



1 | Wenn die Lehrer und Lehrerinnen einer Schule an einem Strang ziehen und sich auch in Werteerziehungsfragen einig sind, profitieren wiederum die Kinder davon.

JAN VON DER GATHEN

Gemeinsame Normen und Werte im Kollegium

„Welche Werte vertritt eine gute Schule?“ Dies ist eine der wichtigen Fragen, die sich ein Kollegium stellen könnte, um professionell und gemeinsam miteinander an einer Schule zu arbeiten und zu lernen.

Eine Umfrage in der Fußgängerzone einer Großstadt: „Was macht für Sie eine gute Schule aus?“ Darauf wird es vermutlich mannigfache und unterschiedliche Antworten geben: Die einen denken an die Schüler(innen), für einen anderen stehen die Lehrkräfte im Fokus, die andere empfindet die Einbeziehung der Eltern wichtig, wieder andere denken eher an das Gebäude und die Räumlichkeiten. So einfach

die Frage auch klingt, so komplex sind die Antworten: „Wann hat sich ein Kollegium diese grundsätzliche Frage einmal gestellt? Säge die Vielfalt der Antworten ähnlich aus?“ **Viel zu oft überrollt der Schulalltag die konkrete Auseinandersetzung mit grundsätzlichen Fragen.** Die sind allerdings für die professionelle Zusammenarbeit eines Kollegiums von grundlegender Bedeutung (s. auch **Materialheft** zu dieser Ausgabe).

Ziel: Ein Kollegium, das in eine Richtung schaut

„Wer keine Vision hat, ist kein Realist.“ Der israelische Staatsmann David Ben-Gurion hat sicherlich nicht an das Lernen in Schulen gedacht, als er diesen Satz aussprach. Doch für ein Kollegium, das das Lernen nicht ausschließlich auf die Kinder und Jugendlichen bezieht, sondern auch

auf sich, kann dieser Satz prägend sein: „Wie können die in dieser Form arbeitenden Schulen charakterisiert werden? Wie lernen Kollegien professionell?“

Gemeinsam, kollegial und professionell lernen

In Deutschland wurde der Begriff der „Professionellen Lerngemeinschaft (PLG)“ erstmals von Rolff (2001) eingeführt, der das „Modell der PLG“ auf dem Hintergrund der Organisationstheorie in die Schulentwicklung einbrachte. Professionelle Lerngemeinschaften sind solche Gruppen, in denen „Lehrerinnen und Lehrer in einer Schule beständig nach Lernprozessen suchen, sich darüber austauschen und dann das umsetzen, was sie lernen. Das Ziel ihrer Handlungen besteht darin, die Effektivität ihrer Unterrichtsarbeit zu steigern, sodass die Schülerinnen und Schüler davon profitieren. Dieses System wird auch als Gemeinschaft des beständigen Hinterfragens und Verbesserns bezeichnet“ (Green 2002).

