

Vorwort

Schulentwicklung tut Not. Darin sind sich Bildungspolitiker, Schulforscher, Lehrplanmacher, Lehrkräfte, Elternvertreter, Wirtschaftsvertreter und nicht zuletzt die unmittelbar betroffenen Schülerinnen und Schüler weithin einig. Beklagt und angemahnt wird vieles: Die SchülerInnen monieren den langweiligen Unterricht und reagieren auf die Lehr-/Lernangebote ihrer Lehrkräfte mit zunehmendem Desinteresse und wachsender Disziplinlosigkeit. Die Betriebe vermessen die konsequente Vermittlung zukunftsgerechter »Schlüsselqualifikationen« wie Selbstständigkeit, Problemlösungsvermögen, Organisationsfähigkeit, Methodenbeherrschung, Kommunikationsfähigkeit und Teamkompetenz. Internationale Vergleichsstudien bescheinigen den Absolventen bundesdeutscher Schulen ein eher mäßiges Niveau und ihren Lehrkräften ein deutlich veraltetes Methodenrepertoire. Besorgte Eltern sehen angesichts dieser Defizite die Studien- und Berufschancen ihrer Kinder bedrohlich schwinden und fordern daher von Bildungspolitikern wie von Lehrern eine zeitgemäßere Unterrichtsarbeit. Die verantwortlichen Bildungspolitiker schließlich plädieren angesichts dieser Krisenstimmung und -symptome für mehr Schulautonomie, für zukunftsgeringere Schulprogramme und Schulprofile sowie für eine konsequentere Qualitätssicherung und Evaluation. Und die Lehrer selbst? Sie beklagen mit wachsendem Unmut die ständig schlechter werdenden Rahmenbedingungen in den Schulen und fühlen sich angesichts der vielfältigen neuen Anforderungen und Herausforderungen, die von außen an sie gestellt werden, in hohem Maße verunsichert und vielfach auch überlastet.

Die Notwendigkeit wirksamer Schulentwicklung ist also unstrittig. Die Frage ist nur, wie und wo anzusetzen ist. Die zurückliegende Schulentwicklungsarbeit hat sehr stark auf systemische Betrachtungsweisen und umfassende Prozesse der Organisationsentwicklung abgestellt. Dieser Ansatz hat das Manko, dass er ausgesprochen zeit- und arbeitsaufwendig ist und eine relativ abstrakte und vielschichtige Auseinandersetzung mit dem System Schule nach sich zieht, die das alltägliche Unterrichtsgeschäft erfahrungsgemäß kaum erreicht und von daher für den »normalen Lehrer« nur wenig abwirft. Der hier vertretene Ansatz der »Pädagogischen Schulentwicklung« setzt anders an. Er konzentriert sich dezidiert auf den Unterricht und stellt die systematische Kultivierung neuer Lernformen in den Mittelpunkt der Schulentwicklung, und zwar mit einer doppelten Zielsetzung: Zum einen sollen den SchülerInnen zeitgemäßere »Schlüsselqualifikationen« vermittelt werden und zum anderen sollen die verantwortlichen Lehrkräfte mittels der neuen Lehr-/Lernkultur ein Mehr an Entlastung und Berufszufriedenheit erfahren. Dazu werden ihnen viel-

fältige Unterstützungs- und Beratungsangebote unterbreitet. Wie dieses Unterstützungssystem im Einzelnen aussieht und welche Überlegungen und Maßnahmen sich damit verbinden, wird im vorliegenden Buch ausführlich dargestellt und anhand bewährter Fahrpläne und Qualifizierungsstrategien eingehend konkretisiert.

