

**Schulprogramme gemeinsam entwickeln –  
Potenziale partizipativer Prozesse**

Mathias Busch, Ricardo Glaser, Ralf Seifert



## Inhalt

Grußwort	5
1 Einführung	7
2 Ein Überblick auf Schulprogrammarbeit und Schulentwicklungsprozess	10
3 Ein Praxisbericht	30
3.1 Ausgangslage	30
3.2 Einstiegsphase	31
3.3 Anschubphase	36
3.4 Zukunftswerkstatt	43
3.5 Planungszirkel	58
3.6 Realisierungsphase	62
3.7 Nachnutzungsphase	68
4 Feedback zur Prozessbegleitung aus Sicht der Schule	73
5 Feedback zum gesamten Prozess aus Sicht der externen Moderatoren	75
6 Grundlagen und Gelingensbedingungen partizipativer Schulprogrammarbeit	77
7 Literatur und Links	80
8 Anhang	85
A: Schulprogramm der Goethe-Mittelschule Wilthen	85
B: Projekte aus der Zukunftswerkstatt	93
C: Materialien	100
9 Autoren	124
Impressum	127



## Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

seit einigen Jahren stärken Bund und Länder den Auf- und Ausbau ganztägiger schulischer Angebote und fördern deren qualitative Weiterentwicklung. Im Mittelpunkt des Begleitprogramms „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) steht der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die schulische Praxis. Mit zahlreichen Veranstaltungen, Fortbildungen und Beratungen begleitet die Serviceagentur „Ganztägig lernen.“ Sachsen in Kooperation mit dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus die inhaltliche Entwicklung schulischer Ganztagsangebote. Unterstützt wird sie dabei von zahlreichen weiteren Partnern aus Wirtschaft, Forschung, schulischer und außerschulischer Praxis.

Die vorliegende Broschüre soll am Beispiel der Goethe-Mittelschule Wilthen die einzelnen Schritte eines umfassenden Schulentwicklungsprozesses nachzeichnen. Die Mittelschule beteiligte sich von 2002 bis 2007 am BLK-Modellversuch „Demokratie lernen und leben“. Durch die Teilnahme am Modellversuch konnten drei Entwicklungsziele umgesetzt werden:

- der Aufbau einer Streitschlichterkultur,
- die Entwicklung eines Schülerrats und
- die Erhöhung von Selbstwirksamkeit im Unterricht.

Das Schulprogramm der Goethe-Mittelschule wurde fortgeschrieben, um die demokratische Kommunikationsstruktur nachhaltig zu stärken und zu festigen. Die Begleitung durch ein externes Team von Prozessmoderatoren ermöglichte es – angeregt durch eine Zukunftswerkstatt –, Schulleitung, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern, aber auch die Sekretärin und den Hausmeister am Schulentwicklungsprozess zu beteiligen und in die Beratung einzubeziehen.

Die aus der Zukunftswerkstatt gewonnenen Erfahrungen sollen Ihnen als Inspiration und Ermutigung dienen, Sie auf Schwierigkeiten und Stolpersteine hinweisen und Ihnen wichtige Erkenntnisse und Qualitätskriterien für die eigene Schulprogrammarbeit zur Verfügung stellen.

In diesem Sinne wünscht Ihnen das Team der Servicestelle Ganztagsangebote Sachsen viel Spaß beim Lesen und zahlreiche Anregungen für die eigene Arbeit.

Ihr Volker Schmidt

# 1 Einführung

Die Dokumentation beschreibt einen komplexen Kommunikations- und Interaktionsprozess. Ziel ist es, dass er für Außenstehende nachvollziehbar, begreifbar und in Ansätzen nachzuempfinden ist. Es wird eine Entwicklung über mehrere Monate nachgezeichnet, die den Beteiligten einer mittelgroßen Schule im ländlichen Raum des Freistaates Sachsen die Möglichkeit eröffnete, ihre Sicht auf Schule einzubringen. Die Beteiligten ließen Fragen zu, z. B. die, weshalb sich ihrer Meinung nach der Prozess zu Beginn in dieser Weise entwickelte, was sie währenddessen und wie sie ihn im Nachhinein erlebt haben. Das Einlassen auf grundsätzliche Veränderung, das Zulassen einer ergebnisoffenen Verlaufsform, das Erfassen aktueller Problemfelder, die Beschäftigung mit theoretischen Ansätzen, das Aushandeln gemeinsamer Ziele sowie das Erarbeiten, Diskutieren und Beschließen relevanter Maßnahmen zur Zielerreichung waren die Knoten- und Scheitelpunkte, die den Prozess spannend machten bzw. die Spannung aufrechterhielten.



