

AUF DEN **PUNKT** GEBRACHT

Heinz Klippert

UNTERRICHTSENTWICKLUNG
auf den Punkt gebracht

dehus
PÄDAGOGIK

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

In der Reihe „Auf den Punkt gebracht“ sind bisher erschienen:

Band 1: Hans-Günter Rolff: Schulleitung auf den Punkt gebracht

Band 2: Kurt Edler: Demokratische Resilienz auf den Punkt gebracht

Band 3: Georg Lind: Moralerziehung auf den Punkt gebracht

Band 4: Elmar Philipp: Leitbildentwicklung auf den Punkt gebracht

Band 5: Dieter Vaupel: Wochenplan auf den Punkt gebracht

Band 6: Gerhard Regenthal: Öffentlichkeitsarbeit für Schulen auf den Punkt gebracht

Band 7: Wolfgang Böttcher: Evaluation auf den Punkt gebracht

Band 8: Hans-Günther Rolff: Schulentwicklung auf den Punkt gebracht

Band 9: Elmar Philipp: Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht

© Debus Pädagogik Verlag
Frankfurt/M. 2019

© Wochenschau Verlag
Dr. Kurt Debus GmbH
Frankfurt/M. 2019

www.debus-paedagogik.de

www.wochenschau-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Programmleitung: Peter E. Kalb
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-95414-135-7 (Buch)

E-Book ISBN 978-3-95414-136-4 (PDF)

INHALTSVERZEICHNIS

- 6 EINIGE PROBLEMANZEIGEN ZUR EINSTIMMUNG
- 8 UNTERRICHTSENTWICKLUNG ALS KERNAUFGABE
- 11 DIE SCHULLEITUNG ALS ERMÖGLICHUNGSINSTANZ
- 14 NUR WER ÜBERZEUGT IST, KANN ANDERE ÜBERZEUGEN
- 16 WIE VIELE MITSTREITER/INNEN WERDEN GEBRAUCHT?
- 18 LEHRERENTLASTUNG ALS ENTSCHEIDUNGSPERSPEKTIVE
- 20 LEAN MANAGEMENT – FOKUSSIERUNG ALS SCHLÜSSEL
- 23 WARUM DER AUFBAU „NEUER ROUTINEN“ NÖTIG IST
- 26 WORKSHOPS UND TEAMARBEIT ALS WEGBEREITER
- 29 LOB DER STANDARDISIERUNG UND RATIONALISIERUNG
- 32 REALISTISCHE ANSPRÜCHE ALS MOBILISIERUNGSHILFE
- 36 GELINGENDE REFORMEN BRAUCHEN „FAHRPLÄNE“
- 40 TIPPS ZUR (SCHULINTERNEN) LEHRERFORTBILDUNG
- 43 UNTERSTÜTZUNG VON OBEN UND AUSSEN TUT NOT
- 46 LITERATURVERZEICHNIS

Ausgeprägter Reformbedarf in den Schulen

Deutschlands Schulen stehen vor großen Herausforderungen und brauchen dringend nachhaltige Innovationen. Das gilt für die Schulorganisation (G8/G9, Gemeinschaftsschulen, jahrgangsübergreifender Unterricht etc.) genauso, wie für die Implementierung digitaler Medien oder die Umsetzung moderner Bildungspläne und Inklusionskonzepte. Vor allem aber gilt das für den Unterricht selbst, d. h. für die konkrete Weiterentwicklung der Lehr- und Lernkultur in den Schulen. Das vorliegende Buchlein fasst wichtige Erfahrungen und Impulse zur schulinternen Innovationsarbeit zusammen. Dabei geht es sowohl um die Perspektive der Lehrkräfte als auch und besonders um die der Schulleitungen. Vorgestellt werden richtungsweisende Handlungsempfehlungen, Beispiele, Warnhinweise und sonstige bewährte Weichenstellungen und Strategietipps. Den Hintergrund der Ausführungen bilden langjährige Erfahrungen mit der Beratung und Betreuung von Schulleitungen in verschiedenen Bundesländern.

*Viele Reformbemühungen
verpuffen schnell*

1. EINIGE PROBLEMANZEIGEN ZUR EINSTIMMUNG

Damit keine Missverständnisse entstehen: Die meisten Schulleitungen und Kollegien sind durchaus bestrebt, angesagte Innovationen zum Erfolg zu führen. Wenn dennoch die faktische Innovationstätigkeit oft auf halber Strecke stecken bleibt oder im Kollegium nur mäßigen Widerhall findet, dann liegt das in der Regel weniger am guten Willen der Akteure, sondern vornehmlich an den eher ungünstigen Rahmenbedingungen oder auch an fragwürdigen schulinternen Weichenstellungen der Führungskräfte. Weichenstellungen, die häufig zwischen Tür und Angel entwickelt werden müssen, weil schlicht die Zeit für intensivere Reflexionen und Absprachen fehlt. Einige gängige Schwachpunkte seien deshalb kurz umrissen:

Das erste Grundproblem ist die *Sprunghaftigkeit* und das unverbundene *Nebeneinander* vieler Reformaktivitäten. Dieser „Aktionismus“ ist häufig zwar bildungspolitisch ausgelöst, wird in den Schulen leider aber nur zu oft ungefiltert fortgeführt oder sogar noch potenziert. Wenn z. B. eine Schulleitung stolz darauf ist, dass unterschiedlichste Kleinstgrüppchen im Kollegium zehn oder mehr Unterrichtsentwicklungsvorhaben zeitgleich verfolgen und sich dabei allein auf ihre jeweilige Domäne beschränken und für nichts anderes mehr Zeit haben, dann läuft fraglos etwas schief. Dieser Aktionismus ist in Summe nicht nur viel zu aufwändig; er verhindert auch die so notwendige Bündelung der innovativen Kräfte. Wenn also in vielen Schulen die mangelnde Nachhaltigkeit von Reformmaßnahmen beklagt wird, dann hat das auch und nicht zuletzt mit diesem punktuellen Aktionismus der Reformen zu tun.