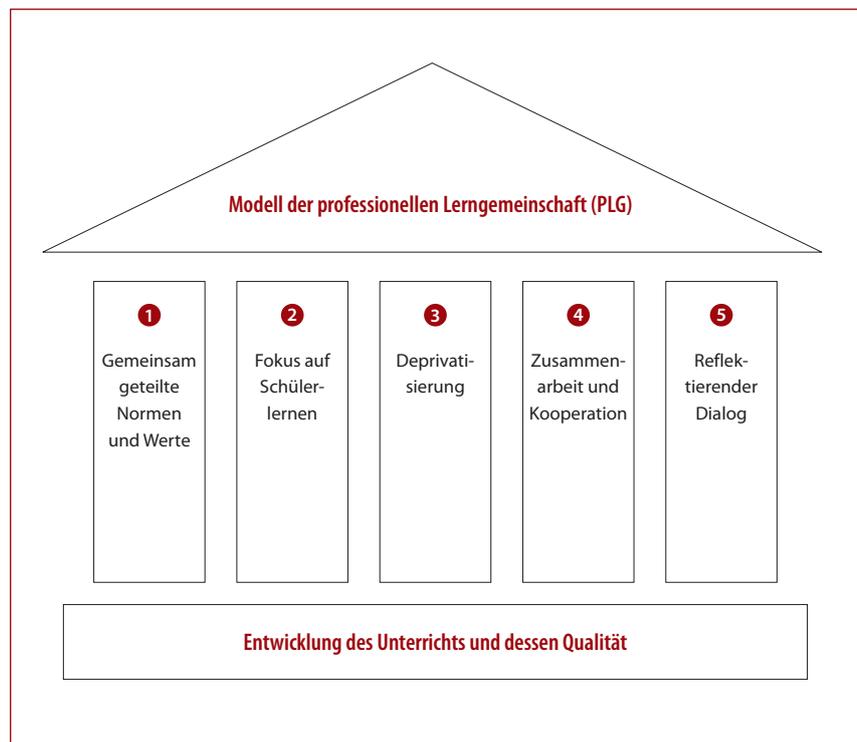
Die zwei anglo-amerikanischen Schulforscher Toole und Seashore Louis (2002, S. 7) entwerfen ein Modell, das strukturelle und personelle Gelingensbedingungen einer Professionellen Lerngemeinschaft an Schulen beschreibt (s. Abb. 2). **Fundament und Basis bei dem Modell der Professionellen Lerngemeinschaft ist die Entwicklung des Unterrichts und dessen Qualität.** Falls dieser ultimative Bezugspunkt aus dem Fokus gerät, darf lediglich von einem Lehrerteam o. Ä. gesprochen werden: Die erste Säule 1 beschreibt die Diskussion um *grundlegende Normen und Werte* mit handlungsleitender Funktion. Dabei sind ausschließlich auf Schule und Unterricht bezogene Leitbilder gemeint, die sich demnach ausschließlich auf die Profession beziehen. Außerdem gilt als Fokus der Zusammenarbeit das Schülerlernen (Säule 2). Hier wird besonders die Nähe zum Unterricht deutlich. Damit zusammen hängt die „Deprivatisierung“ der Lehrarbeit (Säule 3) und eine Transparenz des Unterrichtshandelns der einzelnen Lehrkraft durch gegenseitigen Austausch von Unterrichtsmaterialien, Teamteaching, gemeinsame Konzeption von Tests etc. Als vierte Säule dienen unterschiedliche Formen regelmäßiger Kooperation

mit reflexivem Dialog, wie z. B. gegenseitige Hospitationen oder gemeinsame Teilnahme an Fortbildungen (Säule 4). Zuletzt sind abgestimmte organisatorische und strukturelle Arbeitsbedingungen zu schaffen (Säule 5), die z. B. eine gezielte Aufgaben- und Rollenverteilung, schriftlich fixierte Zielvereinbarungen und regelmäßige (wöchentliche) Teamtreffen umfassen.

Insbesondere im Zuge der Diskussionen, die nach den Veröffentlichungen der Ergebnisse der Schulleistungsuntersuchungen wie z. B. PISA und IGLU in Bezug auf die Veränderung von Unterricht entfacht sind, wird nach neuen Formen der Unterrichtsentwicklung gefragt. **Ein wesentlicher Baustein bei einer systemisch angelegten Schulentwicklung sind Kooperationsformen in den Kollegien.** Kooperierende und über Unterricht kommunizierende Lerngemeinschaften auf Kollegiumsebene scheinen eine Voraussetzung für eine wirksame Unterrichtsentwicklung zu sein. Wenn die Lehrerverbände als „Gelenkstück“ innerschulischer Unterrichtsentwicklung verstanden wird, wird ein zentrales Er-

gebnis der anglo-amerikanischen „effective-school“-Forschung eingelöst. Diese Forschungen beschäftigen sich mit guten Schulen, die effektiv in Bezug auf das Lernen der Schüler(innen) und Lehrkräfte arbeiten. Die abgestimmte Zusammenarbeit des Kollegiums gilt als entscheidende Bedingung für den Schulerfolg.