*Demokratie und demokratische Schule*

Es war nicht vorhersehbar, ob Motivation, Kraft und Ausdauer ausreichen würden, um neben dem prallen Kerngeschäft des Unterrichts und vielen dienstlichen Verpflichtungen innerhalb des Schulalltags einen klaren Blick auf das Ziel zu behalten. An dieser Stelle sei deshalb allen Aktiven, Unterstützern, Mahnern, Kritikern und Skeptikern, Freunden und Förderern gedankt, die an diese Vision glaubten und die mit ihrem engagierten, couragierten und konstruktiven Handeln Veränderungen der Einstellung und der Bereitschaft, sich an dem Projekt zu beteiligen, auch bei anderen anregten.

Lernen und Kompetenzentwicklung im Unterricht, in der Schule und in der Gesellschaft verbessern sich nachhaltig, wenn Partizipation folgende drei Bereiche erfasst: die Entwicklung von Mündigkeit (Selbstbestimmung) im Sinne der freien Entfaltung eigener Entscheidungen, die Erfahrung von aktiver Mitgestaltung der Lebenswelt (Engagement) sowie die Herausbildung einer Ich-Identität innerhalb der Wir-Identität im Sinne der Einbindung in positive soziale Beziehungen und deren Gestaltung.

Bereits hier soll ein Resümee dieses Prozesses an der Goethe-Mittelschule Wilthen gezogen werden: Schulentwicklung ist ein fortwährender Prozess, der zum Wohle aller Beteiligten nur gelingen kann, wenn deren Fähigkeiten und Bedürfnisse als Ressourcen betrachtet und berücksichtigt werden. Schulische Qualität lässt sich nicht einfach verordnen, sie entwickelt sich täglich in jeder Schule, die sich auf den Weg macht.

Die vorliegende Broschüre thematisiert Schulprogrammentwicklung sowie Möglichkeiten und Formen ihrer partizipativen Gestaltung. Viele Schulen suchen Beratung für ihre Programmarbeit und deren Weiterentwicklung. Konzepte finden nicht immer nahtlos Eingang in die Alltagspraxis, sondern drohen gelegentlich in Vergessenheit zu geraten. Erfolge verbuchen hingegen Unterstützungsangebote, die die maßgeblichen Akteure von vornherein einbeziehen und in die Verantwortung nehmen. Hilfreich sind beispielsweise gemeinsame Zielvereinbarungen. Es geht also auch um Varianten externer Unterstützung und Sichtweisen auf einen Schulentwicklungsprozess sowie um diesen selbst. Somit richtet sich diese Publikation an Schulentwicklungsberaterinnen und -berater, Schulleitungen, Lehrkräfte, außerschulische Partner und selbstverständlich an Eltern, denen es ein Anliegen ist, sich für die Belange ihrer Kinder im schulischen Kontext zu engagieren.



Im ersten Kapitel werden das Vorgehen sowie die daraus abzuleitenden Handlungsoptionen im schulischen Kontext mit deskriptiv methodisch-fachlichen Ansätzen aufgegriffen, die den Nutzern des Konzeptes einen Transfer in eigene schulische Zusammenhänge ermöglichen. Im darauffolgenden Teil wird exemplarisch die Vorgehensweise zur Realisierung der Grundidee vorgestellt, wobei sich narrative Abschnitte, systematisierende Passagen und handlungsleitende Erfahrungen mit Empfehlungscharakter abwechseln. Zwei Kapitel widmen sich der reflektierenden Rückschau auf den Prozess. Um diesen für andere zu optimieren und den konkreten Erkenntniszuwachs zum Lernanlass für viele werden zu lassen, thematisiert der Praxisteil Bedingungen des Gelingens sowie des Mislingens. Eine Vielzahl von Dokumenten, Materialien zur Weiterentwicklung bzw. weiteren Nutzung bilden den Anhang und stellen ein Instrumentarium für eigenes Handeln zur Verfügung. Es soll jenen helfen, die sich auf einen ähnlichen Weg begeben wollen bzw. sich bereits auf einem solchen befinden. Die Autoren dieses Heftes wünschen all denjenigen Mut, Kreativität und Durchhaltevermögen.

## 2 Ein Überblick auf Schulprogramm- arbeit und Schulentwicklungsprozess

Der Wandel zu einer Informations- und Wissensgesellschaft, zunehmende Globalisierung und wachsende Dynamik verlangen von Schule, dass sie Schülerinnen und Schüler mit anwendungsorientiertem Wissen ausstattet und zu lebenslangem Lernen befähigt. Eine neue Lehr- und Lernkultur, die sowohl der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung des Schülers und der Schülerin mehr Aufmerksamkeit schenkt als auch der Ausprägung ihrer sozialen Kompetenzen dient, zeichnet eine zeitgemäße Schule aus. Dabei wird Schule heute mit einer größeren sozialen und kulturellen Heterogenität der Schüler konfrontiert. Gleichzeitig wächst das öffentliche Interesse an der Leistungsfähigkeit von Schulen. Die Schule als Handlungseinheit ist in den letzten Jahren wieder verstärkt in das Blickfeld geraten.