Ein zweites Grundproblem betrifft den *Abstraktismus* der Innovationsarbeit, d. h. das Ableiten in relativ abgehobene pädagogische Ansprüche und Konzepte. Typische Beispiele dafür sind die zurückliegende Schulprogrammarbeit, die Leitbildentwicklung oder das Entwerfen schulinterner Arbeitspläne zur Umsetzung der neuen Bildungsstandards. Allen diesen Entwicklungsmaßnahmen ist eines gemeinsam: Sie haben viele Lehrkräfte eine Menge Zeit gekostet, für die faktische Weiterentwicklung von Schule und Unterricht jedoch relativ wenig gebracht. Das bestätigen u. a. die Schulprogramm-Evaluationen in Nordrhein-Westfalen und Hamburg. Sie belegen, dass im Ergebnis in der Regel eher unverbindliche Kompromissformeln auf der Metaebene herausgekommen sind. Die beteiligten Kollegien produzierten zwar viel Papierausstoß und üppig bestückte Pinnwände, die faktische Weiterentwicklung des Unterrichts wurde davon jedoch kaum tangiert (vgl. Burkhard/Kanders 2002, S. 22 sowie Maritzen/Wassener 1997, S. 34). Diese Gefahr der Energievergeudung auf der Metaebene besteht nach wie vor.

Ein drittes Grundproblem hat mit dem *vagen Führungsstatus* der Schulleiter/innen zu tun. Viele von ihnen verstehen sich eher als Kolleg/innen und scheuen daher vor präzisen Anweisungen, Kontrollen und Sanktionen gegenüber innovationsunwilligen Lehrkräften zurück. Die daraus resultierende Kultur der Unverbindlichkeit und Beliebigkeit macht es natürlich schwer, einen gestarteten Innovationsprozess erfolgreich voranzutreiben. Die Krux ist nämlich: Schulleitungen, die Konflikte meiden und klare Ansagen zur Umsetzung vereinbarter Ziele und Maßnahmen scheuen, tragen unter dem Strich ganz erheblich dazu bei, dass Innovationsprozesse im Sande verlaufen. Zwar sind die gängigen Anordnungs- und Sanktionsbefugnisse der Schulleiter/innen aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Personalentwicklungskompetenzen gemeinhin alles andere als durchsetzungsfördernd; trotzdem braucht erfolgreiches schulinternes Innovationsmanagement zwingend ein möglichst hartnäckiges Insistieren auf getroffenen Absprachen und vereinbarten Neuerungen. Andernfalls droht Stillstand.

*Neue Lehr/Lernverfahren
braucht das Land*

2. UNTERRICHTSENTWICKLUNG ALS KERNAUFGABE

Wirksame Innovationsarbeit steht und fällt mit der Reduktion von Komplexität. Das gilt nicht nur, aber auch für die Schule. Von daher ist das weitläufige Innovationsfeld „Schulentwicklung“ eher problematisch, da es eine gewisse Unübersichtlichkeit schafft. Keiner weiß so recht, wo und wie er ansetzen soll. Das lähmt naturgemäß und öffnet Tür und Tor für mehr oder weniger subtile Kontroversen und Ausweichmanöver in den Kollegien. Wer dieser Stagnationsgefahr entgehen möchte, der tut grundsätzlich gut daran, die *Unterrichtsentwicklung* als Kernbereich der Schulentwicklung in den Vordergrund zu rücken. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind dabei zwar stets mitzubedenken, allerdings zugespitzt auf organisatorische und personelle Weichenstellungen im Kontext der Unterrichtsentwicklung. Diese Eingrenzung der schulinternen Innovationsarbeit hat sich in zahlreichen Schulentwicklungsprojekten des Verfassers sehr bewährt.

Bewährt deshalb, weil dadurch vielen Lehrkräften die ernsthafte Chance eröffnet wird, dass ihnen die Teilnahme am schulinternen Reformprozess persönlichen Nutzen bringt. Nutzen dergestalt, dass reforminduzierte Entlastungseffekte ins Haus stehen. Wie wichtig diese sind, unterstreicht die alarmierende Lehrerberlastung im Schulalltag (vgl. u. a. Schaarschmidt/Fischer 2013). Das hat sowohl mit der wachsenden Heterogenität in den Klassen zu tun als auch damit, dass die Lehrkräfte neuen Anforderungen in Sachen Kompetenzorientierung, Differenzierung, Individualisierung, Integration, Inklusion und Medieneinsatz gegenüberstehen. Das alles beschäftigt und belastet viele Lehrer/innen ganz unmittelbar. Von daher sind die meisten von ihnen ausgesprochen dankbar dafür, wenn gangbare Entlastungsper-