

Hauptvortrag „Schule entwickeln - Wie können wir unsere Schule auf die Erfordernisse von morgen vorbereiten?“

Professor Döring zeigte in seinem Vortrag grundlegende Möglichkeiten auf, Schule vom Ansatz her neu zu denken. Ausgehend von der Vorstellung, dass Schule auch ein Betrieb und der Schulleiter* ein Betriebsleiter ist, stellte Professor Döring dar, wie das Unternehmen Schule zu leiten sei:

Während der größere Teil der Belegschaft (die Lehrerschaft) die wertschöpfende, sichtbare Arbeit verrichtet, ist der andere Teil (die Führungskräfte) dafür zuständig, die Ermöglicungsarbeit zu leisten, d.h. den Mitarbeitern die Lust am Gestalten zu vermitteln und so deren Potenzial zu entfalten.

Prämisse dieser Arbeitsteilung ist jedoch, dass die Führungsriege nicht selbstherrlich agiert, sondern ihren Führungsauftrag als Dienst am Mitarbeiter in Verantwortung für den Mitarbeiter versteht.

Das von Professor Döring aufgezeigte Selbstverständnis erfordert ein wertschätzendes Miteinander der Lehrer-, Schüler- und Elternschaft sowie gelebte Partizipation.

Als einen wesentlichen Meilenstein in der Schul- und Unterrichtsentwicklung bezeichnete Professor Döring die Teambildung in der Lehrerschaft. Die gegenseitige Unterstützung der Lehrkräfte soll über die Unterrichtsvorbereitung hinaus zu gegenseitigen Besuchen im Unterricht führen und in einem reflektierten Austausch den Unterricht von innen entwickeln.

Der Denkanstoß von Professor Döring verdeutlichte eindrucksvoll, wie wirkungsvoll die Führungsprinzipien „auf Augenhöhe leiten“ und „Initiative ermöglichen“ die Selbstentfaltungskräfte der Lehrerschaft aufblühen lassen und Schulentwicklung im positiven Sinne vorantreiben. Und – um das Bild des Betriebsleiters noch einmal aufzunehmen – der Schulleiter muss auf Wertschöpfung und Gewinn achten. In einem pädagogischen Betrieb liegt der größte Gewinn in der Entfaltung und Entwicklung jedes einzelnen Schülers zu einem vielseitig gebildeten, leistungsfähigen Menschen.

**Anmerkung: Der besseren Lesbarkeit wegen wird hier jeweils die männliche Form gebraucht, gemeint ist immer auch die weibliche Form.*

Modul 1

Herr Mier, Leiter des Schadow-Gymnasiums, thematisierte in diesem Workshop der Herbsttagung die ungenutzten Potenziale in einem Lehrerkollegium. Er bezog sich in seinem lebhaften Vortrag auf viele Alltagsfragen - ganz besonders an Gymnasien. Dabei war es allerdings möglich, die Botschaft, die er vermitteln wollte, auf alle Schularten zu übertragen. Stärkung der Potenziale bedeutet – und das ist der Ansatz dieses Workshops - eine Entlastung für die Schulleitung.

Stärker als zuvor in die Verantwortung genommen zu werden bedeutet für den Einzelnen, sich auch beweisen zu können und in den eigenen Kompetenzen gesehen und geschätzt zu werden. Aufgabe der Schulleitung ist dabei, den Lehrern die fachlichen Voraussetzungen für die neue Aufgabe, z. B. für die Leitung einer Klassenkonferenz zu geben, indem notwendige Informationen, z. B. zum Schulrecht, zur Verfügung gestellt werden.

Als Führungskraft muss man nach dem Übertragen von Aufgaben auch den Mut haben, Vertrauen zu zeigen. Kontrolle sollte zwar durchaus durchgeführt, aber auf der Grundlage von Wertschätzung und für die weitere Stärkung des Kollegiums genutzt werden. Potenziale zeigen sich bei den Lehrkräften häufig nicht nur im jeweils studierten Fachwissen, sondern auch in persönlichen Hobbies und besonderen Erfahrungen. Wenn

es gelingt, Potenziale zu entdecken und in die schulische Arbeit einzubinden, wird das Kollegium gestärkt und somit die Arbeitszufriedenheit in der Schule erhöht.

