

Unterricht weiterentwickeln und beurteilen

Was tun, wenn KollegInnen die Beteiligung an der kooperativen Unterrichtsentwicklung verweigern?

Der grundsätzliche Eindruck bei Gesprächen mit KollegInnen und den Beobachtungen an der eigenen Schule ist, dass im Moment eher zu viele Entwicklungen in Bezug auf Schul- und Unterrichtsentwicklung an Schulen stattfinden und von einem allgemeinen lethargischen Dahindümpeln nicht die Rede sein kann. Trotz allem gibt es in jedem Kollegium sicherlich KollegInnen, die sich der kooperativen Unterrichtsentwicklung verweigern und es gilt als Schulleitung mit diesen umzugehen und sie mit ins Boot zu holen.

Stimmen die Rahmenbedingungen?

Die Schulleitung sollten an der eigenen Schule für die entsprechenden Rahmenbedingungen sorgen, damit Unterrichtsentwicklung ein gemeinsames Projekt wird und nicht nur von einigen Leuchttürmen im Kollegium alleine betrieben wird. Denn in diesem Fall stehen die Chancen sehr schlecht, dass sich die durch die Entwicklung entstehenden Neuerungen flächendeckend in der gesamten Schule verbreiten sehr gering. Deshalb sollte es ein gemeinsames Leitbild in Bezug auf Unterrichtsentwicklung geben, das von der Schulleitung forciert, aber nicht aufgedrückt wird. Das stellt die Schulleitung vor die Herausforderung intelligent zu moderieren und diejenigen zu unterstützen, die innovative Ideen haben, gleichzeitig auch darauf zu achten, dass diese Ideen nicht in Maßnahmen münden, die losgelöst von einem gemeinsamen Konzept münden und möglicherweise große Teile des Kollegiums eher verschrecken, weil ihnen der Sinn der Maßnahmen nicht klar ist bzw. sie die Maßnahmen für Produkte einer bestimmten pädagogischen Ideologie halten.

Damit geht auch einher, dass die Schulleitung innovationsfreundlich, jedoch nicht zu innovationsfreudig sein sollte, denn wenn zu viele Entwicklungsprojekte nebeneinander her laufen, wird sicherlich keines richtig umgesetzt, geschweige denn flächendeckend durchgesetzt. Hier gilt die 90/10-Regel, nämlich dass 90 Prozent der Bemühungen, der Konsolidierung bereits begonnener Projekte gewidmet werden sollten und nur 10 Prozent für neue Projekte reserviert werden sollten. Diese Regel scheint in den letzten Jahren an kaum einer Schule in Schleswig-Holstein bekannt gewesen bzw. beherzigt worden zu sein, denn sehr häufig stehen so viele Projekte losgelöst nebeneinander, dass der Überblick verloren gegangen ist und einige gute Ansätze versandet sind.

Damit dies nicht passiert, sollte es an der Schule einen transparenten und verlässlichen Jahresarbeitsplan geben, auf den sich die Schulleitung zusammen mit dem Kollegium verständigt hat. Dieser zeigt die laufenden Projekte und deren Zuständigkeiten auf und gibt Auskunft darüber, bis wann das Projekt umgesetzt werden soll und zu welchem Zeitpunkt eine Zwischenbilanz gezogen wird. Ein solches Planungsinstrument gibt den KollegInnen Planungssicherheit und entlastet sie auch, da sie genau wissen, für welchen Bereich sie zuständig sind und wie viel Zeit sie bis zum nächsten Zwischenbilanztermin haben.

KollegInnen, die sich für die Unterrichtsentwicklung engagieren sollten von der Schulleitung und dem Kollegium wertschätzend behandelt werden und es sollte ebenso wie zwischen Lehrern und Schülern ernsthaftes Feedback gegeben werden. Dafür ist es notwendig, dass die Schulleitung genau weiß, welcher Kollege an welchem Projekt mitarbeitet und wie gut man da vorankommt. Außerdem kann es auch nicht Schaden, wenn man sich als Schulleiter Gedanken darüber macht, welche Art von Wertschätzung die richtige für einzelne KollegInnen ist, denn nicht jedem bereitet

Unterricht weiterentwickeln und beurteilen

eine Belobigung vor versammelter Mannschaft gleichermaßen viel Freude.

Um Unterrichtsentwicklung fachlich und sachlich hochwertig zu betreiben, ist ein stimmiges Fortbildungskonzept unerlässlich. Auch hier ist die Schulleitung gefragt, die den KollegInnen entsprechende Fortbildungsangebote offerieren sollte, die mit ihrem Projektthema zu tun haben. Außerdem kann die Schulleitung darüber nachdenken, welche Fortbildungsangebote für so viele KollegInnen interessant sind, dass es sich lohnt ein entsprechendes Angebot ins Haus zu holen, damit den KollegInnen Fahrtwege erspart werden. Hier spielen auch hausinterne Fortbildungen eine Rolle, die von engagierten KollegInnen gegeben werden können, was auch eine Art der Wertschätzung ihrer Arbeit ist.

Bei allen Fortbildungs- und Unterrichtsentwicklungsbemühungen sollte auch die Belastung der Lehrkräfte im Auge behalten werden, die innerhalb eines Kollegiums sehr unterschiedlich sein kann, da sie immer auch von den privaten Belastungen der KollegInnen abhängt. Wer zu sehr belastet ist, hat den Kopf sicherlich nicht frei für innovative Entwicklungsarbeit, sodass dies zu halbherzigen Aktionen führen könnten, das Thema schnell abzuhaken, damit es endlich durch ist, egal ob die Qualität letztendlich darunter leidet.

