

Bruno J. Schor - Elmar Schaar

Interne Schulentwicklung durch Externe Beratung – von der Idee zur Wirklichkeit

1. Bedeutung und Reichweite von interner Schulentwicklung

Der Gegenstand der Schulentwicklung ist aktuell in aller Munde. Schulentwicklung liegt gleichsam im bildungspolitischen Trend. Schulentwicklung wird gewiss nicht zum punktuellen Ereignis, zum kurzlebigen Zeitgeist werden, sondern wird für die Zukunft in den Schulen positive Wirkung zeigen und Bestand haben.

Bei der Verwirklichung von Schulentwicklung ist es Gebot, dass *alle* im Makroorganismus der Einzelschule vor Ort agierenden Menschen mitwirken und Schule mitgestalten. Es sind zu allererst die Erziehungsverantwortlichen, die durch ihr pädagogisches Handeln ihre Bildungseinrichtung mit Leben erfüllen müssen. Aber auch die Teilhabe der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern ist unentbehrlich. Es ist geboten, dass sich vor allem die Lehrkräfte mit Schulentwicklung identifizieren, diese aktiv betreiben. Es wächst ihnen die Aufgabe zu, den Blick vom Klassenzimmer zu heben, ihn auszuweiten und Verantwortung für das Gesamtsystem Schule zu übernehmen. Hierzu ist es unerlässlich, den Lehrerinnen und Lehrern Verantwortung zu übertragen, Vertrauen zu schenken, damit sie Verantwortung und Vertrauen rechtfertigen können. Man muss ihnen den Erwerb von Kompetenzen und Qualifikationen eröffnen, damit sie Schule zugunsten der Kinder und Jugendlichen von innen positiv verändern und qualitätsvoll erneuern können.

Die Verwirklichung dieser Vision kann insbesondere dann zur Realität werden, wenn man tradierte organisatorische und inhaltliche Gegebenheiten gerne und nachhaltig reflektiert und - bei Bedarf - verändert. Es ist von Nutzen, Maßnahmen einzuleiten, die "auf eine Verringerung der ‚Zuständigkeitsebenen‘, auf eine Verkürzung der Verwaltungswege und auf mehr Dienstleistungsbewusstsein im Verwaltungshandeln" abzielen (*Brockmeyer*). Alle Initiativen, die Bildungspolitik und Bildungsadministration auf den Weg bringen, bleiben dann auf halbem Wege stehen, sie erweisen sich als Stückwerk, ja sie verebben, wenn sich Verantwortung nicht wirklich dorthin verlagert, wo sie verlangt wird und eingefordert werden kann. Die Schulleitungen und die Lehrerkollegien werden in diese neue Verantwortung und Aufgabe hineinwachsen. Sie werden mit dieser Aufgabe wachsen. Verantwortung ist ein Kraftfeld für Kreativität, die den Lehrkräften Sinn und berufliche Zufriedenheit mitgibt.

Dem Ansinnen zu schulischer Selbsterneuerung ist wohl dann Erfolg beschieden, wenn auch Bildungspolitik und Schuladministration dazu beitragen, durch die

Revision von äußeren Strukturen zunehmend die inneren Gegebenheiten von Schule positiv und dauerhaft zu verändern. Es steht fest: Gestaltungsfreiheit von Schule "ist mit der Übernahme von mehr Verantwortung verbunden und braucht entsprechende Rahmenbedingungen" (*Brockmeyer*).

Schulentwicklung, die sich in individuell gestalteter Profilbestimmung entfaltet, kann dann erfolgreich gelingen, wenn eine Symbiose zwischen Bewährtem - also Bewahrenswertem - und aktuellen bildungsrelevanten Neuerungen erzielt wird. Hemmnisse und Erschwernisse für Schulentwicklung liegen insbesondere beim Aufbrechen von traditionsverhafteter, vergangenheitszugewandter Besitzstandswahrung. Für diese Innovationsleistung braucht jede einzelne Schule fachliche Beratung und personale Begleitung.

