



Foto: MEV

## Teamarbeit auf allen Ebenen

Schulentwicklung in Baden-Württemberg orientiert sich an Eckpunkten, über die inzwischen national wie international Konsens herrscht: Durch vergrößerte Freiräume wird eine stärkere Verantwortung des Einzelnen eingefordert, die aber meist mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte einhergeht. Teamarbeit und Unterstützung von außen führen zu deutlicher Entlastung. Gunther Siegwart, Schulentwickler in Lahr, gibt einen Einblick in den Optimierungsprozess.

Das gesamte Kollegium eines großen Gymnasiums geht in Klausur und bildet sich zwei Tage lang in Workshops fort: Unterrichtsmethoden, Multimedianeutzung, grundsätzliche pädagogische Fragen, Basiskompetenzen. Die Lehrerinnen und Lehrer sind als Lernende mit Inhalten und möglichen Vorgehensweisen konfrontiert und trainieren an praktischen Beispielen, bevor sie die Themen ihrer Fortbildung selbst im Unterricht umsetzen. Am Ende des Workshops entscheidet sich das Kollegium mit überwältigender Mehrheit für eine systematische Fortsetzung der eigenen Weiterbildung und will darüber hinaus in einen Schulentwicklungsprozess eintreten. Um die schulinterne Fortbildung in Abstimmung mit dem Gesamtkollegium zu organisieren und inhaltlich zu füllen, setzt die Gesamtlehrerkonferenz eine achtköpfige Steuergruppe ein.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie tief greifend sich der Wandel im baden-württembergischen Schulwesen zu vollziehen beginnt. Im Februar 2005 fiel in den allgemein bildenden Schulen des Landes der Startschuss für die Selbstevaluation. Zwar wird der grobe Rahmen noch in Form von Bildungsstandards, Vergleichsarbeiten und Prüfungen zentral vorgegeben; die konkrete Ausgestaltung von Schulalltag und Unterricht liegt jedoch stärker als je zuvor in der Verantwortung der einzelnen Schule. Dass

dazu nicht nur Lehrkräfte, sondern auch Schüler und Eltern gehören, zeigt ein Gymnasium in Furtwangen: Hier sind in der „Steuergruppe Schulentwicklung“ Schulleitung, Lehrer, Schüler und Eltern vertreten. Gemeinsam planen und organisieren sie Projekte zur Veränderung und Weiterentwicklung ihrer Schule, bis hin zum Feedback über den Unterricht.

### Lernprozesse aktiv gestalten

Im Klassenzimmer findet das eigenverantwortliche Arbeiten in unterschiedlichen Sozialformen (Partner- und Gruppenarbeit) immer mehr Verbreitung; Projektlernen wird in den Schuljahresverlauf eingeplant. Die Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten und innerhalb des Teams Verantwortung für die eigene und die Gruppenleistung zu übernehmen, ist inzwischen vielerorts bewusst im schuleigenen Profil verankert und wird im Unterricht trainiert.

Die Notwendigkeit, an der eigenen Schule sowohl didaktisch wie auch methodisch über den Tellerrand des eigenen Fachs hinauszublicken, wurde mit der Einführung der Bildungsstandards von den Lehrenden eingefordert. Gleichgewichtig neben die Fachinhalte sind methodische und personale Kompetenzen getreten. Wurde bisher genauestens geregelt, was die Lehrkraft zu tun hat, um den

Lernerfolg bei den Schülern zu sichern, so ist jetzt in den Bildungsstandards das Lernergebnis auf Schülerseite Maßstab für die Qualität des Unterrichtsgeschehens. Dies kann nicht ohne Folgen für den Unterrichtsalltag der Schüler und Lehrerschaft bleiben, verlangt ein neues Verständnis von Schulmanagement und auch ein neues Selbstverständnis der Lehrkräfte.

Auf Lehrerseite sind vermehrt Absprachen und Einigungsprozesse – beispielsweise über das Einüben bestimmter Methoden – notwendig. Der kollegiale Austausch, das pädagogische Gespräch, Fach- und Klassenkonferenzen verändern die Arbeit.