Modul 2

Was, bitte, ist ein Pitch? Ist das nicht der Wurf eines Spielers auf dem Baseball-Feld? Frau Kurmann, Schauspielerin und Trainerin, erklärt diesen Begriff anders. In der Welt der Kommunikationsprofis bedeutet das Wort „Pitch“ so viel wie „Verkaufspräsentation“ oder „Verkaufsgespräch“. Mit einem „Pitch“ wird die Vorstellung der eigenen Geschäftsidee in nur kurzer Zeit bezeichnet. Das Ziel ist meist das Gewinnen neuer Kunden, Investoren oder anderer Unterstützer, die das Unternehmen weiterbringen können.

Was hat nun also der Begriff „Pitch“ aus den Bereichen Kommunikation und Vertrieb mit der Schule zu tun? Vielleicht mehr, als uns im ersten Moment klar ist: In Zeiten zunehmender Konkurrenz sind das persönliche Auftreten und die überzeugende Präsentation maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Ein gutes Konzept, ein kreatives Produkt wird nicht im Alleingang verwirklicht. Um die Schulöffentlichkeit von einem Konzept zu überzeugen, muss es prägnant und professionell präsentiert werden. Hier setzt der Workshop an. Wer Frau Kurmann schon einmal in einem Seminar erlebt hat, der weiß, dass sie ihre Schauspielerfahrung nutzt, um jeden Teilnehmer mitzunehmen auf dem Weg, die individuellen Ressourcen und Kompetenzen herauszuarbeiten und das persönliche Repertoire zu erweitern, indem er es in einem geschützten Rahmen ausprobiert. Dazu gehört auch, sich mutig selbst zu überwinden und die eigene Persönlichkeit effektiv und leidenschaftlich für ein Konzept einzusetzen. Eine immer wieder bereichernde Erfahrung!

Modul 3

In diesem Workshop entwickelte Professor Döring Konsequenzen aus der neueren Lernforschung. Während er in seinem Hauptvortrag vor allem das Arbeitsverhältnis zwischen Schulleitung und Lehrerkollegium beleuchtete, zeigte Professor Döring in seinem Workshop Möglichkeiten der Potenzialentfaltung von Schülern und Eltern auf. Radikal fragte er nach der Sinnhaftigkeit der Schule und forderte, dass für Schüler der Sinn des Lernens deutlich erkennbar sein müsse. Dazu müssen Lernräume und Lernbedingungen geschaffen werden, die eine Lernentwicklung der Schüler intrinsisch verstärken. Die Schule wird so zum Erfahrungsraum, der den Schülern ermöglicht zu handeln, gemäß dem Leitspruch des Comenius: „Hilf mir, es selbst zu tun!“ Eltern sollen sich ebenfalls zuständig fühlen und sich für die Entwicklung der Schule interessieren und das „Corporate design“ der Schule mitgestalten. Elternabende sollten daher thematisch gestaltet und organisatorische Fragen dadurch eher zur Nebensache werden.

Der partizipative Ansatz führt zu einer starken Identifizierung mit der Schule, auch hier steht die Lust am Gestalten im Vordergrund.

Modul 4

Herr Kuhn, ehemaliger Leiter der B. Traven-Gemeinschaftsschule, stellte in seinem Modul die Frage: „Brauchen wir den Schulleiter als Dienstvorgesetzten?“ In der lebhaften Diskussion ging es weniger um die Rechtsstellung von Schulleitung an sich als vielmehr um die nach wie vor erheblichen Defizite bezüglich der Entscheidungskompetenzen von Schulleitungen in einer sich dramatisch verändernden Schule und Gesellschaft. Sprach man noch in den siebziger Jahren vom Schulleiter als „primus inter pares“, so gibt es

heute in der Diskussion um die Rolle von Schulleitungen weitgehend Einigkeit darüber, dass zeitgemäße Leitungstätigkeit durch eine klar definierte Führungsaufgabe mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen und einem ausgewiesenen Gestaltungsanspruch gekennzeichnet sein muss. So bemängelten nahezu alle Teilnehmer des Workshops die immer noch als höchst unzureichend ausgestaltete Rechtsstellung von Schulleitern bezüglich der Kompetenzen bei Personalentscheidungen und Fragen von Personalentwicklung.

