

SCHULENTWICKLUNG ERFORDERT TEAMARBEIT

JAHRESFACHTAGUNG DES «NETZWERKS SCHULENTWICKLUNG»

Von Barbara Deubelbeiss, Pädagogisches Zentrum PZ.BS

Veränderungen in der Schullandschaft sind eine Konstante – nur fragt es sich, wie damit produktiv umgegangen werden kann. «Bleiben Sie realistisch», empfahl Andreas Krause, Professor für angewandte Psychologie an der FHNW, anlässlich der Netzwerktagung und warnte, dass Reformen ihren Preis in Form von Konflikten und zusätzlichen Belastungen fordern. Unterrichtsentwicklung zu betreiben, sei dennoch lohnend, betonte der Münsteraner Schulforscher Martin Bensen in seinem Referat.

Das «Netzwerk Schulentwicklung» ist altbewährt und doch ganz neu: Im Januar dieses Jahres offiziell gegründet, wurzelt es im gut etablierten «Netzwerk Qualität der Basler Schulen». Mit Abschluss der Projektentwicklung Qualitätsmanagement im vergangenen Herbst erweiterte das Netzwerk seinen Themenkatalog um neue Aufgaben. Und davon gibt es an den Basler Schulen nicht wenige: Neue Schulleitungen führen neu zusammengesetzte Kollegien, neue Lehrpläne treten in Kraft, Schulhäuser werden umgebaut – und dies alles unter Aufrechterhaltung einer partizipativen Schulkultur und gleichzeitiger Wahrung des Kerngeschäfts, nämlich des bestmöglichen Unterrichts.

Erschlagen? Seien Sie beruhigt – das Thema ist nicht neu. Verblüfft nahmen die Teilnehmenden der Netzwerktagung zur Kenntnis, dass bereits im Jahre 1794 die Klage laut wurde, den Lehrern würden viele Nebengeschäfte aufgebürdet und «sie sich in diese oder jene neu erfundene und erklügelte Lehrmethode hineinstudieren sollen, (...) wobey es bißher wenig in Betrachtung gekommen ist, ob sie Geist und Kraft genug haben, dieselben zu tragen». Diese Trouvaille aus dem «Archiv der Erziehungskunde für Deutschland» verdankte das stauende Publikum der Begrüßungsrede von Hans Georg Signer, Leiter Bildung im ED.

SCHULEN SIND EHER INNOVATIONSTRÄGE

Darauf folgten harte Fakten aus der Forschung: Martin Bensen, Professor für empirische Schulforschung an der Universität Münster, hielt ein Plädoyer für kooperative Arbeitsformen im Lehrkollegium. Schulen, so Bensen, seien als Organisationen eher innovationsträge. Es fehlten ökonomische Anreize für Veränderung, es mangle an Problembewusstsein, und deshalb fehlten auch die vermittelnden Schlüsselpersonen, die Neuerungen innerhalb der Organisation zum Durchbruch verhelfen. Die Arbeitsorganisation tut das Ihre dazu: Unterricht findet

abgeschlossen im eigenen Klassenzimmer statt. Laut Bensen wirke Unterrichtsentwicklungsarbeit in pädagogischen Teams all diesen Vereinzelungsprozessen entgegen. Zudem biete ein pädagogisches Team auch soziale Unterstützung im Schulalltag – ein sehr wichtiger Faktor für die Belastungsminimierung am Arbeitsplatz.

HOHE GESUNDHEITLICHE BELASTUNG

Andreas Krause von der Hochschule für angewandte Psychologie FHNW erweiterte den Blickwinkel auf die anstehenden Reformprojekte um den Aspekt der Gesundheit am Arbeitsplatz. Aus teils noch unveröffentlichten Studien gehe hervor, dass rund 40 Prozent der Schweizer Lehrpersonen ihre Arbeit als gesundheitsbelastend einschätzen. Insbesondere Schulleitungen sind Risikofaktoren ausgesetzt wie hohem Zeit- und Administrationsaufwand, ständigem Veränderungsdruck und, besonders schwierig, Konflikten im Kollegium. Zwar ist die Mehrheit der Schulleitungen zufrieden und motiviert, doch gibt etwa die Hälfte der Befragten an, sie erlebten zu wenig Wertschätzung für ihre Arbeit. Positiv wirken sich ein gutes Verhältnis im Kollegium und ein leistungsfähiges Sekretariat aus – und ein klares Selbstverständnis als Chefin oder Chef der Schule. Mit Blick auf Veränderungsprozesse sei es, so Krause, wichtig, dass die Schulleitung ihr Augenmerk auf längerfristige Entlastung richte: «Wir investieren heute Zeit in Teamentwicklung, profitieren aber morgen von gemeinsam erarbeiteten Inhalten und vereinfachten Strukturen.»

«WIE FUNKTIONIERT REFORM ARTGERECHT?»

Im Hinblick auf die Basler Schulreformen fasste Martin Bensen seine Erfahrungen aus Nordrhein-Westfalen wie folgt zusammen: «Es braucht ein Konzept, das die Lehrperson und die Schülerinnen und Schüler ins Zentrum stellt. Heute setzen wir Schulentwicklung gleich mit Unterrichtsentwicklung. Zusätzliche Ressourcen für Reformvorhaben sind nicht zu erwarten. Das bedeutet: Prioritäten setzen und die Kosten der Interventionen immer im Blick halten.» Andreas Krause ergänzte: «Erstens: Veränderungen sind normal. Zweitens: Reformen müssen die Mehrheit im Kollegium erreichen, aber nicht alle. Drittens: Wir müssen den Aspekt der Gesundheit in der Veränderung ernst nehmen. Die Umsetzung muss ohne negative Konsequenzen möglich sein. Viertens: In Kooperation mit der Bildungspolitik muss das Tempo reguliert werden, sodass eine Reform aus einem Guss entstehen kann.»