Zur Verwirklichung ihres Erziehungs- und Bildungsauftrages innerhalb des skizzierten komplexen Wirkungszusammenhanges entwickeln Schulen ein pädagogisches Konzept, planen und gestalten den Unterricht sowie seine Organisation auf Grundlage der Lehrpläne in eigener Verantwortung. Dieses Konzept wird in vielen Bundesländern Schulprogramm genannt. Wichtige Grundlage für das Festlegen von Zielen und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung an Schulen und im Schulsystem ist ein Konsens über die Definition von Schulqualität. In eine solche fließen Anforderungen und Erwartungen in Form von Wert- und Zielvorstellungen aller an Bildung interessierten Gruppierungen ein. Qualitätsbereiche, die sich auf die in der Schule stattfindenden Prozesse beziehen, sind:

- Lehren und Lernen
- Schulkultur
- Management und Führung
- Kooperation
- Entwicklung von Professionalität.

Die Reflexion und Evaluation richtet sich sowohl auf den Prozessverlauf als auch auf die Qualität der Ergebnisse.



### *Erfahrungsaustausch*

Anhand des Qualitätsbereiches Schulkultur, der an der Mittelschule in Wilthen eine bedeutende Rolle spielt, soll exemplarisch ein Themenfächer aufgezeigt werden, um die dahinterstehenden Dimensionen einschätzen und auf andere Schulen übertragen zu können:

Schulkultur bezeichnet die Gesamtheit der Ideen und Werte, der Verhaltenskonfigurationen und Symbolgehalte einer Schule. Deren Gestaltung und prägende Wirkung ist ein Prozess, der durch Entwicklungen im Umfeld der Schule beeinflusst wird, insbesondere durch die am Schulleben beteiligten Akteure: Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen, Schüler sowie externe Partner.

Jede Schule sollte über Werte und Normen verfügen, welche sich u. a. in gemeinsam und partizipativ ausgehandelten Grundsätzen, pädagogischen Zielen und Erwartungen gegenüber den Schülern zeigen. Werte und Normen beziehen sich auch auf ein angemessenes soziales Miteinander und spiegeln sich in einem gemeinschaftlichen Ganzen wider, das von allen in der Schule

getragen werden sollte. Zudem sollten in ihm die unterschiedlichen Ausgangslagen der Schülerinnen und Schüler durch individuelle Förderung zum Ausdruck kommen.

### Qualitätsmerkmale für Schulkultur sind:

- identitätsstiftende Werte und Normen der Schule (pädagogische Ziele, Visionen, Verhaltensregeln, leistungsbezogene Erwartungen),
- positives Schulklima (soziale Qualität in der Schule, räumliche Gestaltung, Wohlbefinden der Schüler),
- individuelle Förderung (Förderung leistungsstarker und leistungsschwacher Schüler, „sonder“-pädagogische, geschlechtsspezifische, die soziale und/oder ethnische sowie kulturelle Herkunft berücksichtigende Förderung).

Komplexe soziale Gemeinschaften zeichnen sich durch ein Werte- und Normengefüge aus. Sie beruhen auf generalisierten Werten, die von den einzelnen Mitgliedern in unterschiedlicher Intensität geteilt werden. Kinder und Jugendliche müssen sich innerhalb der Schule an schuleigenen Ziel- und Normsetzungen orientieren, die sich durchaus von denen in ihrem sonstigen Umfeld unterscheiden können. Mit diesen auch als Schulethos zu beschreibenden Regeln, Wertesystemen und Verhaltensnormen ist ein Kern von Schulkultur angesprochen. Neben anderen Faktoren nehmen insbesondere die durch die Lehrkräfte vermittelten Erwartungen, Vorbilder und Rückmeldungen Einfluss darauf, wie sich das Verhalten und die Einstellungen der Kinder und Jugendlichen innerhalb einer bestimmten Schule entwickeln.

Der Konsens zwischen Schulleitung und Lehrerschaft über Ziele, Mittel und Wege der pädagogischen Schulkultur ist für eine erfolgreiche schulische Arbeit unverzichtbar. Er sorgt für Stimmigkeit innerhalb des Schulgeschehens. Die Schüler sollen nicht das Gefühl haben, bei jeder Lehrkraft anderen Erwartungen und Regeln genügen zu müssen. Die Schule ist als eine pädagogische Handlungseinheit zu betrachten. Spielraum im pädagogischen Stil ist zwar notwendig, wenn man den individuellen Bedürfnissen und Neigungen von Lehrkräften und Schülern entgegenkommen will. Einigkeit hinsichtlich der Ziele ist jedoch Voraussetzung für eine funktionierende Schule.