2. Sonderpädagogik – eine Initiatorin von interner Schulentwicklung

Sonderpädagogik und Förderschulen haben sich auch im Kontext der gegenwärtig allenthalben proklamierten Schulentwicklung hohe Verdienste erworben. Seit jeher standen Sonderpädagogik und Förderschulen im Gefüge von Schulentwicklung im ersten Glied. Sie waren und sind "Motor" und Impulsgeberinnen. Sie bewiesen und beweisen auf diesem innovativen Terrain bis auf den heutigen Tag durchaus Führungsqualität, weil sie ohne zögerliche Furchtsamkeit, aber mit Phantasie und Gespür für das Machbare handelten und handeln, weil sie stets Agierende, selten Re-Agierende waren und sind. Der Zuwachs an neuen Aufgaben verlangt neuartige Entwicklungen zwangsläufig ab.

Sonderpädagogik und Förderschulen haben sich frühzeitig auf den Weg begeben, nach konkreten Realisierungsformen von Schulentwicklung Ausschau zu halten. Hierbei machten sie sich im Wesentlichen drei Parameter zu eigen, die zur Generierung von ISEB führten:

- Schulentwicklung muss gleichsam "von innen" und "von unten" wachsen. Demnach gilt: Jede einzelne Schule ist unmittelbar für ihre individuelle Schulentwicklung verantwortlich. Deshalb spricht man von interner Schulentwicklung. Dieser Prozess erwächst häufig aus motivationalen Gegebenheiten der Lehrerschaft, bisweilen aus pädagogischem Leidensdruck, aus unterrichtlicher Notlage oder aus Zunahme von sonderpädagogischem Wissen und Können.
- Interne Schulentwicklung hat ihren Preis: Für ein wirkliches Ingangkommen und ein dauerhaftes Inganghalten von pädagogischer Innovation und schulischer Identifikation reichen die innerschulischen Kräfte und das kommunikativ-interaktive Know-how in der Regel nicht aus. Systemische Schulentwicklung im Sinne eines von der Schulgemeinschaft initiierten und verantworteten qualitativen Fortschritts braucht demnach externe Stützung und Unterstützung. Diese begleitend-beratende Außen- und Fremdsicht, die bei den "Insidern" eine neue Bewusstheit erzeugt, die eine Identifikation mit ihrer Schule generiert, die zu Analyse und Reflexion anleitet, die - jenseits von Kontrolle und Repression - positive Lösungswege ebnen hilft, ist für interne Schulentwicklung unabdingbar.

- Interne Schulentwicklung vermag also wohl einzig im Verbund mit externer Schulberatung wirkungsvoll gestaltet zu werden. Diese positive Kraft der Beratung, die von Unabhängigkeit und Fachkompetenz geprägt ist, die von außen in die Binnenstruktur von Schule helfend hineinwirkt, hat sich in der Realität bereits bewährt. Es verdient Erwähnung, dass sich in der Vergangenheit einzelne Schulen - meist mit hohem Kostenaufwand - externe Beratung zugunsten von interner Schulentwicklung geleistet haben.

Das Modell ISEB setzt auf Hilfe "von Lehrern für Lehrer", auf "Hilfe zur Selbsthilfe", auf den Dualismus von Beratungskompetenz und Feldkompetenz. In der wechselseitigen Kompensation dieser Kompetenzen ist das erfolgreiche System der Berater-Tandems erwachsen.

Das Vorhaben ISEB war ein Novum, ein Wagnis, ein Experiment. Indes, man kann in der Replik behaupten, dass sich der Mut gelohnt hat, tradierte Systeme zu durchbrechen, neue, nächstliegende und pragmatische Wege zu gehen.

ISEB ist gewiss kein "Königsweg", ISEB ist aber fürwahr ein wichtiger Schritt hin zu positiver, selbstverantworteter Erneuerung von Schule.

Zuletzt, auch vor dem Hintergrund einer Kosten-Nutzen-Analyse erweist sich ISEB als ein Entwicklungsmodell, das sich "rechnet". Denn die Devise gilt: *Keine Innovation ohne Investition!* Man kann im Interesse einer Optimierung des Bildungsgeschehens die Hoffnung hegen, dass sich ISEB künftig auch in anderen Schularten erfolgreich etablieren wird.

Dr. Bruno J. Schor

Staatsinstitut für Schulpädagogik Bayerisches Staatsministerium
und Bildungsforschung
Arabellastraße 1
81925 München

Dr. Elmar Schaar

für Unterricht und Kultus
Salvatorstraße 2
80333 München