

Ein Leitbild auf dem Weg zur Umsetzung
Pädagogischer Tag am Albert-Schweitzer-Gymnasium Laichingen
14.02.2005

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

zu den Problemen, die in der Öffentlichkeit besonders hoch gehängt werden, gehört der Ausfall von Unterricht. Das hat unlängst eine bundesweite Befragung ergeben. Den meisten Eltern ist es offenbar sehr wichtig, dass Unterricht überhaupt stattfindet. Ob er etwas bringt und was er bringt, scheint eher nachrangig zu sein. Aber Schule ist mehr als die Summe der Einzelstunden. Durch die regelmäßige Teilnahme an der vorgeschriebenen Zahl von 45-Minuten-Einheiten erfüllen die Schüler und Schülerinnen zwar ihre Schulpflicht, aber die Erinnerung an dieses „Pflichtprogramm“ verblasst rasch. Kaum jemand denkt an die Kommaregeln, die Mendelschen Gesetze, die unregelmäßigen Verben im Englischen oder den Satz des Pythagoras. Was im Gedächtnis haftet, das sind einzelne Erlebnisse, z.B. ein Ausflug, ein Fest, ein Arrest, den man absitzen musste, die Rolle, die man in einem Theaterspiel hatte, die Peinlichkeit, als man beim Abschreiben ertappt wurde oder der Schmerz nach dem Sturz vom Barren. Es bleibt die Erinnerung an das Atmosphärische. Wie war das denn damals? Wie waren die Lehrer? Welche Stimmung herrschte? Es sind die kleinen und großen Katastrophen, die schönen Erfolge, das erlittene Unrecht oder das folgenschwer Missverständnis, das Lob, das man erfahren hat, oder das einfühlsame Verständnis, wenn man in der Krise war, was sich als „unvergesslich“ einprägt. Eine Rolle spielt schließlich auch die Frage, was die Schule eigentlich gebracht hat. Was habe ich von ihr für das Leben und den Beruf profitiert? Nicht immer ist diese Bilanz für die Schule schmeichelhaft.

Wie entsteht „die Atmosphäre einer Schule“? Sie ist, wie gesagt, eine undifferenzierte Summe vieler Einzeleindrücke. Schule wird als gut und positiv erlebt, wenn sie bei den allfälligen Problemen und Krisen überwiegend richtig reagiert. Dabei geht es fast immer um die Handlungsweisen der Lehrerinnen und Lehrer sowie die Maßnahmen der Schulleitung. Diese Reaktionen können sehr individuell und unterschiedlich erfahren werden und damit aus der Schülersicht vom Zufall oder von Willkür gesteuert sein. Oder sie werden als abgestimmt erlebt, also Ausdruck eines gemeinsamen Konzepts, eines Konsenses in Erziehungs- und Bildungsfragen. Doch wie schafft man es, dass ein Kollegium seinen Stil verändert, dass der „Lehrkörper“ in vergleichbaren Situationen übereinstimmend und damit auch verlässlich reagiert?

Das Albert-Schweitzer-Gymnasium in Laichingen versucht dieses Ziel mit einem Leitbild¹, einem „Grundgesetz“, einem Orientierungsrahmen für den schulischen Alltag zu erreichen. Diese „Agenda“ soll heute diskutiert und beschlossen werden. Es wird an diesem pädagogischen Tag darum gehen, sich über die praktischen Konsequenzen des Leitbilds zu verständigen. Aus allgemeinen Grundsätzen des Leitbilds sollen handhabbare Vorgaben für das alltägliche Geschäft des Erziehens und Unterrichtens abgeleitet werden. Das generell formulierte Ziel wird, wenn es gut läuft, am Ende in konkrete und verbindliche Maßnahmen aufgefächert sein.

Wie soll das gehen? Sie kennen das Leitbild bereits. Trotzdem hat man mir aufgetragen, es Ihnen noch einmal zu erläutern. Ich werde also meine Interpretation des Textes vortragen. Danach werden Sie in kleinen Gruppen verschiedene Aspekte der Vision

¹ siehe Anhang; hier handelt es sich um eine spätere Fassung, die sich aus den Beratungen am pädagogischen Tag ergeben hat.

diskutieren und darüber anschließend kurz referieren. Eine Aussprache ist für den Nachmittag vorgesehen. Wir nehmen uns dann die Zeit, die Ergebnisse der Gruppen zu erörtern. Am Ende des Tages soll die Verabschiedung des Papiers stehen. Dabei kann es nicht mehr um Grundsatzfragen gehen, sondern allenfalls um Einzelformulierungen. Meine Aufgabe soll es ein, dafür zu sorgen, dass Sie dieses Ziel erreichen.

Ich will nicht verhehlen, dass ich mir des Erfolgs nicht sicher bin. In 16 Jahren Schulleitung habe ich gelernt, dass es mit der Nachhaltigkeit pädagogischer Tage nicht immer zum Besten steht. Die Euphorie solcher Tage verflog oft ziemlich rasch. Der Alltag ließ uns häufig genug erleben, dass Papier geduldig ist und das Handeln nicht verändert. Ein Beschluss bestimmt die Menschen und ihr Handeln im Alltag nicht automatisch. Das kann entweder daran liegen, dass er „weltfremd“ ist, nicht alltagstauglich, zu theoretisch, zu „abgehoben“. Oder es kann daran liegen, dass der Beschluss nicht in den Köpfen verankert ist und „im Eifer des Gefechts“ – und der ist in der Schule Alltag – einfach vergessen wird.