*Diskussion im Förderverein*

Die Schule als ein Ort, an dem junge Menschen einen Großteil ihres Tages verbringen und sich in ständiger Interaktion untereinander und mit Lehrerinnen und Lehrern befinden, erfordert Verhaltensregeln, die von allen geteilt werden. Die Kenntnis und die Akzeptanz konsensfähiger, allgemein akzeptierter Normen durch Schülerinnen und Schüler sind Voraussetzung für deren Einhaltung. Wichtig ist, dass Lehrkräfte diese Werte und Normen ebenfalls internalisiert haben und vorleben.

Leistungserwartungen der Lehrkräfte sind dann besonders wirksam, wenn die Schülerinnen und Schüler sie kennen, akzeptieren und mittragen. Entscheidend ist, die Erwartungen auf den jeweiligen Leistungsstand der einzelnen Schülerin, des einzelnen Schülers zu beziehen, um dadurch eine Über- oder Unterforderung zu vermeiden. Verbesserungen von Leistungen sind anzuerkennen und wertzuschätzen, um dadurch die Leistungsmotivation und den Lernerfolg zu fördern.

Der Eindruck, den Lehrende und Schüler von der Schule und insbesondere von den zwischenmenschlichen Beziehungen in ihr haben, ist integraler Bestandteil des Schulklimas. Es handelt sich dabei nicht um einen aktuellen Stand („Wetterlage“), welcher sich täglich ändern kann, sondern darum,

welches Bild längerfristig („Klima“) von der Atmosphäre in der Schule besteht. Von den Wahrnehmungen der Schülerinnen und Schüler hängt es ab, ob sie ein positives Zugehörigkeitsgefühl zur Schule und zu ihrer Klasse entwickeln oder ob sie eher Abweisung und Distanz erleben. Ein positives Schulklima ist eine wichtige Determinante für die Entwicklung Heranwachsender und die Effektivität des Lernens. Das wahrgenommene Klima (auch soziale Qualität einer Schule) hängt neben der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Schule (u. a. gegenseitiger Respekt, Vertrauen, Wertschätzung) auch von den räumlichen Bedingungen sowie den Einflussmöglichkeiten auf diese ab.

Eine gute Ausstattung (Attraktivität, Funktionalität), die Aufenthalts- und Nutzungsintensität des sozialen Raums (Aufenthaltsräume, Freizeitflächen) und vor allem die Möglichkeit für Schüler, Klassenräume und andere Räumlichkeiten mitzugestalten und zu nutzen, beeinflussen das Schulklima positiv und fördern so erfolgreiche Lernprozesse.

Das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler wird maßgeblich von der jeweiligen Schulkultur und ihren Handlungskonzepten geprägt. Sie sind sowohl von den individuellen Fähigkeiten als auch von schulischen Prozessen abhängig. Leistungs- und/oder Disziplindruck, das Gefühl, dass Lernen einen Sinn hat, Schulfreude, Schulangst/Prüfungsangst können positiv wirken oder beeinträchtigen. Kinder und Jugendliche haben unterschiedliche Ausgangsbedingungen. Die Anerkennung von Verschiedenheit, die Differenzierung der schulischen Arbeit und die Befähigung zur Nutzung der eigenen Lernpotenziale sind für eine erfolgreiche Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags daher unabdingbar. Mit der individuellen Förderung werden entsprechend den gesellschaftlichen Anforderungen zwei Ziele angesteuert:

- Zum einen betrifft dies die Herstellung von Chancengerechtigkeit in Hinblick auf Lebenschancen durch Bildungsabschlüsse. Es ist eines der wichtigsten bildungspolitischen Ziele demokratischer Gesellschaften, allen Heranwachsenden die gleichen Bildungschancen zu bieten, daher muss eine individuell optimale Förderung und eine Verringerung sozialer und kultureller Disparitäten der Bildungsbeteiligung und des Bildungserfolgs angestrebt werden.

- Zum anderen ist die Vermittlung von Toleranz und Akzeptanz gegenüber gesellschaftlicher Pluralität, d. h., eine Haltung der Anerkennung von Individuen in ihrer konkreten Einzigartigkeit und Besonderheit angesprochen. Moderne Gesellschaften weisen ein breites Spektrum an Vielfalt und Individualität auf. In ihnen sind, auch mit Blick auf interkulturelle Kontakte, Anerkennung und Akzeptanz Voraussetzung für ein tolerantes und demokratisches Zusammenleben.

Nuancen und Varianten innerhalb von Qualitätsbereichen verweisen auf die Breite potenzieller Diskurse und die Vielfalt der Wege während der Entwicklung eines Schulprogramms. Schulprogrammarbeit trägt dazu bei, sich über Qualitätsansprüche in der Schule zu verständigen, den Entwicklungsstand realistisch einzuschätzen und Schritte für die künftige Entwicklung systematisch, transparent und überprüfbar zu planen.