Das waren nur einige Rahmenbedingungen, die die Schulleitung im Auge behalten sollte, damit der Weg für Unterrichtsentwicklung geebnet ist.

Gründe für Verweigerung

Lehrkräfte können ganz verschiedene Gründe für die Verweigerung kooperativer Unterrichtsentwicklung haben und diese können auch durch die perfekten Rahmenbedingungen bestehen bleiben. Deshalb ist es sicherlich nötig genauer hinzuschauen, wenn einzelne KollegInnen sich nicht entsprechend engagieren. An dieser Stelle möchte ich einige hemmende Faktoren stichpunktartig auflisten:

- Angst vor Veränderung
- geringes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten
- hohe Belastungen in der eigenen Klasse
- hohe private Belastungen
- geringes Wissen über Unterrichtsentwicklung
- gemeinsame Ziele wurden nicht verinnerlicht

Diese Bedenken müssen ernst genommen werden und können nicht nach Schema F bearbeitet werden. Möglicherweise ist auch nicht immer die Schulleitung der richtige Ansprechpartner, um KollegInnen ihre Ängste zu nehmen. Hier sind professionelle Fach- und Arbeitsgruppenleiter gefragt, die innerhalb ihrer Bezugsgruppe die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen sollten und auf die Bedenken von weniger motivierten KollegInnen eingehen sollten. Auch hier gilt der Leitspruch „Schwächen schwächen und Stärken stärken“. Nicht jeder Kollege ist ein Ass im strukturellen Denken, wenn es um die Ausarbeitung von schulinternen Fachcurricula geht oder hat ein so umfassendes methodisches Repertoire, dass er ansprechende Unterrichtseinheiten für mehrere KollegInnen herstellen kann. Aber vielleicht liegen seine Stärken in organisatorischen Bereichen oder der elektronischen Umsetzung von entsprechenden Inhalten, damit dieses dann den gesamten Kollegium zur Verfügung stehen. Vermutlich wird diejenige Lehrkraft sehr viel motivierter an eine Aufgabe herangehen, die für sie überschaubar ist und die sie sich zutraut, weil sie darin gut ist. Das gilt sicherlich auch für die zeitlichen Umfängen von Aufgaben und die Notwendigkeit diese im Team in entsprechenden Arbeitsgruppensitzungen zu absolvieren. Mancher

Unterricht weiterentwickeln und beurteilen

sitzt lieber zu Hause vor dem heimischen PC und stellt dort etwas fertig, als am Nachmittag mit einer Arbeitsgruppe am gemeinsamen Tisch zu sitzen und zu diskutieren. Hier gibt es sicherlich einige Möglichkeiten, KollegInnen zu entlasten und ihnen Aufgaben zuzuweisen, die sie aufgrund ihrer Stärken gut bewältigen können. Außerdem schafft das Erfolgserlebnisse, die im Nachhinein wertgeschätzt werden sollten, da das die Motivation steigert. Das alles ist jedoch eine Fragen der Organisation und des ernsthaften Interesses an den Einzelnen.

Hartnäckige Verweigerung

Sollten sich trotz aller Bemühungen der Schulleitung und der Arbeitsgruppenleiter KollegInnen weiterhin hartnäckig verweigern (was ich mir wirklich nur in Einzelfällen vorstellen kann), wird es nötig, dass der Schulleiter entsprechende Mitarbeitergespräche führt, die in einer Zielvereinbarung zwischen der Lehrkraft und dem Schulleiter münden sollten, in der festgehalten wird, welche Aufgabe bis zu welchem Zeitpunkt von der Lehrkraft übernommen wird. Möglicherweise können das auch organisatorische Aufgaben sein, die wiederum anderen KollegInnen entlasten, damit dieses sich mehr der Unterrichtsentwicklung widmen können. Schwierig stellt sich der Fall sicherlich dann dar, wenn es sich bei den verweigernden Kollegen um solche handelt, die noch eine längere Dienstzeit vor sich haben. Sollte die Verweigerung sich verfestigen, sollte man solchen KollegInnen sicherlich eher raten, sich von der Schule wegzubewerben. Bei älteren Verweigerern kann man nur hoffen, dass das „Problem“ rauswächst.

In Anbetracht der derzeitigen Entwicklungsbemühungen an Schulen stehen Schulleiter jedoch vielmehr vor der Herausforderung die breite Masse der KollegInnen nicht zu demotivieren, die zu der Kategorie „Indianer“ gehören. Bei ihnen ist der innere Drang den Unterricht zu entwickeln nicht so stark ausgeprägt, wie bei den Leuchttürmen, die zur Not auch nur im kleinen Rahmen bemüht sind, den Unterricht zu verbessern, weil es ihnen einfach ein Bedürfnis ist. Deshalb bedarf es eines besonderen Blickes auf diesen großen Teil des Kollegiums und es ist wichtig, dass sie die Möglichkeit haben, informiert zu bleiben, wenn es um die Planung neuer Projekte geht, was angesichts der Fülle der Aufgaben an einer Schule nicht einfach ist. Noch wichtiger ist es jedoch ihnen die Zeit zu geben und sie zu unterstützen, wenn es um die Konsolidierung von Innovationen geht, denn ihnen fällt es nicht so leicht, Neuerungen in ihren alltäglichen Unterricht zu integrieren und auch hier handeln sie nicht so stark aus eigenem Antrieb, sondern müssen möglicherweise begleitet werden, damit sie den Mut nicht verlieren.