Wir sollten daher heute ein Ergebnis erzielen, das (1) praxisnah ist. Daher bitte ich die Gruppen, bei der Diskussion ihren konkreten Alltag im Blick zu haben und beim anschließenden Bericht den Schwerpunkt ganz besonders auf diesen Aspekt zu legen: Was müssen wir im Einzelnen tun oder ändern, wenn wir die Grundsätze des Leitbilds umsetzen wollen? Nur wer die tatsächlichen Konsequenzen der Vision kennt, kann ihr guten Gewissens zustimmen.

Wir sollten aber auch (2) ein Ergebnis anstreben, das nicht vergessen wird. Da es schade um die Zeit ist, die in ein Leitbild investiert wird, wenn es folgenlos bleibt, bedarf es eines Instruments der Beobachtung, um sich der praktischen Wirkung zu vergewissern. Ich weiß, das Wort „Evaluation“ löst allenthalben wenig Begeisterung aus. Dennoch wage ich den Satz – und ich sage ihn als Leiter einer Institution, die ihre Arbeit seit Jahren selbst evaluiert – es erhöht die Zufriedenheit aller, wenn sie sehen: Wir haben uns nicht nur etwas Großes und Wichtiges vorgenommen, wir haben es auch in die Tat umgesetzt. Das beweisen (z.B.) die Ergebnisse einer Umfrage.

Das Leitbild

Das Motto des Leitbilds ist ein Imperativ, der sich an die Schülerinnen und Schüler richtet: „Nutze die Chance lernen zu können.“ Betrifft dieser Aufruf auch die Lehrerinnen und Lehrer? Ich denke schon. Sie sind es schließlich, die Chancen schaffen. Die Lernenden sollen sie ergreifen. Ob sie es tun, muss sich allerdings erweisen. Das Lernen steht nicht immer ganz oben bei den Zielen junger Menschen. An dieser Stelle ein erster Verweis auf den neuen Bildungsplan². Der bildungspolitische Umbruch, in dem wir uns derzeit befinden, bietet den Kolleginnen und Kollegen eine gute Gelegenheit und fordert sie dazu auf, ihr Lehren und Erziehen zu überdenken und vielleicht auch zu korrigieren. Ein wichtiger Aspekt, auf den das Augenmerk zu richten gilt, ist: Die Nagelprobe für unseren Unterricht ist sein nachwirkender Erfolg. Der ist messbar, der wird auch durch Vergleichsarbeiten gemessen werden. Das bedeutet, das Lehrerverhalten, besser: das Lehrverhalten, das Unterrichten also, erweist seine Qualität dadurch, dass es die Schülerinnen und Schüler nachweislich in bestimmten Bereichen kompetent macht.

Der Text der Präambel des Laichinger Leitbilds beginnt mit einer Selbstverpflichtung: Wir wollen uns als Schule, als Lehrerinnen und Lehrer, an ethischen Werten orientieren. Genannt werden einige zentrale Begriffe des Grundgesetzes, der Landesverfassung und des Schulgesetzes Baden-Württemberg: Menschenwürde, Entfaltung der Persönlichkeit, Gleichberechtigung, Gerechtigkeit, Friedfertigkeit. Auf diese Schlüsselbegriffe möchte ich nun kurz eingehen. Auf sie müssen sich alle Einzelmaßnahmen beziehen

² Bildungsplan 2004, Allgemein bildendes Gymnasium, Stuttgart 2004

lassen. Im Leitbild heißt es: „Diesen Werten sollen Lern- und Erziehungsklima entsprechen.“

(1) Menschenwürde: Sie wird im Schulalltag insbesondere im sprachlichen Umgang zwischen Lehrern und Schülern, aber auch im verbalen und nonverbalen Verhalten der Schüler untereinander entweder geachtet oder verletzt. Wie erreicht man die Achtung der Menschenwürde? Doch wohl kaum durch Appelle oder gute Vorsätze allein. Es wird immer wieder zu „Ausrutschen“ kommen. Wir alle haben uns nicht ständig „in der Gewalt“. Die Würde der anderen und die eigene sind ständig in Gefahr. Das verlangt nach organisatorischen Konsequenzen. Es wird darum gehen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass jemand, der sich in seiner Würde verletzt sieht, eine faire Chance bekommt, mit seiner Klage Gehör zu finden. Wichtig ist es, dass es einen Ort gibt, wo solche Verletzungen, natürlich auch die von Lehrkräften, zur Sprache kommen können und bewusst gemacht werden.