Es sind in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit häufig vor allem Lehrkräfte, die mit ihrer Arbeit über die Qualität von Schule entscheiden. Mit ihrem Handeln beeinflussen sie nicht nur den Lernerfolg und das subjektive Befinden der Schüler, sondern gestalten damit auch ihren Arbeitsplatz. Das Bild vom gemeinsamen „Haus des Lernens“ bezieht nicht nur sie, sondern alle Beteiligten ein, nimmt alle in die Verantwortung. Im Kollegium und mit allen am System Schule Beteiligten (Schüler, Eltern, außerschulische Partner, Schulaufsicht, Schulverwaltung, technisches und anderes Personal, Förderverein) müssen vor dem Hintergrund der konkreten Bedingungen an der jeweiligen Schule Qualitätsvorstellungen diskutiert, eigene Ziele abgeleitet, Wege zu deren Realisierung verhandelt und konkrete Maßnahmen sowie Verantwortlichkeiten bestimmt werden. Diese Aspekte sind in einem Schulprogramm schriftlich festzuhalten. Das Schulprogramm stellt somit eine systematische, verbindliche und mit allen Beteiligten abgestimmte Arbeitsgrundlage für die Entwicklung der Schule dar, dessen Einhaltung damit auch von den Partnern eingefordert werden kann.

Die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit erfordert von jeder Bildungsstätte eine kontinuierliche Selbstreflexion, die Überprüfung der Praxis und eine Rechenschaftslegung über die geleistete Arbeit. Eine Schule, die mithilfe eines Schulprogramms ihre Arbeit kontinuierlich verbessern will, muss sich darüber Gewissheit verschaffen, welche Ergebnisse sie bereits erreicht hat und wie weit sie von dem angestrebten Zustand noch entfernt

ist. Der Prozess des systematischen Sammelns, Analysierens und Bewertens von Daten und Informationen über das Lernen, den Unterricht und die Schule als Ganzes durch das Kollegium wird als Selbstevaluation bezeichnet. Dabei wird nicht nur die Evaluation von dem Kollegium durchgeführt, sondern es wählt auch den Gegenstand der Evaluation aus. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage vorher vereinbarter Kriterien. Die Selbstevaluation stellt eine wichtige Hilfe dar, um Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise zu treffen und dient der Selbststeuerung schulischer Prozesse. In der Fachliteratur wird daher häufig von einem Kreislauf der Schulprogrammentwicklung gesprochen, der von der Planung (Ziele und Maßnahmen) über die Umsetzung bis hin zur Evaluation (Bestandsaufnahme und Überprüfung) sowie der sich daran anschließenden Reflexion der Evaluationsergebnisse in eine neuerliche Planungsphase führt. Eine permanente Qualitätsdiskussion in und zwischen den Beteiligtegruppen ist für Schulentwicklungsprozesse unverzichtbar.

Zwei Entwicklungspfade sind häufig anzutreffen: Einerseits die Einzelschule, die unter dem Druck demografischer Wellen nach einem individuellen Profil und hohen Niveau als Entscheidungshilfen bei der Auswahl einer Schule sucht; andererseits die Einzelschule, die über Jahre hinweg so vielseitig und progressiv ist, dass sie innerhalb der mannigfaltigen Innovationen oftmals die eigene Vision nicht mehr erkennen kann. Die Vision, die eine Schule von ihrer künftigen Entwicklung hat, ist oft nicht mehr als ein Wunsch, an dem sich Denken und Handeln ausrichten. Die Aufforderung, sich eine „Traumschule“ vorzustellen oder eine Zukunftswerkstatt durchzuführen, ist eine gute Chance, Visionen hervorzubringen. Wird die Vision zum Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung genommen und versucht, sie für die Arbeit zu nutzen, ist ein erster konkreter Schritt hin zu Veränderungen getan. Visionen tragen dazu bei, dass die Schule sich neue Ziele setzt.

Ein Leitbild kann Schule „leiten“ und orientiert hin zur Realisierung der Vision. Es stellt einen Wertekonsens und gemeinsam herausgearbeitete Grundideen dar. Mit Leitsätzen formuliert die Schule Ziele, an denen sie ihr tägliches Handeln ausrichtet. Mitunter wird das Leitbild auch als Herz des Schulprogramms bezeichnet, da es der Ausgangspunkt für weiteres Planen und Handeln ist.

Im Spannungsfeld zwischen übergreifenden bildungspolitischen Zielsetzungen und eigenen Entwicklungszielen wird von Schule der Handlungsbedarf kon-



kreiert, der auf einer realistischen Selbsteinschätzung basieren sollte. Im Schulprogramm werden die Grundsätze der Schule, der Entwicklungsstand, die Ziele für die weitere Arbeit und die Vorhaben zur Verwirklichung der Ziele sowie geplante Maßnahmen der Selbstevaluation beschrieben. Das Schulprogramm steckt somit für einen überschaubaren Zeitraum (in der Regel fünf bis sieben Jahre) einen gemeinsam vereinbarten Rahmen für die Qualitätsentwicklung in einzelnen Bereichen ab.<sup>1</sup>



### *Einleitung Fantasiephase*

Das Schulprogramm ist vordergründig ein Arbeitsinstrument und erfüllt mehrere Funktionen. Es

- gibt die Richtung für das Handeln jedes Einzelnen, aber auch der Schule als Ganzes vor. Es bietet damit einen verlässlichen Bezugsrahmen und bündelt gleichzeitig die Kräfte in der Schule,

<sup>1</sup> Mitunter wird anstelle des Begriffs Schulprogramm auch der Begriff Schulkonzept gebraucht. Gelegentlich werden mit dem Schulkonzept eher theoretische Vorstellungen über Unterricht und Erziehung verbunden.

