

Der Schulversuch “Schule gestalten”: ein Konzept zur verbesserten Wahrnehmung des Erziehungsauftrags durch die einzelne Schule

Susanne Popp

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Popp, Susanne. 1996. “Der Schulversuch ‘Schule gestalten’: ein Konzept zur verbesserten Wahrnehmung des Erziehungsauftrags durch die einzelne Schule.” In *Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung: Jahresbericht 1995*, edited by Mara Börner, 95–102. München: Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

Deutsches Urheberrecht

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



Der Schulversuch "Schule gestalten"

Ein Konzept zur verbesserten Wahrnehmung des Erziehungsauftrags durch die einzelne Schule

Versuchsanordnung

Die erzieherische Wirksamkeit der einzelnen Schule, die in einer bewußt gestalteten pädagogischen Kultur begründet ist, steht im Mittelpunkt des dreijährigen Schulversuchs "Schule gestalten", den das Bayerische Staatsministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst auf Anregung des Staatsinstituts für Schulpädagogik und Bildungsforschung im Januar 1995 eingerichtet hat. Das Staatsministerium unterstützt die Arbeit der beteiligten Schulen mit einem Betrag von jährlich jeweils 2.600 DM für die Konzeptentwicklung und -gestaltung.

Auf freiwilliger Basis nehmen je fünf Grund- und Hauptschulen, Förder-schulen, Realschulen, Gymnasien und berufliche Schulen (diese seit September 1995) an dem Schulversuch teil. Die Auswahl der Schulen richtete sich nach der Schulgröße, der Struktur des Einzugsbereichs und der regionalen Verteilung. Einzelne Schulen, die sich für das Anliegen des Schulversuchs interessieren, aber nicht mehr in den Kreis der Beteiligten aufgenommen werden konnten, arbeiten auf Wunsch als "assoziierte Mitglieder" mit. Sie nehmen an den Aussprachetagungen und Arbeitstreffen am Staatsinstitut teil und treten in einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch mit den beteiligten Schulen ein.

Die Leitung des Versuchs an der einzelnen Schule liegt jeweils bei der Schulleitung; sie ist für die Durchführung der gewählten Vorhaben verantwortlich und unterrichtet die zuständigen Stellen des Staatsinstituts über das Programm und den Verlauf der Arbeit.

Wissenschaftliche Begleitung

Die Begleitung des Schulversuchs durch das Staatsinstitut ist so angelegt, daß sich die beteiligten Schulen in jeder Phase des Schulversuchs an Mitarbeiter des Staatsinstituts wenden können. Diese stehen für Informations- und Beratungsgespräche oder auch für Pädagogische Konferenzen vor Ort zur Verfügung, unterstützen die Schulen bei der Suche nach Experten und stellen zweckdienliche Verbindungen zu anderen, beteiligten, "assoziierten"

oder unabhängig vom Schulversuch arbeitenden Schulen her, die sich mit vergleichbaren Frage- und Aufgabenstellungen befassen, so daß erprobte Erfahrungen schulübergreifend nützlich werden können. Zudem lädt das ISB die Leiterinnen und Leiter der beteiligten Schulen und teilweise auch Lehrkräfte, die intensiver mit dem Schulversuch befaßt sind, wiederholt zu allgemeinen und schulartbezogenen Aussprachetagungen ein, um den fortlaufenden Erfahrungsaustausch zu sichern und Anregungen für die Weiterarbeit zu vermitteln. Einmal im Jahr besuchen Mitglieder des ISB die beteiligten Schulen, um sich über den Gang der Vorhaben zu unterrichten und in Gesprächen (auch: Interviews) die Erfahrungen und subjektiven Sichtweisen der beteiligten Gruppen kennenzulernen.

Des weiteren finden an den beteiligten Schulen Fragebogen-Erhebungen bei Lehrkräften und Schülern statt, die Anhaltspunkte für die Einschätzung der Ausgangslage, der Fortschritte und der Ergebnisse der Arbeit liefern sollen. Die schulspezifischen Auswertungen werden den einzelnen Schulen - auf Wunsch - nach jedem Befragungsvorgang mitgeteilt, damit sie diese bei der Konzeption und Reflexion ihrer versuchsbezogenen Arbeit berücksichtigen können. Die beteiligten Schulen zeigten bisher großes Interesse an diesen Informationen.