(2) Entfaltung der Persönlichkeit und Gleichberechtigung: Bei beiden Begriffen geht es um die Eröffnung der Lern- und Lebenschancen, also um den differenzierten Umgang mit unterschiedlichen Begabungen, es geht darum, dass jedem das Seine gegeben und jedem Entwicklung ermöglicht wird. Gleichberechtigung ist nicht Gleichmacherei und „alle über einen Kamm scheren“. Die jungen Menschen sind verschieden und sie haben ein Recht darauf, ihre Verschiedenheit zu leben. Das gilt für den Unterricht und auch für das, was außerhalb der Schulstunden geschieht, also zum Beispiel bei außerunterrichtlichen Veranstaltungen. Das drücken die Verfasser der Präambel, bezogen auf den Unterricht, deutlich aus: Lernen verstehen sie als „Chance für jeden Einzelnen, sich weiterzuentwickeln“. In der Schule geht es nicht nur um die Vermittlung von Wissen, nicht nur um „die Behandlung von Stoff“ und dessen anschließende „Abfrage“. Es geht um Erziehung und Bildung. Der Einzelne bekommt seine Bildungschance nur, wenn es gelingt, den Unterricht so zu gestalten, dass er den unterschiedlichen Begabungen Raum gibt. Das weiter unten zitierte Wort Albert Schweitzers „Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken“, deutet einen Perspektivewechsel für den Unterricht an. Wenn man dieses Diktum ernst nimmt, muss es schulorganisatorische und unterrichtliche Konsequenzen haben. Nicht jede Unterrichtsmethode und auch nicht jede Lernmethode eignet sich für jedes Thema und für jeden Schüler. Nicht alle Formen des Unterrichtens fördern das „Selbst-für-sich-Denken“. „Motivation und Kreativität“³ sind wichtige Begleiter des Lernprozesses. Sie gehören zu den wünschenswerten und günstigen Haltungen und Eigenschaften der Lernenden – aber wie sie erreichen bzw. für längere Zeit sichern? Motivation trägt nur, wenn sie zu „Selbstmotivation“ wird, Kreativität entfaltet sich nur in einem freiheitlichen Rahmen. Über diese „Rahmenbedingungen“ immer wieder nachzudenken ist ein Auftrag an alle.

(3) Gerechtigkeit: Ob sie waltet oder nicht waltet, zeigt sich in der Schule insbesondere bei der Leistungsbewertung und beim Strafen. Auch da geht es nicht so sehr um Gleichbehandlung, sondern darum, den Einzelnen gerecht zu werden. Und auch hier wird eine gute Schule dafür sorgen, dass jemand, der sich ungerecht behandelt fühlt, die Gelegenheit erhält, sich zu äußern, ohne dass ihm daraus Nachteile erwachsen. Dazu nachher noch ein paar Sätze.

(4) Friedfertigkeit: Der Umgang mit Konflikten bedarf in der Schule besonderer Sorgfalt. Kinder sind nicht von selbst friedfertig, auch wenn die Bergpredigt die Friedfertigen selig preist. Kinder streiten und kämpfen und sie verzichten dabei ungerne auf „handgreifliche Argumente“. Das ist normal. Sie brauchen dann Personen, die sich in kluger Weise einmischen, Streitschlichter, Konfliktberater. Hier sind viele Schulen bereits auf einem

³ Stichworte aus der ursprünglichen Fassung des Leitbilds

guten Weg, auch das ASG. Es kostet Zeit, ein solches System aufzubauen und es verlangt Durchhaltevermögen, die unvermeidlichen Fehlschläge auszuhalten.

Am Ende der Präambel⁴ stehen kluge Gedanken zur Problematik der Umsetzung. Das Leitbild soll sich im Schulcurriculum und in den Plänen der Fächer niederschlagen. Die Curricula sind die Instrumente der Umsetzung. Was hat das für Konsequenzen? Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen müssten die Entwürfe der Fachcurricula und des Schulcurriculums mit dem Leitbild abgleichen. Finden sich die Grundsätze dort wieder oder werden nur Inhalte aneinander gereiht? Aber das allein reicht nicht. Die Verflechtung von Kerncurriculum und Schulcurriculum ist konstitutiv für den neuen Bildungsplan. Sie zu erreichen und dann das Ergebnis für alle transparent auszuweisen und damit verbindlich zu machen, das ist ein komplizierter, aber notwendiger Prozess.

Den letzten Abschnitt der Entwurfsfassung verstehe ich nicht ganz. Dort heißt es: „Zum Prozess des Lernens gehört ... die ständige Selbstkontrolle.“ Dem kann ich voll zustimmen. Ich lese das so: Die Schüler werden befähigt, ihre Lernerfolge selbst realistisch einzuschätzen. Aber im nächsten Satz geht es auch um die Lehrenden. Sie werden „gegebenenfalls“ zur „Korrektur der unterrichtlichen und schulischen Formen und Inhalte“ aufgefordert. Wann ist der Fall „gegeben“? Wie stellen Sie das fest? Wie soll es zu der Korrektur kommen und in welche Richtung soll sie gehen?