Gestützt sind die nachfolgenden Ausführungen auf mehrjährige Erfahrungen, die ich im Rahmen meiner Schulentwicklungsarbeit in den kommunalen Schulsystemen in München, Nürnberg und Wien, im Flächenland Steiermark (Österreich), in verschiedenen deutschen Auslandsschulen, in zahlreichen »Versuchsschulen« in Rheinland-Pfalz sowie im Rahmen des Modellversuchs »Schule & Co« in den Regionen Herford und Leverkusen in Nordrhein-Westfalen sammeln konnte. Beteiligt sind an diesem letztgenannten Modellversuch mehr als 50 Schulen und 11 Studienseminare, die sich Pädagogische Schulentwicklung auf ihre Fahnen geschrieben haben und diesbezüglich Unterstützung und Beratung erhalten. Die Resonanz ist ausgesprochen positiv, sodass sich das Land Nordrhein-Westfalen inzwischen bereits darauf festgelegt hat, das in diesem Buch skizzierte Qualifizierungs- und Innovationsprogramm zu einem Schwerpunkt der landesweiten Schulentwicklungsarbeit zu machen. Die Ausbildung entsprechender Trainer und Moderatoren ist im April 1999 angelaufen. Auch Berlin, Niederösterreich und Tirol sind dabei, das PSE-Programm zu implementieren und ihren Schulen entsprechende Angebote zu unterbreiten.

Der ausgeprägte Erfolg des PSE-Konzepts in den letzten Jahren hat zum einen ganz sicher damit zu tun, dass vor dem Hintergrund von TIMSS und anderen Studien recht dramatisch deutlich geworden ist, dass die Verbesserung des Unterrichts zum Knotenpunkt der Schulentwicklung werden muss. Zum Zweiten ist dieser Erfolg aber ebenso fraglos darauf zurückzuführen, dass die Konzentration der Schulentwicklung auf praktische Fragen der Unterrichtsreform und des systematischen Methodentrainings vielen Lehrkräften Mut macht und neue Perspektiven dergestalt eröffnet, dass sich die alltäglichen Probleme und Belastungen im Unterricht relativ wirksam abbauen lassen, ohne dass dadurch unzumutbare Mehrbelastungen entstehen müssen. Genährt wird dieser pädagogische Optimismus durch die zum PSE-Programm gehörenden Unterstützungsangebote (Trainingshandbücher, gezielte Fortbildung, einschlägige Beratung etc.).

Natürlich habe ich die Entwicklung des PSE-Programms nicht ohne inspirierende Gesprächspartner und Wegbegleiter bewerkstelligen können. Ein erster und entscheidender Glücksfall war für mich die mehrjährige Zusammenarbeit mit Dietmar Gschrey, dem Leiter des Pädagogischen Instituts der Stadt München, der mir in den Jahren 1992ff. die Möglichkeit eröffnete, im kommunalen Schulwesen der Stadt München meine mehr oder weniger ausgegorenen Vorstellungen von Pädagogischer Schulentwicklung praktisch zu erproben und gezielt weiterzuentwickeln. Dietmar Gschrey hat mir in unzähligen Gesprächen durch sein unermüdliches Nachfragen, seine unkonventionellen Ideen und seinen strategischen Weitblick vielfältige Anregungen gegeben, von denen ich bis heute zehre. Dank sagen möchte ich ferner Dr. Wolfgang Eckart vom Pädagogischen Institut der Stadt Nürnberg sowie Direktor Paul Kral vom Pädagogischen Institut der Stadt Wien, die mir im Anschluss an

meine Münchner Phase abermals Gelegenheit gaben, mein inzwischen deutlich gereiftes PSE-Programm erneut zu erproben und zu verfeinern. Auch ihnen habe ich so manches klärende Gespräch zu verdanken. Und danken möchte ich last but not least Wilfried Lohre, dem Leiter des Modellversuchs »Schule & Co« in Nordrhein Westfalen, in dessen Mittelpunkt mein Konzept der Pädagogischen Schulentwicklung steht. Mit seiner Tatkraft und seinem strategischen Denken und Handeln war und ist er für mich bis heute gleichermaßen Ansporn wie Herausforderung, das PSE-Programm immer weiter auszudifferenzieren und möglichst praktikable Wege zu seiner systematischen Umsetzung in einem großen Flächenland wie Nordrhein-Westfalen zu suchen und zu finden.