Dokumentation

Die Schulen dokumentieren fortlaufend den Prozeß ihrer Arbeit zum Schulversuch und werden ihn bis zum Ende des Jahres 1997 in seiner Gesamtheit vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen auswerten und reflektieren. Bis zum Sommer 1998 erstellt das ISB einen abschließenden Bericht. Darin werden verschiedene Modelle und Projekte der inneren Schulgestaltung exemplarisch vorgestellt und die neu gewonnenen Erfahrungen im Hinblick auf ihre pädagogische Wirksamkeit und auf die Möglichkeiten der Übertragung auf weitere Schulen ausgewertet. Ebenso bedeutsam wie die Entwicklung und Durchführung der einzelnen Programme sind dabei die vielschichtigen Prozesse der Motivation, Kommunikation und Kooperation in den Kollegien, die sich im Bemühen um einen tragfähigen pädagogischen Konsens und um die gemeinsame Ausrichtung der unterrichtlichen und erzieherischen Arbeit einstellen.

Wandel der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen

Der Schulversuch ist im Konzept des Sofortprogramms der Bayerischen Staatsregierung zum Bericht "Jugend und Gewalt" verankert, doch die pädagogische Gestaltung der einzelnen Schule und die Stärkung ihrer

erzieherischen Wirksamkeit sind Anliegen, die jede Schule betreffen und keineswegs auf das Thema der "Gewalt an Schulen" beschränkt sind. Sie gewinnen um so mehr an Bedeutung, je tiefgreifender die inner- und außerfamiliären Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen sich wandeln. Diese für die Betroffenen oft unübersichtlichen Veränderungsprozesse bringen Irritationen mit sich, die von den Kindern und Jugendlichen in die Schule hineingetragen werden; schulische Gewaltphänomene oder auch Veränderungen in der gesellschaftlichen Anerkennung der Autorität der Lehrer sind ein Teil dieser umfassenderen Vorgänge. Die Lehrerinnen und Lehrer müssen sich diesen Herausforderungen stellen und ihrer Verantwortung gegenüber den Schülerinnen und Schülern, deren Eltern wie auch der Gesellschaft gegenüber in umfassender Weise gerecht werden. Sie sind der Aufgabe verpflichtet, die ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen nicht nur gut zu unterrichten und auszubilden, sondern sie auch zu eigenständigen und verantwortungsbewußten Mitgliedern der Gesellschaft zu erziehen, die fähig und willens sind, unser aller Zukunft positiv zu gestalten. Sie müssen nach Konzepten zur gemeinsamen Gestaltung ihrer pädagogischen Aufgabe suchen, und dies nicht erst oder nur dann, wenn sie mit einer zunehmenden Orientierungsunsicherheit, mit wachsenden Erziehungsdefiziten und einer steigenden Aggressionsbereitschaft bei Teilen ihrer Schülerschaft konfrontiert sind und dabei erfahren, daß die herkömmlichen pädagogischen Maßnahmen, so unverzichtbar oder wertvoll sie im einzelnen Fall auch sind, vielfach zu kurz greifen. Jene Gestaltungskonzepte aber können nicht von außen verordnet werden, - sie müssen von der einzelnen Schule selbst entwickelt werden. So befinden sich unter den beteiligten Schulen auch solche, die sich der schwierigen Aufgabe stellen, eine besonders schwierige Schülerschaft zu erziehen und zu unterrichten. Doch im Kern sind die beteiligten Schulen vielmehr darin verbunden, daß sie die Bedeutung der inneren Schulentwicklung hoch bewerten und für innovative und kreative Gestaltungsprozesse aufgeschlossen sind.

Schulqualität

Das Konzept des Schulversuchs schließt an jenen Ansatz von Schulentwicklung und Schulentwicklungsforschung an, der unter dem Begriff "Qualität von Schulen" bekannt wurde. Er geht von dem vielfältig belegten Sachverhalt aus, daß Schulen mit vergleichbaren Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sehr große Unterschiede in bezug auf ihre pädagogische Qualität und Wirksamkeit aufweisen können. Diese Beobachtung lenkte die Aufmerksamkeit auf *die einzelne Schule* (statt auf Schulsysteme) und insbesondere auf den beträchtlichen Interpretations- und Handlungsspielraum,

