hat sich an vielen ambitionierten Schulen die Einrichtung einer **Steuergruppe** (auch Planungs- oder Konzeptgruppe genannt) zur Vorbereitung und Planung von schulischen Entwicklungsvorhaben bewährt. Sie besteht aus Mitgliedern der Schulleitung und des Kollegiums, dazu können Vertreter der Schüler- und Elternschaft kommen.
- Die wichtigste Aufgabe einer Steuer- oder Planungsgruppe ist die Initiierung eines **Schulprogramms** mit einem **Leitbild**, das in plakativer Form die Grundüberzeugungen der Schule enthält, und die Erstellung von Entwicklungszielen, die - nach Diskussion und Verabschiedung im Kollegium - regelhaft evaluiert und fortgeschrieben werden - also eine Art "**Regiebuch**" der **Schulentwicklung**.
- Insgesamt muss die Schulleitung deutlich machen, dass sie an den Vorschlägen und auch der Kritik der Schüler- und Elternschaft interessiert ist und die Arbeit der Gremien aktiv unterstützt - z.B. durch Leitungspräsenz im Schülerrat, Arbeitszeit für den Verbindungslehrer, auch durch ein eigenes, kleines Budget für die Gremien.

Öffnung nach außen

Eine Institution, die sich weiterentwickeln will, sucht sich Partner, die ihr dabei helfen können.

Externe Ressourcen und Kompetenzen, z.B.

- außerschulische Lernorte
- Kompetenzen von Eltern und anderen Fachleuten
- wissenschaftliche Expertise zur Projektbegleitung

Externe Resonanz, z. B.

- Partnerschulen als kritische Freunde
- Feedback von kooperierenden Vereinen oder Unternehmen

Schulleitung I

- Womit hat sie es zu tun?
- Mit Lehrerinnen und Lehrern
- mit hohem Autonomieanteil bei ihrer Kernarbeit
- mit einer lebenslangen Lizenz zum Unterrichten und unkündbar
- nicht alle auf dem Weg zum "Wir und unsere Schule",
- einer Elternschaft, die
- teils sehr fordernd ist,
- teils sich raushält und alles erwartet,
- teils die Schule aktiv unterstützt und mitgestaltet,

einer vorgesetzten Behörde, die

- von "selbständigen Schulen" spricht, aber oft nicht die Rahmenbedingungen dafür liefert und immer noch viel klein-klein regelt.

Schulleitung II

Keine gute Schule ohne gute Schulleitung - da ist sich die Schulforschung einig. Längst dominiert auch nicht mehr das Paradigma vom *Primus inter Pares*. Die Schulleiterin/ der Schulleiter ist verantwortlich für das Funktionieren (**Management**), aber auch für den pädagogischen Kurs der Schule (**Leadership**). Schule braucht eine Führung, die das Leitbild repräsentiert, die großen Fragen stellt und die Antworten kollektiv herbeiführt.

- Die Schulleitung muss ihrer Verantwortung in der Personalführung und -entwicklung gerecht werden. Sie delegiert Verantwortung und schließt mit den Abteilungs- und Teamleitungen Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
- Die Schulleitung ist nur insoweit stark und erfolgreich, als es ihr gelingt, das Kollegium zu stärken. Dazu muss sie Beteiligung organisieren und gleichzeitig dafür sorgen, dass die Ziele und der Zusammenhalt nicht verloren gehen.
- Eine große Schule braucht neben den gesetzlichen Funktionsstellen ein Mittelmanagement mit klar zugewiesenen Zuständigkeitsbereichen - z. B. Fachleitungen, Beratungslehrer, Fortbildungsbeauftragte, Steuergruppenleitung, Evaluationsexperte, Stundenplanbauer. Andernfalls bleibt sie ein *loosly coupled system* mit großer Störanfälligkeit und geringer Tiefenwirkung. Vorteile: Aktivierung zusätzlicher Kompetenzen, höhere Gestaltungsdichte, mehr Verbindlichkeit

und letztlich mehr Qualität.

Die fünf Kerndisziplinen für den Aufbau einer lernenden Organisation:

1. *Personal Mastery*
2. Mentale Modelle
3. Gemeinsame Visionen
4. Team-Lernen
5. Systemisches Denken

(Peter Senge, Die fünfte Disziplin, 2006)

Fazit

Eine Institution, die lernen und sich weiterentwickeln will, sucht sich auch externe Partner, die ihr dabei helfen können, z.B. durch Feedback oder zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen. In erster Linie aber kümmert sich eine solche Schule um gute Binnenstrukturen und eine kommunikative "Innenarchitektur", die Partizipation ermöglicht, Transparenz gewährleistet und die Kompetenzen ihres Personals, aber auch der Schüler und Eltern, für ihre Weiterentwicklung nutzt. Die Schulleitung hat die Aufgabe, hierfür günstige Bedingungen herzustellen.