„Eine gute Schule ist eben kein System, das sich aus einer Vielzahl von ‚Einzelkämpfen‘ zusammensetzt, sondern sie stellt sich als zusammenhängendes Ganzes dar. Die Zusammenarbeit von Lehrern an guten Schulen drückt sich vor allem aus in einem starken Konsens bezüglich didaktisch-methodischer Fragen; in der ständigen Abstimmung des Unterrichts, besonders hinsichtlich curricularer Fragen (z. B. wie bestimmte Ziele konzeptionell gesichert werden können) und – dies ist besonders wichtig – in einer ständigen gemeinsamen Erörterung und Festlegung von übergreifenden Verhaltensregeln, wie etwa Regelungen bezüglich Aufrechterhaltung von Disziplin oder Vereinbarungen über die Funktion, Art und Kontrolle von Hausaufgaben“ (Haenisch 1987, S. 44). Was Haenisch bereits vor vielen Jahren beschrieben hat, insti-



2 | Aufgebaut wie ein altertümlicher Tempel: Guter Unterricht ist abhängig von vielen Faktoren, die als Fundament und Säulen dafür sorgen, dass ein Schulgebäude nicht einstürzt.

Grafik nach einer Idee von Jan von der Gathen



3 | Auch eine Schulklasse entwickelt sich im Lauf der Jahre zu einem Team, so sollte es auch bei einem Lehrer-Kollegium sein.

tionalisiert Hord in den „*professional learning communities*“. In der anglo-amerikanischen Schulentwicklungsforschung ist die Einsicht empirisch belegt worden, dass die professionelle Kooperation auf Kollegiumsebene Effekte auf die Schulqualität im Allgemeinen und auf die Unterrichtsqualität im Besonderen hat: Für diesen Bereich hat Hord (1997) eine Literaturanalyse der Erträge der Schulleffektivitätsforschung vorgelegt, in der Effekte sowohl auf Kollegiums- als auch auf Schülerebene beschrieben werden. In Kollegien, die kooperativ arbeiten, gilt:

- › eine Reduzierung der Isolation von Lehrer(inne)n,
- › eine Stärkung des gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins für die umfassende Entwicklung des Schülers,
- › ein erhöhtes Engagement für die Ziele der Schule,
- › eine größere Wahrscheinlichkeit, dass die Lehrer(innen) über aktuelle fachliche Innovationen informiert sind,
- › eine Reduzierung der Fehltage und höhere Zufriedenheit im Beruf,
- › ein fundiertes Wissen über „guten Unterricht“ und erfolgreiche Methodik und Didaktik,
- › eine Stärkung des professionellen Selbstbildes, v. a. in Bezug auf die Unterstützung des Schülerlernens,

› ein erhöhter Fokus auf den Einzelschüler und seine Bedürfnisse mit gleichzeitiger Anpassung des Unterrichts.

In einem zweiten Schritt werden indirekte Wirkungen auf die Schülerschaft genannt:

- › Reduzierung des Schulabsentismus und Schulabbruchs,
- › bessere Lernleistungen (nachweisbar in kleineren High-Schools),
- › Verringerung der Leistungsunterschiede in heterogenen Lerngruppen, v. a. unterschiedliche soziale Herkunft. (vgl. Hord 1997, S. 29 f.)

Gelingende Unterrichtsentwicklungsprozesse hängen demnach davon ab, „*inwieweit Teamarbeit und Kooperationsstrukturen in der Schule zur Gestaltung und Reflexion von Unterrichtsentwicklung genutzt wird*“ (Bastian / Rolff 2002, S. 21).