Auf die Präambel folgen drei Punkte, in denen die Grundsätze der Vision entfaltet werden.

a) Die Persönlichkeit stärken: ein zentraler Punkt, zweifellos. Damit wird auch ein wichtiges Element des neuen Bildungsplans artikuliert, die Vermittlung personaler und sozialer Kompetenzen. Ob es zur Erreichung dieses Zieles allerdings genügt, die Einzelnen ernst zu nehmen und zu achten, wie es im Text heißt? Muss die Schule nicht auch erziehen, das heißt verändern und gestalten? Die Kinder werden erst mit der Zeit zu Persönlichkeiten: Die Lehrerinnen und Lehrer haben dafür zu sorgen, dass ihre „Zöglinge“ am Ende der Phase schulischer Einflussnahme stark genug sind, die Fährnisse des Lebens auch ohne fremde Hilfe zu bestehen. Im dritten Abschnitt fallen wesentliche Stichworte pädagogischer Arbeit: „Neugier“ und „Leistungsbereitschaft“ der Schülerinnen und Schüler sind zu erhalten, die „Eigenverantwortung“⁵, aber auch die „Selbstständigkeit“ sind fördern. Das bedeutet, dass bei der Formulierung von Erwartungen an die Schüler, man könnte auch sagen von „Verhaltensregeln“, die Betroffenen („Lehrerschaft, Schülerschaft, Elternschaft“) zusammenwirken müssen. Eine Schulordnung funktioniert nur, wenn sie nicht aufgesetzt, sondern gemeinsam erarbeitet wurde. Ich sehe aber beim Stichwort „Persönlichkeit stärken“ auch Konsequenzen für den Unterricht selbst. Meiner Meinung nach können diese Ziele nur durch eine deutlichere Individualisierung des Unterrichts erreicht werden. „Förderung der Schwachen“ – ja, aber auch Förderung der Starken und ihrer Stärken! Dieses Ziel lässt sich erreichen, aber wer differenziert arbeiten will, muss umdenken, braucht ein verändertes Konzept von Unterricht. Ich halte die im Text genannten Beispiele zur Konkretisierung (Präsentation, Gesundheitserziehung, BOGY und die Würdigung besonderer Leistungen)⁶ für gute Ansätze, aber dass es sich dabei erst um den Anfang handelt, dürfte allen klar sein. Das Wort aus der Präambel der Entwurfsfassung, dass eine „Korrektur der unterrichtlichen und schulischen Formen“ nötig werden kann, ist im Blick zu behalten. Mit der Bildungsreform stehen grundsätzliche Änderungen an. Sie geschehen aber nur dann, wenn das Kollegium das Thema „Form des Unterrichts“ systematisch angeht. Es geht

⁴ Erstfassung

⁵ Diese drei Begriffe finden sich nur in der Entwurfsfassung.

⁶ Nur im Entwurf zu finden.

dabei um mehr als um Lerntechniken und den mechanischen Einsatz von modischen Unterrichtsmethoden.

Ich erlaube mir an dieser Stelle, die Eckpfeiler des Bildungsplans 2004 wenigstens ins Gedächtnis zu rufen. Neben der Vermittlung von personalen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen geht es um die Stärkung des Grundlagenwissens und der Allgemeinbildung sowie um eine grundlegende Veränderung der Schul- und Unterrichtskultur, d.h. die Qualitätsverbesserung von Schule und Unterricht. Bei aller im Detail durchaus gerechtfertigten Kritik an der Bildungsreform – das sind nach meiner Überzeugung ganz wichtige Aspekte, die uns als Lehrende leiten müssen.

Die Schülerinnen und Schüler sollen fachlich und menschlich kompetent werden, mit einer soliden Portion „Weltwissen“⁷ ausgestattet werden und als gut ausgebildete Persönlichkeiten die Schule verlassen. Diese allgemein gehaltenen Ziele werden in den Fächerplänen ausgestaltet. Nur dort lassen sie sich realisieren. Das Schulcurriculum unterstützt diese Kernaufgabe. Beide Ebenen, Pflicht und Kür, dienen dem großen Ziel.

Die Schulen sollen sich durch Veränderung verbessern. Die Veränderung bezieht sich sowohl auf den Erziehungsbereich als auch auf den Unterricht. Dessen Erfolg soll nachhaltiger werden, d.h. das Gelernte soll länger vorhalten. An diesen Formulierungen wird deutlich: Die negativen Schlagzeilen der internationalen Studien haben offenbar Wirkung gezeigt. Mit den Bildungsstandards wird eine grundlegende Änderung und damit für alle Schulen ein Schulentwicklungsprozess verordnet. Doch zurück zum Laichinger Leitbild.

b) Miteinander reden und handeln: Dieser zweite Punkt stellt die Schule als Gemeinschaft ins Zentrum. Mit der Schule sollen sich alle, Schüler, Eltern und Lehrer, identifizieren, die Gemeinschaft soll durch „gegenseitiges Verständnis“ gefördert werden, ihr dient auch die eigens angesprochene Verbesserung der „Kommunikationswege“. Wenn sie gelingt, ändert sich nicht nur das Reden, schließlich weiß man mehr voneinander, sondern es ändert sich auch das Handeln, weil es auf soliden Informationen basiert. Es wächst der „Respekt vor der Arbeit, die geleistet wird“, wenn man diese Arbeit kennt. Weitere Punkte, die genannt werden: Hilfe „bei Schwächen“, d.h. für die Schwachen, ist zu organisieren, entschiedenes Auftreten gegenüber unbegründeten Ansprüchen und schädigendem Verhalten soll selbstverständlich werden. Das ist ein Bekenntnis zum Erziehen. Bei den Beispielen für die Konkretisierung sollten also meiner Meinung nach nicht nur die außerunterrichtliche Ereignisse im Blick sein, sondern auch die Auswirkungen auf den normalen Unterricht. Ich fasse zusammen: Gerechtigkeit und Menschenwürde, Stärkung der Schwachen und Förderung der Starken gedeihen nur auf dem Boden gelingender, offener und störungsfreier Kommunikation. Sie zu schaffen und zu sichern halte ich für eine ganz wichtige Aufgabe.