der sich zwischen allgemeinen Vorgaben und Richtlinien einerseits und deren konkreter Umsetzung an der einzelnen Schule andererseits aufzut. Weitere empirische Analysen führten zu der Einsicht, daß die lern- und erziehungswirksame Qualität einer einzelnen Schule wesentlich vom gemeinsamen pädagogischen Ethos der Schulleitung und des Kollegiums abhängen. Der Grad ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, die eigene Schule als "pädagogische Handlungseinheit" zu definieren, zu reflektieren und zielbewußt zu gestalten, muß als sehr bedeutsamer Faktor für die Entstehung von Schulqualität im Sinne einer erhöhten Bildungs- und Erziehungswirksamkeit angesehen werden. Die "gute Schule" ist nicht die "nur" lernwirksame, sondern diejenige, die den Beteiligten, insbesondere der Schulleitung und dem Kollegium, *wertvoll* genug erscheint, sich über die Unterrichtsaufgaben hinaus kontinuierlich und systematisch um die pädagogische Gestaltung des Ganzen zu bemühen; dazu zählen die integrationsorientierte Einigung über gemeinsame Grundsätze und Ziele der Arbeit, das Nachdenken über die erzieherischen Herausforderungen, die die spezielle Schülerschaft an der Schule stellt, das Bemühen um die Bestimmung des pädagogischen Standortes der eigenen Schule und die Entwicklung von situationsgerechten Nahzielen und motivierenden Perspektiven, das Aufgreifen von Impulsen und die selbstkritische Reflexion des Erreichten sowie lebendiger Austausch und gegenseitige Unterstützung. Dabei ist nicht die Quantität von außerunterrichtlichen Aktivitäten entscheidend; wichtiger ist, daß die vielfältigen pädagogischen Potentiale, die man in jedem Kollegium findet, auf gemeinsame Ziele und Vorhaben konzentriert werden. Statt eines bunten Nebeneinanders soll *ein stimmiges Gefüge* entstehen, das jene Prioritäten setzt, die der einzelnen Schule - unter Berücksichtigung ihrer aktuellen erzieherischen Anliegen und der konkret gegebenen Bedingungen und Möglichkeiten - entsprechen. Die "gute" und erziehungswirksame Schule findet man dort, wo das Kollegium (in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Schulleitung und Schulaufsicht, mit den Eltern und der Schülerschaft) zu einer konstruktiven Konzeption des pädagogischen Handelns gelangt und zielbewußt und engagiert, kreativ und lernbereit die pädagogische Verantwortung vor Ort wahrnimmt. Die "gute" Schule ist schließlich eine Gemeinschaft, mit der die Beteiligten, insbesondere die Schülerinnen und Schüler, sich identifizieren können, sie ist ein Ort, wo Menschen sich zugehörig fühlen können. Keiner kann behaupten, daß die erforderlichen Prozesse der Auseinandersetzung und Abstimmung im Kollegium nicht aufwendig und mühevoll seien; zugleich darf man erwarten, daß sie mittel- und langfristig dazu beitragen können, die Lehrkräfte bei der Bewältigung ihrer in vielfältiger Hinsicht zunehmend schwierigen Berufsaufgabe zu unterstützen und zu entlasten und darüber hinaus die Entwicklung eines differenzierten professionellen

Selbstverständnisses zu fördern.

Individuelles Schulprofil

Das Konzept der "Schulqualität" fokussiert das schulische Geschehen auf der Handlungsebene der einzelnen Schule im Kontext ihrer besonderen Aufgaben und Anforderungen; Schulen werden als "soziale Individualitäten" begriffen, die immer ein je eigenes Profil entwickeln. Dieses Potential gilt es im Interesse der Erziehung der Kinder und Jugendlichen bewußt zu gestalten. So bietet der Schulversuch "Schule gestalten" den beteiligten Schulen kein vorgefertigtes Programm zum Nachvollzug an, sondern betont die erzieherische Kompetenz des Kollegiums und läßt die pädagogische Eigenverantwortung, Professionalität und Gestaltungskraft der einzelnen Schule zur Geltung kommen. Die Aufgabe der beteiligten Schulen besteht darin, eigenständig Programme zu selbstgewählten pädagogischen Themen zu entwickeln und erproben, die die erzieherische Wirksamkeit der Schule vor Ort mit Hilfe der eigenen Ressourcen stärken können. Dies bedeutet zunächst, eine gemeinsame Standortbestimmung in bezug auf das pädagogische Selbstverständnis sowie aktuelle Anliegen und Probleme vorzunehmen, effektive Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zu entwickeln, konsensfähige pädagogische Ziel- und Aufgabenstellungen zu identifizieren und verbindlich festzulegen, entsprechende Vorhaben zu entwickeln und durchzuführen und dabei auch in geeigneter Form Verbindungen zu anderen beteiligten oder assoziierten Schulen und zu außerschulischen pädagogischen Einrichtungen (z. B. Jugendhilfe) aufzunehmen.