- setzt Prioritäten bzw. Schwerpunkte,
- trägt dazu bei, dass Schule Stärken verdeutlicht und sich damit eine unverwechselbare Gestalt geben kann, unterstützt die verbindliche und überprüfbare Arbeit, indem klare Verantwortlichkeiten benannt und Termine festgeschrieben werden. Dabei erhöht es gleichzeitig die Transparenz von Arbeitsprozessen, fungiert als Grundlage für die Rechenschaftslegung über Erreichtes.

Die Öffentlichkeit wird mit dem Schulprogramm darüber informiert, welche Ziele sich die Schule setzt, welche Maßnahmen sie plant und was sie bereits erreicht hat. Das Schulprogramm dient der Selbst- und Außendarstellung der Schule und zeigt außerschulischen Partnern vielfältige Kooperationsmöglichkeiten.

Eltern und Schülern kann das Schulprogramm als Orientierungs- und Entscheidungshilfe dienen, beispielsweise wenn es darum geht, eine Auswahl für den weiterführenden Schulbesuch zu treffen. Für die Schulbehörden stellen Schulprogramme eine wichtige Informationsquelle über die geleistete und zu leistende Arbeit von Schulen dar. Sie geben zugleich einen guten Überblick über schulische Angebote landesweit und über allgemeine Entwicklungstendenzen. Schulprogramme sind eine Grundlage für gezielte Beratung und Unterstützung im Hinblick auf Qualitätsentwicklung. Schließlich bieten sie einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die externe Evaluation.

Inhalte, die als Vorlage für die Gliederung eines Schulprogramms dienen können, sind:

#### 1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Aussagen zu den Rahmenbedingungen an der Schule: Eine Schule beschreibt ausführlich den gegenwärtigen Entwicklungsstand mit spezifischen Stärken und Entwicklungspotenzialen. Personelle und sächliche Ressourcen werden benannt.

## 2. Leitbild

Wertvorstellungen, die das Zukunftsbild der Schule prägen: Die Grundlinien, an denen Schule ihr erzieherisches Handeln orientieren will, sind transparent zu machen. Pädagogische Leitsätze im Hinblick auf die Steigerung der Lernkompetenz, auf die Verbesserung des Lernklimas, die Erhöhung der Aktivität von Schülerinnen und Schülern oder die Steigerung der sozialen Kompetenz können Bestandteile des Leitbildes sein. Es ist unverwechselbar auf die Intentionen der Schule zugeschnitten und bietet allen Beteiligten Identifikation, wenn sie sich aktiv in die Leitbildentwicklung einbringen können.

## 3. Entwicklungsschwerpunkte und Maßnahmen

Der in einzelnen Bereichen des schulischen Lebens skizzierte Handlungsbedarf markiert Entwicklungsschwerpunkte und mündet in einen Maßnahmenplan. Maßnahmen werden mit Zeitplanung und Verantwortlichkeiten verbunden. Dieser Abschnitt ist der programmatische (im engeren Sinn) und umsetzungsbezogene Teil.

## 4. Überlegungen zur Evaluation

Aspekte der Ergebnisüberprüfung und Qualitätseinschätzung: Es ist wichtig, dass diese bereits im Zusammenhang mit der Darstellung von Zielen und Maßnahmen mitgedacht werden. Die Überprüfung und Einschätzung kann sich auf

- die Auswahl der Ziele und Maßnahmen,
- den Realisierungsprozess der Maßnahmen,
- die Ergebnisse der Maßnahmen

beziehen. Damit kann die Evaluation sowohl am Ende eines bestimmten Zeitabschnittes stehen (summative Evaluation) als auch während der Durchführung der Maßnahmen als begleitender Prozess erfolgen (formative Evaluation). Auch die Evaluation bedarf Zeitpläne und Verantwortlichkeiten.

## 5. Entwicklung des Schulprogramms

Die Entwicklung des Schulprogramms gestaltet sich in jeder Schule individuell. Einige Schulen arbeiten bereits nach Programmen, die weiterentwickelt werden, andere beginnen erst mit dem Diskussionsprozess. Die Schwerpunkte und damit auch die Vorgehensweisen sind von den jeweiligen Bedingungen abhängig. Als allgemeingültig können jedoch folgende Phasen für die Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms beschrieben werden:

- Initialphase und Analyse,
- Planungsphase und Beschlüsse,
- Realisierungsphase und Evaluation.