c) Offen sein: Das ist ein zu Recht eigens genanntes Feld der Bewährung der Grundwerte. Dass sich die Schule nach außen öffnen soll, fordert auch der neue Bildungsplan. Im Leitbild wird eigens die „Umwelt“ genannt, aber es ist auch die Vielfalt der Gesellschaft und die Wirtschaft im Blick. Mit der wachsenden kulturellen Variationsbreite tolerant umzugehen, ist leicht gesagt, aber schwer getan. Die Liste der Vorschläge zur Konkretisierung ist daher recht umfangreich. Dass man den Umgang mit Menschen anderer Kultur nicht nur beim bloßen Begegnen lernt, sondern dass „interkulturelles Lernen“ gerade beim Schüleraustausch gut organisiert sein muss, brauche ich nicht eigens zu betonen. Gerade in der Begegnung mit dem Fremden zeigt sich, ob Toleranz das Verhalten bestimmt oder nur Gleichgültigkeit, ob man dem andern bewusst gerecht wird

⁷ ein Begriff, der in der PISA-Studie verwendet wird.

und seine Würde lässt oder aus Angst vor Strafen stillhält, ob Friedfertigkeit tatsächlich waltet oder nur ein erzwungener Waffestillstand eingehalten wird.

Die fächerübergreifenden Arbeitsgruppen

Schulentwicklung ist ein langer Prozess. Das ASG ist seit langem in diesem Prozess. Daher wissen Sie: Schnelle Erfolge gibt es nicht. Es müssen dicke Bretter gebohrt werden. Das bedarf der Geduld aller daran Beteiligten. Daher ist es sinnvoll, sich überschaubare und erreichbare Ziele zu setzen und nicht alles zugleich zu wollen. Andererseits ist es gut, eine langfristige Perspektive zu haben und sich strategische Fern- und Nahziele zu setzen. Das Leitbild muss dabei der Orientierungsrahmen sein, das Kriterium, auf das sich die einzelnen Aktionen beziehen, das Korrektiv, wenn sich Irrwege auf tun.

Ich erlaube mir nun, den vorgesehenen Arbeitsgruppe ein paar Hinweise mitzugeben, ohne sie damit steuern zu wollen. Dabei gehe ich davon aus, dass allen Gruppen der Satz aus der Präambel⁸ zu Grundlage dienst, der da lautet: „Schulcurriculum wie Fächercurricula orientieren sich an unserem Leitbild einer guten Schule“.

1. Methodencurriculum und „Lernen lernen“ bieten sich als zentrale Schwerpunkte an und sind geeignet, wesentliche Vorgaben des Leitbilds umzusetzen: Entfaltung der Persönlichkeit, Eröffnung von Chancen der Weiterentwicklung und individuellen Förderung, Vermittlung von Methoden selbstorganisierten Lernens. Das Methodencurriculum im engeren Sinn bezieht sich auf das Handeln der Lehrenden, das Konzept „Lernen lernen“, auf die Kompetenzen der Lernenden. Als Anregung verweise ich an dieser Stelle auch auf „LdL“ – das Lernen durch Lehren. Wahrscheinlich ist Ihnen dieser Erfolg versprechende Ansatz bekannt. Zur Methodenfrage: Der Bildungsplan hebt deutlich jene Arbeitsformen hervor, bei denen die Schülerinnen und Schüler ein höheres Maß an Aktivität zeigen müssen. Weniger Lehrerzentrierung und dafür mehr Schülerorientierung, weniger Frontalunterricht und dafür mehr entdeckendes Lernen, weniger Frage-Antwort-Unterricht und dafür mehr Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit, weniger Dozieren der Lehrer und dafür mehr die Schüler an Projekten arbeiten lassen, das ist, grob umrissen, das angestrebte Ziel. Die Schule hat die Aufgabe, die Schülerinnen und Schüler mit geeigneten Mitteln zu lebenslangem Lernen zu befähigen. Wir haben bei diesem Thema keinen nennenswerten Spielraum, es ist uns aufgetragen. Die neue Unterrichtskultur – wie es manchmal auch heißt – sie ist in den nächsten Jahren nicht nur zu entwickeln, sondern zu praktizieren. Man mag manche Übertreibung mit einigem Recht kritisch sehen, die grundsätzliche Linie ist meiner Meinung nach richtig. Noch ein Wort zu „Lernen lernen“: Einem isolierten Methodenkurs stehe ich eher skeptisch gegenüber; ohne den konkreten Fachbezug bleibt das vermittelte Handwerkszeug häufig nur „graue Theorie“.