Visionen Zeit und Raum geben

„*Wann sollen wir das denn noch tun?*“ – Diese Frage scheint oft berechtigt. Sie deutet genau auf das Problem hin. **Vor lauter Bewältigung der Anforderungen des Alltags ist das „Heraustreten“ für einen kurzen Augenblick, um Grundsätze im Kollegium zu klären, enorm wichtig.** Dafür bietet sich insbesondere der erste Konferenztag vor Schuljahresbeginn an. Unter externer Be-

gleitung durch einen Schulberater oder durch die Moderation der Schulleitung steht die Beschäftigung mit dieser einen Frage im Mittelpunkt „*Was ist eine gute Schule für unsere Schüler(innen)?*“ Da muss man Farbe bekennen. Da hat jede Lehrkraft, ob sie nun schon 30 Jahre im Dienst oder Berufsstarter ist, die Chance, die eigene Vision von „guter Schule“ vorzustellen. So werden Grundhaltungen kommuniziert, die in Gesprächen in den Pausen oder morgens am Kopierer zwischen Lehrkräften so nie geführt würden. Anregungen für die Gestaltung einer solchen grundsätzlichen Debatte im Kollegium lassen sich im fast schon undurchsichtigen Literaturangebot von Schulratgebern finden. Praxiserprobte und gut umsetzbare Beispielübungen sind zum Beispiel in einem „Werkzeugkasten“ zusammengestellt, den die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte anbietet (www.zfw.uni-dortmund.de/dapf/werkzeugkasten/werkzeugkasten.html). Unter dem Stichwort „Diagnose und Zielfindung“ wird hier konkret gefragt: „*Was ist guter Unterricht?*“ oder „*Was ist ein gutes Team?*“. Entsprechende Übungsformate für das Kollegium werden mitgeliefert. Dabei müssen Lehrkräfte aus einem Angebot von über 40 Antworten die eigenen passgenauen Antworten aussuchen

und in einem zweiten Schritt mit fünf anderen Kolleg(inn)en austauschen. Ziel ist die gemeinsame Festlegung von eher peripheren Werten aber vor allem die Einigung auf zentrale Werte in Bezug auf Unterricht und Lernen.

So entsteht ein gemeinsames Wertebild oder Werteprofil, bei denen politische Einstellungen, die Anzahl der Dienstjahre und die Funktion in der Schule zweitrangig sind. **Nur in einem weitgehenden Konsens über die Frage „Was ist eine gute Schule?“ lässt sich Unterricht und schulisches Lernen gegenüber den Schüler(inne)n und auch den Eltern verantworten.** In einem Kollegium, in dem Divergenz in dieser zentralen Frage besteht, beherrschen vor allem Willkür und Zufälligkeiten den Schul- und Unterrichtsalltag.

Werte, die das Zusammenleben in Deutschland tragen

Die Grundschule ist die erste staatliche Institution für alle Kinder, die verpflichtend besucht wird. Doch ist der Begriff „besuchen“ hier passend? Die vier Jahre in der Grundschule sind eine Zeit, in der sich Freundschaften bilden, Enttäuschungen erlebt werden, ausgelassen Feste gefeiert werden und vor allem gemeinsam gelernt wird. Solch eine Lerngemeinschaft auf Schülerebene funktioniert oft aufgrund von Lehrkräften vorgelebten Werten. Sie bleiben schulweit jedoch unausgesprochen: „Welche Werte tragen unsere Schule, welche Werte tragen die Gesellschaft hier in Deutschland?“ Was liegt da näher, als das Grundgesetz als Ideengeber zu nutzen. Ein Anlass kann z. B. der Tag der deutschen Einheit im Oktober sein. Die Schulanfänger(innen) sind seit einigen Wochen in der Schule und haben sich schon eingelebt. In allen Eingangsklassen wird das Wertegerüst thematisiert, so wie es die Gründer(innen) unseres Staates entworfen haben. Wer das mit Heimitümelei verwechselt, kann gefragt werden: „Wer in unserer Gesellschaft erklärt Kindern die Fundamente des bürgerlichen Miteinanders, wenn nicht die Schule mit ihrem staatlichen Bildungsauftrag?“ Insbesondere Familien mit Migrationshinter-

grund kommen in unser Land und haben ein Anrecht auf ausreichende und angemessene Informationen über das System, in dem sie nun leben. Eine konkret gelebte Einführung in die „polis“, die Hartmut von Hentig für die Schule eingefordert hat.