Schwerpunkthemen

Viele Schulen haben sich nach reiflichen und zum Teil auch langwierigen Überlegungen dafür entschieden, Arbeitsgruppen einzurichten, die verschiedene Themen gleichzeitig bearbeiten; häufig wird auch eine Koordinations- oder Steuergruppe gebildet, die die Aktivitäten an der Schule koordiniert und dafür sorgt, daß das Gesamtkollegium fortlaufend informiert wird und das Ganze der Gestaltungsvorhaben transparent bleibt.

Die beteiligten Schulen wählten folgende Themen, wobei sich die einzelnen Bereiche durchaus überschneiden können:

- im Bereich des erzieherischen Zusammenwirkens:
 - z. B. Einigung auf ein einheitliches Vorgehen in disziplinarischen Fragen;
 - Verwirklichung einer gemeinsam getragenen Werterziehung; Auseinander-

setzung mit den Erziehungszielen der Schule;

- im Bereich des Schullebens:
 - z. B. Wege zu einer positiven Schumatmosphäre; Schulfeste; "Wer sind unsere Schüler?"; Ausgestaltung des familiären Prinzips an der Schule; Förderung der Aktivitäten der Schülermitverantwortung; Ausgestaltung der Lehrer-Schüler-Beziehungen; Projekte zur Ausgestaltung der Schule als Lebensraum;
- im Bereich der kollegialen Kommunikation und Kooperation:
 - z. B. Auseinandersetzung mit dem pädagogischen Selbstverständnis im Kollegium; Wohlbefinden, Motivation und "burn out" bei den Lehrkräften; Förderung unterrichtsbezogener Kooperation und gegenseitiger Unterstützung; Verbesserung von Kooperation und Kommunikation im Kollegium; Gesprächsführung und Supervision; Strategien zur Bewältigung des Schulalltags und von Problemsituationen im zwischenmenschlichen Umgang; Organisationsentwicklung;
- im Bereich neuer Lern- und Arbeitsformen sowie der Leistungserhebung und -bewertung:
 - z. B. Formen des offenen Unterrichts; Team-Teaching; handlungsorientiertes Lernen und Projektarbeit; (Fort-)Entwicklung des fachübergreifenden und fächerverbindenden Unterrichts zur Realisierung tragender Prinzipien der neuen Lehrplan-Generation; Einbeziehung neuer Medien in die Unterrichtsgestaltung; "Lernen des Lernens"; Stille- und Konzentrationsübungen für Schulklassen; Fragen der Gestaltung, Korrektur und Bewertung von Leistungserhebungen;

Erste Zwischenergebnisse

Nach einem Jahr der Versuchsentwicklung und -begleitung kann festgehalten werden, daß es keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist, daß Lehrkräfte sich als einzelne und in der Gesamtheit des Kollegiums aktiv an der pädagogischen Gestaltung der Schule beteiligen. Dabei zeigen die Lehrerfragebogen bei der ersten Erhebung, daß die Lehrkräfte *gemeinsamen pädagogischen Zielen* hohe Bedeutung beimessen und die eigene Schule durchaus als Ganzes begreifen, das man gemeinsam zu verantworten habe. Die Differenzen in den pädagogischen Zielvorstellungen scheinen innerhalb der Schulen geringer zu sein, als die Betroffenen annehmen. Die Schwierigkeiten liegen vielmehr darin, Wege zu einer gemeinsamen Schulkultur zu finden und die verschiedenen Anliegen unter einer übergreifenden Per-

spektive zusammenzuführen. Hierbei spielen vielfach *Hemmnisse* eine Rolle, die zu erkennen bereits ein wertvolles Teilergebnis des Schulversuchs darstellt.