2. Außerunterrichtliche Veranstaltungen: Es lohnt sich immer, das bestehende Konzept der außerunterrichtlichen Veranstaltungen zu überdenken, insbesondere aus der Sicht des Leitbilds, und sich die Frage zu stellen, was man erreichen will. Ist alles, was bisher üblich war, der Umwelt dienlich, fördern unsere Veranstaltungen die Toleranz und das Verantwortungsbewusstsein der Schülerinnen und Schüler? Haben wir ein stimmiges Konzept „interkulturelles Lernen“? Übrigens: Am Beginn der Verwaltungsvorschrift über die Außerunterrichtlichen Veranstaltungen⁹ stehen bedenkenswerte Sätze zum pädagogischen Sinn dieser Unternehmungen. – Der Umgang mit den Stärken und Schwächen junger Menschen wird beim Sport und auch bei Sportfesten besonders relevant. Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit können z.B. bei der Veranstaltung von

⁸ Entwurfsfassung

⁹ Verwaltungsvorschrift „Außerunterrichtliche Veranstaltungen der Schulen“, Teil I (Allgemeines)

Schulfesten zum Tragen kommen. Man könnte dem Leitbild auch dadurch im Alltag mehr Bedeutung verleihen, dass man die SMV in ihren Aktivitäten stärkt und sie in das Schulleben bewusst einbezieht, ihre Freiräume und Verantwortlichkeiten klar definiert, ihr vielleicht wesentliche Teile der Streitschlichtung zu überträgt (Aspekt „Friedfertigkeit“), sie in die schulische Kommunikation einbezieht, kurz: ihre Arbeit respektiert. Ich sehe eine Aufgabe der Gruppe auch darin, nicht nur die bisherigen und künftig vorgesehenen Veranstaltungen aufzulisten, sondern pädagogische Ziele zu benennen und Methoden zu ihrer Erreichung zu formulieren.

3. Fördermaßnahmen für Begabte und Lernschwächer; Lerngruppen, Nachhilfesystem, Hausaufgabenhilfe, Wettbewerbe: Das sind vor allem Initiativen außerhalb des Unterrichts. Sie sind zweifellos sehr wichtig und eignen sich gut, einiges vom Leitbild zu realisieren. Ich will aber auch hier noch einmal den „gewöhnlichen Schulalltag“ in den Vordergrund rücken, den Unterricht. Dort entscheidet sich, wie wir mit den verschiedenen Begabungen umgehen. Wer den Unterricht auf die Stärken und Schwächen der Schüler ausrichten, also differenzieren will, muss – ich sagte es schon – den Frontalunterricht zurückfahren. Dafür gilt es, den Einzelnen eine ihm gemäße Förderung zuteil werden zu lassen. Die Voraussetzung dafür ist ein funktionierendes diagnostisches Instrumentarium. Bei dieser Aufgabe bewegen wir uns alle noch auf sehr unsicherem Boden. PISA hat aufgedeckt, dass gerade hier besondere deutsche Schwächen liegen. Was kann die Gruppe dazu beitragen? Vielleicht kann sie einen Prozess des bewussteren Umgangs mit unterschiedlichen Begabungen in Gang bringen. Die bisherigen Versuche auf diesem Gebiet wären auf den Prüfstand zu stellen; behutsam könnten neue Wege aufgezeigt werden. Ein bloßes Delegieren an die Schüler (im Sinne eines Nachhilfekurses) geht nicht; in diesem Bereich sind die Lehrenden als Profis gefragt.

4. Kommunikation: Ihre Verbesserung ist ein Kernstück jeder Schulreform. Zu Recht stellen Sie sich dieser Aufgabe. Man wird auch hier vom Ist-Zustand ausgehen und den Soll-Zustand definieren. Dabei ist zu klären, wer wann auf welche Weise was erfahren darf, erfahren soll oder erfahren muss. Hier sehe ich auch die Schulleitung in besonderer Weise in der Pflicht. Sie verfügt kraft Amtes über das größte Wissen, sie weiß aber auch manches nicht. Also muss es darum gehen, die Kommunikationswege, die Formen der Kommunikation und ihre Inhalte einvernehmlich zu bestimmen. Das Ergebnis muss für alle transparent sein. Damit meine ich auch die Schüler und Eltern. Wenn alle schulischen Gruppen in das Kommunikationssystem einbezogen sind, erleichtert das die Zusammenarbeit und es fördert die angestrebte Identitätsbildung. Dabei eröffnen uns die elektronischen Medien neue Möglichkeiten. Aber auch die klassischen Konferenzen sind unter dem Aspekt zu beleuchten, was sie zur Verbesserung der Information beitragen.

5. Konfliktverhinderungs- und Lösungsprogramme: Die meisten Konflikte zwischen Schülern entstehen in den Pausen. Sie können durch ein funktionierendes Streitschlichtermodell aufgearbeitet werden. Der häufigste Streit zwischen Lehren und Schülern ist die Folge erlittener Unrechts. Hier stehen die Themen „Leistungsbewertung“ und „Strafen“ im Vordergrund. Die Notengebung ist ein sensibler Bereich. Welcher Kollege ist schon gerne bereit, seine Bewertung in Frage stellen zu lassen? Ich erlaube mir, den Anfang der Notenverordnung der Lektüre zu empfehlen. Dort stehen bedenkenswerte Sätze zum Sinn und Unsinn der Leistungsbeurteilung. Zum Beispiel der Hinweis, dass der pädagogische Beurteilungsspielraum verantwortungsvoll zu nutzen ist, und zwar „im Interesse des Schülers“¹⁰. Zum Thema Strafen: Welches Kollegium hat die Kraft, dabei auch die Täter zu Wort kommen zu lassen und ihre Entschuldigungs- oder Erklärungsversuche ernsthaft zu bedenken? Der § 90 des Schulgesetzes schreibt uns aber genau