In der Initialphase soll der Wunsch nach Auseinandersetzung mit der Schulprogrammarbeit geweckt werden. Die Beweggründe dafür werden unterschiedlich sein. Sie können darin bestehen, dass

- über eine Ist-Stand-Analyse der tatsächlich erreichte Entwicklungsstand beschrieben wird und daraus Schwerpunkte für die weitere Arbeit abgeleitet werden,
- über die Entwicklung von Leitsätzen eine Grundlage für Schulentwicklung geschaffen werden soll,
- die zahlreichen und vielfältigen Aktivitäten der Schule auf Schwerpunkte konzentriert werden sollen.

In dieser Phase ist es wichtig, alle Beteiligten mit der Thematik Schulprogramm vertraut zu machen. Dazu können die einzelnen Gremien (Gesamtlehrerkonferenz, Schülervertretung, Elternvertretung und die Schulkonferenz) sowie Pädagogische Tage genutzt werden.

Die Arbeit einer sich mit Beteiligten aus den unterschiedlichen Gruppen zusammengesetzten Steuergruppe ist empfehlenswert. Ihre Mitglieder erklären sich freiwillig zur Mitarbeit bereit und bilden die Intentionen unterschiedlicher Gruppen so weit wie möglich ab. Mit der Bestätigung der Mitglieder

sollte ein Mandat verknüpft sein, welches den Auftrag, den zeitlichen Rahmen und die Berichtspflicht enthält. Oft sind die Mitglieder einer Steuergruppe Leiterinnen und Leiter einzelner Arbeitsgruppen. Struktur und Funktionsverteilung der Steuergruppe können sich im Laufe des Schulentwicklungsprozesses verändern.

Steuergruppen managen im Auftrag der Schulkonferenz den Prozess der Schulprogrammentwicklung. Dabei fallen in der Regel folgende Aufgaben an:

- Organisation der eigenen Arbeitsweise,
- Sicherung des Informationsflusses (z. B. durch Aushänge, Beratungen oder Informationsblätter, die von der jeweiligen Arbeitsgruppe gestaltet werden),
- Organisation von Arbeitsgruppen,
- Aufnahme von Ideen aller an der Schulprogrammarbeit Beteiligten,
- Vernetzung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen,
- Impulsgebung für die weitere Arbeit,
- Leitung der Evaluation.

Da die Schulleitung für alle pädagogischen Prozesse Verantwortung trägt, kommt ihr eine Schlüsselposition zu. Erfahrungen zeigen, dass Schulleitungen Mitglieder der Steuergruppe sein oder mit ihr kooperieren sollten, denn sie müssen an wichtigen Stellen des Schulentwicklungsprozesses Führungsaufgaben wahrnehmen, Entscheidungen treffen und verantworten.

Ein Problem könnten mangelnde Akzeptanz oder fehlende Motivation für Schulprogrammarbeit im Kollegium sein. Traditionelle Unterrichtsstrukturen sind so angelegt, dass für die Lehrenden der eigene Unterricht im Mittelpunkt steht. Nicht selten verstehen sie sich als Einzelkämpfer. Für viele Kollegen ist es ungewohnt, sich darüber hinaus auf eine Arbeit im Team einzulassen. Schulprogrammarbeit hat im Gegensatz dazu gemeinsame Ziele im Blick, die

nur mit Beteiligung der Schüler und Eltern umgesetzt werden können. Dabei ist es wichtig, das Anliegen der Schulprogrammarbeit aus der Schulsituation heraus zu begreifen. Wirksame Arbeitsstrukturen können sich entwickeln, wenn die Steuergruppe wegen ihrer Arbeit anerkannt wird. Dazu muss sie möglichst viele einbeziehen und Prozesse lenken.



*Lehrer bei Präsentation*

Die Analyse der schulischen Situation ist Ausgangspunkt für Schulprogrammarbeit. Stärken und Schwächen werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln bewusst gemacht. Mögliche Formen der Bestandsaufnahme sind Fragebögen, Gespräche, Interviews sowie Techniken wie Brainstorming und Methoden der Standortbestimmung wie die SWOT-Analyse<sup>2</sup>. Besondere Beachtung sollte dem Feedback der Schüler als den Hauptakteurinnen und -akteuren in der Schule eingeräumt werden. Aber auch alle anderen genannten Gruppen sollten an dieser wichtigen Stelle des Schulprogrammprozesses Beachtung erfahren, haben sie doch ihren persönlichen Blick auf den komplexen Organismus Schule. Koordination und Zusammenfassung der einzelnen Analysen bzw. deren Auswertung ist Aufgabe der Steuergruppe oder der externen Moderatorinnen und Moderatoren. Es ist sicher kaum möglich, alle Bereiche des Schullebens mit einer Ist-Stand-Analyse zu erfassen. Konzentriert man

<sup>2</sup> engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren), wird in Deutschland häufig übersetzt mit „Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“.

sich zunächst auf einzelne Bereiche, erhebt eine überschaubare Datenmenge und wählt ein geeignetes Instrumentarium aus, so sind die Ergebnisse häufig qualitativ besser.