Zum einen ist der pädagogische Konsens nichts Eindeutiges, der, einmal "entdeckt", definitiv festgeschrieben werden könnte. Er muß vielmehr als sensibles Balance-Verfahren in einem Spannungsfeld verschiedener - und gut begründbarer - individueller Sichtweisen, Erfahrungen und Intentionen innerhalb eines Kollegiums verstanden werden, in der die unterschiedlichen Standpunkte im Interesse der gemeinsamen Anliegen einen akzeptablen Ausgleich finden, der zugleich realistisch und anspruchsvoll ist. Das Streben nach pädagogischem Konsens ist ein unabschließbarer *Prozeß der lebendigen Selbstreflexion eines Kollegiums*, der ebenso komplexe wie differenzierte soziale Kompetenzen und Lernerfahrungen im Bereich gruppenbezogenen Handelns erforderlich macht.

Zum anderen müssen bei vielen Lehrkräften spezielle Faktoren berücksichtigt werden, die nicht vorschnell als Gleichgültigkeit oder als "innere Kündigung der Berufsaufgabe" gedeutet werden dürfen. Eine bedeutende Rolle bei Vorhaben der pädagogischen Gestaltung der Schule spielen z. B.: die Furcht vor Überforderung, Überlastung und einer potentiellen Abwertung der Anstrengungen für einen "guten Unterricht", aber auch Bedenken gegenüber ungewohnten Einschränkungen der individuellen "pädagogischen Freiheit", langwierigen Aushandlungsprozessen oder Rechtfertigungszwängen, des weiteren die Angst vor Unbekanntem und Neuem, das nicht im herkömmlichen Berufsverständnis aufgeht, mangelnde Vorbereitung in der Lehrerausbildung, aber auch die Sorge, daß wenig spektakuläre, sondern auf die alltäglichen Routinen gerichtete Bemühungen und Vorhaben dem Schulversuch nicht "angemessen" seien, und schließlich die Skepsis, man solle an der Basis reparieren, was auf höherer Ebene versäumt würde.

Zugleich aber wurde deutlich, daß der Schulversuch von Anfang an den Kollegien, die sich mit der Frage der Teilnahme befaßten, *wirksame Impulse* gab, sich mit ihrem pädagogischen Selbstverständnis und der pädagogischen Kultur der eigenen Schule auseinanderzusetzen. Dieser Vorgang brachte bereits fühlbare Bewegung und Lebendigkeit in den scheinbar selbstverständlichen Fortgang der Dinge. Bei einigen der beteiligten Schulen scheint gleichsam ein Ruck durch das Kollegium gegangen zu sein, der zunehmend auch Lehrerinnen und Lehrer aufschließt, die dem Schulversuch ursprünglich ablehnend oder skeptisch-abwartend gegenüberstanden. Die Aufgabe, sich gemeinsame Ziele zu setzen, durchbricht die Gleichförmigkeit des Alltags: Es werden Fragen und Vorschläge formuliert und diskutiert, Perspektiven entworfen und geprüft. Es zeigte sich, daß es keineswegs an

motivationalen und kreativen Potentialen für die pädagogische Gestaltung der Schule mangelt. Oft aber werden sie unterschätzt oder vernachlässigt. In vielen beteiligten Schulen beginnt man jetzt, sie bewußter wahrzunehmen, die Kollegen lernen gezielter voneinander und machen sich in Gruppen Mut, Vorhaben umzusetzen, von denen man sich als einzelne oder einzelner überfordert sah. In der gemeinsamen Arbeit werden Schwierigkeiten benannt, Lösungswege überlegt und Erfahrungen ausgetauscht. Daran beteiligen sich nicht nur junge, experimentierfreudige Lehrkräfte; nicht selten tragen gerade auch Lehrkräfte mit langjähriger Unterrichtserfahrung aktiv und kreativ zur Entwicklung und Erprobung neuer Lehr-Lern-Verfahren bei und erleben es als sehr bereichernd, neue Wege zu beschreiten. Das erste Jahr der Arbeit an diesem Schulversuch ließ schließlich erkennen, daß die angestrebten Prozesse hinreichend Zeit für ein schrittweises und behutsames Vorgehen brauchen. Das pädagogische Ethos einer Schule kann nicht verordnet werden, denn es bedarf hierzu der Aufgeschlossenheit, Bereitschaft und aktiven Teilhabe aller Kolleginnen und Kollegen. Es wird daher zu beobachten sein, wie sich die Aufbruchsphase, die sich an vielen beteiligten Schulen zeigt, fortentwickelt und ob und wie sich Veränderungen in der Schul- und Arbeitskultur festigen können.

Dr. Susanne Popp