Die kurze Unterrichtsreihe besteht aus zwei Sequenzen:

1. Was ist das Grundgesetz?

Ein Grundgesetzband liegt als stummer Impuls in der die Mitte des Kreises. Spontane Äußerungen der Kinder eröffnen das Gespräch. Mehrere Bände werden ausgeteilt, sodass alle einen ersten, aber intensiven Blick hineinwerfen können. Die besondere Struktur wird besprochen: „Das ist kein Buch mit einer langen Geschichte sondern da sind immer kleine Absätze/Stücke mit Zahlen dazwischen. Diese Abschnitte werden Artikel genannt. In diesen Artikeln sind wichtige Regeln, die hier in Deutschland gelten, aufgeschrieben worden.“

Ziel dieser Einführung ist folgendes: Damit sich in Deutschland alle an die gleichen Regeln halten, gibt es das Grundgesetz. Dort stehen alle Regeln, die für das Miteinander in Deutschland wichtig sind.

2. Wichtige Artikel aus dem Grundgesetz

Vor allem Grundgesetzartikel 3 (s. **Kasten**) steht im Mittelpunkt dieser Einheit. Das gemeinsame Gespräch wird von zwei Reflexionsfragen bestimmt: „Was bedeutet das für mich?“/„Was bedeutet das für uns?“

- › Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich: „Was bedeutet das für mich?“/„Was bedeutet das für uns?“
- › Männer und Frauen, Jungen und Mädchen sind gleichberechtigt: „Was bedeutet das für mich?“/„Was bedeutet das für uns?“
- › Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden: „Was bedeutet das für mich?“/„Was bedeutet das für uns?“ (s. auch Beitrag S. 50 ff.)

Während des Gespräches werden immer Fallbeispiele genutzt (reale oder fiktive),

GRUNDGESETZ-ARTIKEL 3: Gleichheit vor dem Gesetz

- (1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.
- (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.
- (3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

um diese abstrakten Aussagen zu konkretisieren. Eine kreative Auseinandersetzung mit einem „Wert“ des Grundgesetzes schließt sich an. Auf Jahrgangsebene oder sogar Schulebene kann eine Vorstellung des Grundgesetzes, die ausschließlich von Schüler(inne)n gestaltet wird, den Abschluss bilden.

Literatur

- Green, N./Green, K.: *Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Das Trainingsbuch.* Seelze: Friedrich 2005; s. auch www.learn-line.nrw.de/angebote/greenline/.
- Haenisch, H.: *Was ist eine „gute“ Schule? Empirische Forschungsergebnisse und Anregungen für die Schulpraxis.* In: Steffens, U./ Bargel, T. (Hrsg.): *Erkundungen zur Wirksamkeit und Qualität von Schule.* Wiesbaden: Luchterhand 1987, S. 55–79.
- Hord, S.M.: *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement.* Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory 1997.
- Rolff, H.-G.: *Professionelle Lerngemeinschaften. Eine wirkungsvolle Synthese von Unterrichts- und Personalentwicklung.* In: Buchen et al. (Hrsg.): *Schulleitung und Schulentwicklung.* Ein Reader. Stuttgart: Raabe Verlag 2001.
- Toole, J.C./Louis, K.S.: *The role of professional learning communities in international education.* In: Leithwood, K./Hallinger, P. (eds): *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration.* Dordrecht: Kluwer 2002.



JAN VON DER GATHEN
ist Mitherausgeber der
GRUNDSCHULZEITSCHRIFT.