¹⁰ Notenverordnung: Vorbemerkungen

dies ins Stammbuch: Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen dürfen nur verhängt werden, wenn sie angemessen sind und wenn die Betroffenen ihr Recht auf Anhörung erhalten haben. Sinngemäß gilt dies auch für pädagogische Maßnahmen (auf der Grundlage des § 23 Schulgesetz). Doch mit dem Instrument § 90 allein bekommen wir keine vertrauensvolle, offene Atmosphäre, in der Verletzungen zur Sprache kommen können. Es bedarf zusätzlicher Anstrengungen, dies zu erreichen, es bedarf der organisatorischen Absicherung und des ermunternden kommunikativen Rahmens.

6. Rahmenbedingungen des Unterrichts und Organisation der Räumlichkeiten:

Die Rahmenbedingungen müssen sich aus den Vorgaben des Leitbilds ergeben, sonst bleiben sie beliebig. Darüber müsste sich die Gruppe verständigen. Was bedeutet es, menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu schaffen? Wie können wir die Entfaltung der Persönlichkeit fördern? Was heißt „Gleichberechtigung“ bezogen auf die verschiedenen Gruppen (SMV, Lehrer, Eltern, ÖPR)? Was müssen wir tun, um schon durch die äußeren Gegebenheiten Konflikte zu verhindern? Auch die Gestaltung des Stundenplans gehört dazu. Darin steckt viel Konfliktpotenzial. Die neuen amtlichen Regelungen erleichtern einen flexiblen Umgang mit der Stundentafel. Da alle Wünsche von den Stundenplanmachern umzusetzen sind, würde ich sie von Anfang an einbeziehen. Skeptisch bin ich allerdings, was einen möglichen Konsens angeht. Nicht nur die Fächer haben unterschiedliche Bedürfnisse, jede Kollegin, jeder Kollege hat ihre bzw. seine eigenen Vorstellungen. Dennoch: Es gibt keine Alternative zu einem Konsens. Ich stelle mir ein Stundenplanschema vor, das Alternativen zulässt und individuell „gefüllt“ werden kann. Pausen sind gut, aber es ist zu fragen, wofür sie gut sein sollen. Bei dieser Frage bietet sich die Beteiligung der SMV (und des ÖPR) an. Nachdenken könnte man auch über „P-Tage“, das sind Tage für praktisches Tun und Projekte. Meine ehemalige Schule¹¹ hat mit vier solchen Tagen gute Erfahrungen gemacht. Da gilt für alle Klassen (die Oberstufe zum Teil ausgenommen) der Stundenplan nicht. Dann ist Zeit für vieles, was sonst einen unmäßigen Aufwand verlangen würde: Exkursionen, Methodenvermittlung, Theaterpädagogik, Rhetorikschulung, Suchtprävention und anderes mehr. – Zur Frage der Räumlichkeiten nur dieses noch als Ergänzung: Wenn der Unterricht mehr Schüleraktivitäten ermöglichen soll, bedarf es der Ausweichräume. Gruppenarbeit und Projektarbeit brauchen einen Ort. Daher sollten manche Örtlichkeiten, z.B. die Bibliothek, multifunktional sein.

7. Gesundheitserziehung: Das Thema ist nicht neu, sondern den Schulen schon lange aufgetragen. Hier gibt es bereits reichlich Erfahrungen. Es ist einerseits ein fachbezogenes Thema (Biologie, Religion, Ethik, Gemeinschaftskunde), andererseits ein gutes Beispiel für ein fächerübergreifendes Thema, das in einem Schulcurriculum Platz finden könnte. Die vier grundlegenden Kompetenzen (personale, soziale, fachliche und methodische Kompetenz) werden damit gut abgedeckt. Und es eignet sich gut dafür, die Eltern, die SMV und den Hausmeister einzubeziehen. Das würde den im Leitbild genannten Aspekten „Eigenverantwortung“ und „Selbstständigkeit“ entsprechen. Ein Schulcurriculum „Gesundheit“ bestünde aus mehreren Bausteinen, die schon bisher eine Rolle gespielt haben: Geschlechtererziehung, Suchtprophylaxe, Ernährungsfragen (Beispiel: Aktion Pausenbrot). Diese Aktivitäten auf die Schuljahre zu verteilen, verschiedenen Fächern zuzuordnen, die Rolle der Eltern, Schüler und Lehrer zu definieren und das Ganze am besten auf einer Seite als in sich stimmiges Konzept zu formulieren, zu beraten, zu beschließen und dann zu veröffentlichen, das ist eine interessante, überschaubare und leistbare Aufgabe.