### Synergien des Teams nutzen

Die Freiräume, die eine eigenständige und damit auch eigenverantwortliche Schule bietet, werden von vielen Lehrkräften und Schulleitungen zur Weiterentwicklung der eigenen Schule genutzt. Diese Arbeit am Gesamtsystem der Einzelschule und am eigenen Unterricht kostet zunächst mehr Zeit. Mittel- und langfristig betrachtet bringt die vermehrte Kooperation aber eine Entlastung, weil nicht mehr der einsame Einzelkämpfer alles selbst für den Unterricht zusammenstellen und erfinden muss, sondern der Austausch und die gegenseitige Unterstützung im Team didaktisch, methodisch und insbesondere auch pädagogisch zu Synergieeffekten führen.

Wenn sich eine Schule auf den Weg macht, die Qualität der eigenen schulischen und damit auch erzieherischen Arbeit zu verbessern, so verläuft dieser Prozess inzwischen auch in Deutschland nicht mehr zufällig oder beliebig. In den einzelnen Bundesländern sind inzwischen Unterstützungssysteme aufgebaut, die den Schulen Beratung und Hilfe geben.

An der einzelnen Schule koordinieren und strukturieren Steuergruppen für die Schulentwicklung die Maßnahmen. Sie werden von Schulentwicklungsberatern bzw. Prozessbegleitern unterstützt, die das System Schule aus eigener Lehrtätigkeit kennen. Diese Berater machen jedoch keine inhaltlichen Vorgaben, sondern stellen lediglich Prozess-Know-how zur Verfügung, geben methodische Hilfen und moderieren anfallende Veranstaltungen. Die Steuergruppe wird auch in Projekt- und Prozessmanagement fortgebildet, um die Entwicklung selbst gestalten zu können.

### Selbstevaluation nach schweizerischem Vorbild

Die Schulentwicklungsberater, die seit dem Schuljahr 2004/05 von den einzelnen Schulen bei den Oberschulämtern abgerufen werden können, verkörpern den Teamge-

denken, arbeiten sie doch selbst normalerweise im Tandem. Sie bieten den Schulen konkrete Entlastung in der Qualitätsarbeit und stellen vor allem den fremden Blick zur Verfügung, der nicht durch persönliche oder strukturelle Beziehungen in der jeweiligen Schule verschattet ist.

Mit der Ausgestaltung von Freiräumen wächst in den Schulen auch die Verantwortung für das eigene Tun. So ist es nur konsequent, wenn sich alle Beteiligten fragen, ob die geleistete Arbeit gut und sinnvoll ist. Auch diese Qualitätsüberprüfung wird von externen Beratern unterstützt. Mit der Selbstevaluation kann aber auch ermittelt werden, an welchen Stellen Zeit und Energie einzusparen sind. Und es ist allgemein festzustellen, dass die mit ihr einhergehenden anerkennenden Rückmeldungen die Arbeitszufriedenheit deutlich erhöhen.

Baden-Württemberg orientiert sich bei der Selbstevaluation in wichtigen Bereichen an den Erfahrungen, die in der Schweiz gemacht wurden. An zentraler Stelle der Qualitätsentwicklung steht dabei die kollegiale Unterrichtshospitation: Kolleginnen und Kollegen besuchen sich gegenseitig im Unterricht und geben einander ein Feedback. Damit wird die berufliche Kompetenz auch untereinander besser genutzt. «

### Fazit

**Qualitätsentwicklung und Evaluation sind eine gute Chance, die Schule auf einer breiten Basis der Mitgestaltung neu zu definieren: als eine Institution, in der nicht von oben herab belehrt wird, sondern in der gemeinsam zum Nutzen der Kinder und Jugendlichen gearbeitet, gesucht, Neues entdeckt und im Sinne einer Feedbackkultur dem anderen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit entgegengebracht wird.**

#### Autor | Ansprechpartner



**Gunther Siegwart**  
Prozessbegleiter Schulentwicklung  
Scheffel-Gymnasium  
Konrad-Adenauer-Straße 2  
77933 Lahr  
g.siegwart@gmx.de