«WIR MÜSSEN NICHT BEI NULL ANFANGEN» IM GESPRÄCH MIT VIER SCHULLEITENDEN

Interview: Alexandra Guski, Pädagogisches Zentrum PZ.BS

Was bleibt von der Netzwerktagung für den Schulalltag hängen? Zu dieser Frage Stellung nehmen vier Schulleitungsmitglieder Stellung: Maura Serra von der Primarstufe Thierstein, Astrid Keel von der Primarstufe Brunnmatt, Gaudenz Löhnert von der Weiterbildungsschule Leonhard sowie Hansruedi Hartmann von der Allgemeinen Gewerbeschule Basel.

Basler Schulblatt:

Welche Erkenntnisse

habt ihr aus dem

heutigen Tag gewonnen?

Maura Serra: Ich habe die Bestätigung erhalten, dass sich Zusammenarbeit nicht erzwingen lässt. Das Kollegium muss die Sinnhaftigkeit sehen. Die Arbeit muss mit dem Unterricht zu tun haben und schnell Nutzen zeigen, damit die Leute motiviert sind, diese Zusammenarbeit anzugehen.

Hansruedi Hartmann: Ich habe zwei Dinge mitgenommen, die ich als sehr entlastend empfinde. Im einen Referat hörte ich erstmals von wissenschaftlicher Seite, wie wichtig die Gesundheit der Schulleitung ist. Sonst liest man immer in der Literatur, dass man dem Kollegium gegenüber wertschätzend sein soll – aber das ist gegenseitig. Erst einmal muss ich gesund sein, bevor ich anderswo wirken kann. Auch sehr entlastend ist, dass ich gar nicht viele Erkenntnisse gewinnen musste: Es ist schon viel passiert. Man macht sich gerne schlechter, als man ist, aber vieles ist schon aufgegleist. Wir können dies nun ausbauen, wir müssen nicht bei null anfangen.

Was nehmt ihr

von der Tagung in die

Schulpraxis mit?

Astrid Keel: Für mich war es eine Chance, ganz am Anfang des Aufbaus dieser Primarstufe Brunnmatt unsere Planung, unsere Organisation, unsere Strukturen zu hinterfragen. Ich besuchte Workshops zum altersdurchmischten Lernen und zu pädagogischen Teams, weil beides für uns ein Thema ist. Nun habe ich gehört, wie es andere machten, was sie wichtig finden, und stelle fest: Wir machen nicht etwas komplett anderes. Das gibt Bestätigung und Gelassenheit.

Gaudenz Löhnert: Im Praxisworkshop hörte ich von einer Schule in Horgen, die ein ähnliches System fährt wie wir. Zu hören, wie sie dieses entwickelt haben, wie schwierig es war, dieses im Kollegium umzusetzen, war spannend – und es tut gut zu wissen, dass auch sie diese Schwierigkeiten hatten. Man liest von deren Erfahrungen und denkt «Wow!» – aber der Weg ist für alle steinig. Diese Geschichten aus der Praxis sind – neben den Referaten – das eigentliche Highlight.



Welches waren weitere

Höhepunkte der Tagung?

Gab es auch Tiefpunkte?

Maura Serra: Mir wurde nochmals bestätigt, wie wichtig die Schulleitung im Reformprozess ist. Ich habe heute mehrfach gehört: Wenn die Schulleitung das Anliegen überzeugend vertritt, dann kann sie etwas bewegen.

Hansruedi Hartmann: Ein Highlight war für mich der intensive Kontakt mit Vertretern der Sekundarstufe I. Kompliment an die Workshopleitenden, die dies auch förderten.

Gaudenz Löhnert: Ein nächstes Mal müsste unbedingt die Volksschulleitung auch dabei sein. In ihrer Leitungs-Vorbildfunktion gehört sie an diese Tagung.

Astrid Keel: Dem möchte ich mich anschliessen. Vor allem die Referate am Morgen brachten wichtige Inputs, welche die Volksschulleitung kennen und aus meiner Sicht mittragen müsste. Es wurde heute gesagt, für eine gute und gesunde Schule genüge es nicht, einfach das Schulprogramm abzuspuhlen. Ich fürchte aber, dass dies mit der Zielvorgabe auf uns zukommt. Ein langer Katalog von Aufgaben, Terminvorgaben, Evaluationen – das werden wir nicht auf einmal leisten können. Wir als Schulleitungen haben die Aufgabe, die Vorgaben vor Ort umzusetzen, verträglich für die Schule und verträglich fürs Kollegium. Dafür brauchen wir eine gewisse Autonomie und Freiheit in der Planung der Umsetzung und eine Volksschulleitung sowie Schulkreisleitung, die uns diese zugestehen.

Habt ihr Themen oder

Anregungen für die

nächste Netzwerktagung?

Gaudenz Löhnert: Viel Gelegenheit für Austausch und Vernetzung einplanen. Was in den Pausen passiert, ist in sich auch ein Highlight.

Maura Serra: Das Thema der pädagogischen Teams müsste jetzt erweitert werden um den Aspekt Integration und verstärkte Massnahmen. Wie gehen wir damit um, nicht nur im Team, sondern in der Klasse selbst, mit den Kindern?