8. „Pflege“ und Weitergestaltung des Leitbilds (Selbstkontrolle): Dieser Gruppe kommt eine Schlüsselfunktion zu, soll sie doch nach Wegen suchen, wie die tatsächli-

¹¹ Goldberg-Gymnasium Sindelfingen

che Umsetzung des Leitbilds überprüft werden kann. Wenn man das Erreichen von Zielen kontrollieren will, braucht man „kritische Erfolgsfaktoren“ oder „Messgrößen“, an denen, und Verfahren, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Gruppe wird daher darauf drängen müssen, die allgemeinen Ziele zu operationalisieren, sie, wie man gerne sagt „herunterzuberechnen“, und festzulegen, bei welchem Erreichungsgrad eine Maßnahme erfolgreich war und wann nicht. Das muss behutsam geschehen, aber es wäre ein Einstieg in die „Selbstevaluation“. Andererseits wird es nicht ausbleiben, dass sich Teile des Leitbilds als unrealistisch erweisen, vielleicht auch als Irrtum. Daher beginnt der Auftrag der Gruppe zwar heute. Sie ist aber „nie fertig“.

Nachbemerkungen

Sie haben es sicher bemerkt: Ich sehe das Leitbild Ihrer Schule auch im Zusammenhang der Bildungsplanreform. Sie wollen Ihre Schule weiterentwickeln. Im Zentrum steht der Unterricht. Seine Qualität entscheidet über den Erfolg Ihrer Vision. Im Zentrum stehen die Schülerinnen und Schüler. Ihretwegen geschieht der ganze Aufwand. Um ihre Chancen geht es (siehe das Motto des Leitbilds). Sie sind zu stärken, ihnen soll mehr Verantwortung für den Erfolg ihres Lernens auferlegt werden. Das erhöht auch Ihre Verantwortung als Lehrerinnen und Lehrer; denn Ihnen obliegt es, die besten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lernen zu schaffen.

Es ist gut, dass Sie sich ein großes Ziel setzen, es ist aber wichtig, dass Sie die Erreichbarkeit im Auge behalten. Nicht zu viel auf einmal, sonst entsteht Überforderung. Lassen Sie sich von Misserfolgen nicht entmutigen. Sie werden nicht ausbleiben, wo Menschen zusammen sind. Sie werden auch nicht immer Lob und Anerkennung erfahren. Kritik stellt sich allemal schneller ein als Zustimmung. Aber dennoch: Es lohnt sich, sich auf den Weg zu machen und Neues auszuprobieren. Die Orientierung an einem Leitbild wird Ihnen auch in schwierigen Phasen eine Hilfe sein.

Prof. Roland Häcker, Leiter des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung (Gymnasien) Stuttgart 1.

Anhang:

LEITBILD DES ALBERT-SCHWEITZER-GYMNASIUMS LAICHINGEN

Nutze die Chance lernen zu können

Präambel

Unsere Vorstellung von einer guten Schule orientiert sich an ethischen Werten und ist ihnen verpflichtet. Menschenwürde, Entfaltung der Persönlichkeit, Gleichberechtigung, Friedfertigkeit und Gerechtigkeit sind die Grundpfeiler unseres Erziehungsauftrags. Diesen Werten sollen Lern- und Erziehungsklima entsprechen.

Alle am Schulleben Beteiligten sind dazu aufgerufen, im Bewusstsein ihrer Verantwortung an der Verwirklichung dieser Wertvorstellungen mitzuarbeiten: Lehrerschaft, Schülerschaft, Elternschaft.

Wir verstehen das Lernen als eine Chance für jeden Einzelnen, sich weiterzuentwickeln. Dieser ständige Prozess ist bewusst von Lehrenden und Lernenden zu gestalten.

Die folgenden drei Punkte sollen an unserer Schule im besonderen Maße Beachtung finden:

Die Persönlichkeit stärken

Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen (Albert Schweitzer)

Jede und jeder Einzelne wird mit ihrer/seiner Persönlichkeit ernst genommen und geachtet.

Es gilt, die Schülerinnen und Schüler mit ihren individuellen Begabungen zu fördern, sie beim Umgang mit Schwächen zu unterstützen, ihr Selbstwertgefühl und ihre Selbständigkeit zu stärken und sie auf ihre persönliche und gesellschaftliche Zukunft vorzubereiten.

Miteinander reden und handeln

Miterleben heißt, sich für alles, was sich in unserem Bereich abspielt, verantwortlich fühlen (Albert Schweitzer)

Unser Ziel ist es, die Schulgemeinschaft so zu stärken, dass ein Identitätsgefühl und ein Bewusstsein für die gemeinsame Lebens- und Arbeitswelt entstehen. Verbesserte Kommunikationswege fördern das gegenseitige Verständnis. Wir wollen aufrichtig und rücksichtsvoll miteinander umgehen.

Das bedeutet Respekt vor der Arbeit, die geleistet wird, ebenso wie Hilfe bei Schwächen. Das bedeutet auch, auf schädigende Einflüsse, Ansprüche und Verhaltensweisen konsequent und angemessen zu reagieren.

Offen sein

Wir leben in der Welt, und die Welt lebt in uns (Albert Schweitzer)

Unsere Schule zeigt sich auch nach außen als offene Schule.

Wir nehmen teil am Leben außerhalb der Schule und engagieren uns für unsere Gesellschaft und Umwelt.

Wir suchen die Begegnung und kritische Auseinandersetzung mit anders Denkenden, mit anderen Lebensgewohnheiten und Kulturen. Unsere Schule fördert tolerantes und verantwortungsbewusstes Denken und Handeln.

Fassung vom 14.2.05