Herr Kuhn skizzierte dazu die schulpolitischen Entwicklungen im Stadtstaat Hamburg, in dem als bislang einzigem Bundesland der Schulleiterin und dem Schulleiter der uneingeschränkte Status eines Dienstvorgesetzten zuerkannt wurde. Damit verfügen Hamburger Schulleitungen über uneingeschränkte Entscheidungskompetenzen in allen Personalfragen, die in der Schule zu regeln sind. Dadurch sind sie zugleich Dienstvorgesetzte sowohl für das pädagogische als auch für das nichtpädagogische Personal einer Schule. Insbesondere im Bereich des Personalrechts wird der Schulleitung damit eine weitgehende Entscheidungskompetenz zugestanden. Doch stellt der Status eines Dienstvorgesetzten auch für die Berliner Schulleiter für eine qualifizierte Leitungstätigkeit ein erstrebenswertes Ziel dar? In der praktischen Konsequenz würde das bedeuten, dass künftig jedwede Personalentscheidung in der Schule nur im Einvernehmen zwischen Schulleitung und der übergeordneten Dienststelle erfolgen könnte. Gleichwohl kann auf eine übergeordnete Steuerungsinstanz bei der Versorgung der Schulen sowohl mit pädagogischem als auch mit nichtpädagogischem Personal keineswegs verzichtet werden kann, um beispielsweise Schulen mit Standorten in problematischen Regionen nicht zu benachteiligen.

Ein brisantes Thema, mit dem wir uns noch intensiv auseinandersetzen werden.

Modul 5

Frau Rasfeld gliedert ihren Vortrag in die Beschreibung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, stellt anschließend die Frage „Was brauchen wir?“, um dann ihre Antwort vorzustellen - die Schule als „Lernbüro“.

Fundamental stellt sie althergebrachte Formen von Unterricht und Schulorganisation in Frage. Ganz im Sinne der Kompetenzentwicklung stellt sie in ihrer Schule das praktische TUN der Schüler in den Mittelpunkt. Mit Hilfe von Lernbausteinen aus von den Pädagogen selbst erstellten Materialien erarbeiten sich die Schüler selbstständig und eigenverantwortlich die Rahmenlehrplaninhalte. Keine Noten bis Klasse neun und jahrgangübergreifendes Lernen in den Klassenstufen sieben bis neun, die Augenbrauen der Oberstufenlehrer sind nach oben gezogen, schwer vorstellbar für konventionell arbeitende Pädagogen – kann das funktionieren?

Überzeugend ergänzen Schüler der Schule die Ausführungen von Frau Rasfeld. Soziale Kompetenzen und Schulgemeinde ergeben sich auf natürliche Weise durch Prinzipien wie „Wende dich bei Fragen zuerst an einen anderen Schüler.“ oder durch eine ausgeprägte Lobkultur. Das Fach „Verantwortung“ und das Projekt „Herausforderung“ überzeugen: Haben wir nicht alle schon einmal daran gedacht, die pubertierenden Teenager eine Zeit lang in die Produktion oder auf den Jakobsweg zu schicken, damit sie geläutert durch Berührung mit dem wirklichen Leben mit intrinsischer Motivation an den Lernort Schule zurückkehren?

Wenn man kurz beschreiben soll, wie es Frau Rasfeld schafft, die Zuhörer in ihren Bann zu ziehen, lässt sich dies wohl am Besten so umschreiben: „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.“ Auch skeptische Zuhörer können sich den Visionen von Frau Rasfeld schwer entziehen. Sätze wie: „Wichtig ist es, eine große Vision zu haben, dann können die Schritte klein sein.“ zeugen von Realitätssinn. Irgendwie scheint sie ja

doch zu funktionieren, die Schule, in der die Schüler freiwillig lernen. Wann war doch noch der nächste Tag der offenen Tür in der Schule von Frau Rasfeld, der Evangelischen Gemeinschaftsschule Berlin-Zentrum?

Nähere Informationen unter: www.schule-im-aufbruch.de