Auf der Basis der im Leitbild festgelegten Grundsätze muss deutlich werden, welche Ziele mit den gewählten Schwerpunkten erreicht werden sollen und welche Maßnahmen dazu notwendig sind. Es hat sich bewährt, Ziele mittlerer Reichweite zu formulieren. Das bedeutet, sie sollen auf die Bedingungen der Schule zugeschnitten sein und sich in einem überschaubaren Zeitraum realisieren lassen. Folgende Kriterien sind für die Auswahl von Entwicklungsschwerpunkten zu berücksichtigen:

- Die Ziele sind passfähig zum Leitbild. Im Zentrum stehen der Unterricht und die Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler unter Berücksichtigung ganzheitlicher Persönlichkeitsentwicklung.
- Die Beachtung neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse aus Lernforschung, Didaktik und Pädagogik, insbesondere auch im Hinblick auf emotionale und soziale Befindlichkeiten, hat Raum im Schulprogramm.
- Die Umsetzung durch personelle und materielle Ressourcen ist realistisch und hängt nicht von einzelnen Personen ab.
- Eine Erfolgswahrscheinlichkeit ist gegeben, da die Stärken der Schule aufgenommen oder die Bedingungen entsprechend gestaltet werden.

Die Schulkonferenz entscheidet über die Annahme des Schulprogramms. Das Verschriftlichen der Ideen wird oft als Problem gesehen, da in Schulen eher eine mündliche Kommunikationskultur vorherrscht. Für das Schulprogramm haben sich eine klare Gliederung, verständliche Sprache und ein ansprechendes Layout, welches z. B. auch das gemeinsam erarbeitete Logo der Schule enthalten kann, bewährt. Hilfreich ist es, neben einer Langfassung, die der internen Arbeit dient, eine Kurzfassung für die Öffentlichkeitsarbeit zu verfassen. Qualität lässt sich nicht an der Seitenzahl messen, sondern daran, ob das Schulprogramm als Arbeitsgrundlage nutzbar ist. Das Bekanntmachen des Schulprogramms sollte durch Aushänge im Schulhaus, Informationsblätter mit Maßnahmeplan oder eine Dokumentation im Schulporträt sowie auf der Webseite der Schule unterstützt werden.

Wenn die Umsetzung anders als vorgesehen verläuft, müssen die Bedingungen überprüft oder neue Teilziele und entsprechende Maßnahmen geplant werden. Die Aufrechterhaltung der Selbstmotivation im langwierigen Prozess der Realisierung des Schulprogramms kann sich schwierig gestalten. Eine Anerkennung der Arbeit ist ebenso von Bedeutung wie das Schaffen von Entspannungsphasen, in denen neue Kraft geschöpft werden kann. Die ständige Überprüfung der Zielerreichung während des gesamten Verlaufs ist immanenter Bestandteil des Prozesses der Schulprogrammarbeit. Folgende Fragestellungen sind hilfreich, wenn es darum geht, Zwischenbilanzen zu ziehen:

- Welche Ziele haben wir erreicht?
  - Woran wird der Erfolg festgemacht?
  - Worauf sind Erfolge zurückzuführen?
  - Welche Schlussfolgerungen für Teilaufgaben gibt es?
  - Welche Ziele haben wir noch nicht erreicht?
  - Wie können wir das feststellen?
  - Welche Anforderungen waren unzureichend formuliert?
  - Worin liegen die Ursachen?

Die Arbeit an einem Schulprogramm ist nie abgeschlossen, denn Schulentwicklung ist ein offener Prozess. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass eine Fortschreibung des Schulprogramms nach circa fünf Jahren sinnvoll ist. Veränderte Bedingungen (z. B. neue Kolleginnen und Kollegen, Klassen, Lehrpläne) müssen berücksichtigt werden.

Ein Problem in der Schulprogrammentwicklung könnte die schulinterne Moderation der Prozesse sein. Für die Beteiligten ist es nicht immer leicht, zwischen Moderation und inhaltlicher Arbeit zu differenzieren. Die moderierende Schulleitung orientiert sich möglicherweise zu sehr an ihren Führungs- und



Leitungszielen. Kollegen werden in der Moderationsrolle vielleicht nicht als Experten akzeptiert.

Externe bieten den Vorteil einer Begleitung, die unabhängig von den im System bestehenden Beziehungen den Prozess der Schulprogrammarbeit steuern kann. Die Sicht von außen ermöglicht eine neutrale und wertungsfreie Bearbeitung der von der Schule in Angriff genommenen Aufgaben. Mitunter scheut sich ein Kollegium, externe Moderatorinnen und Moderatoren anzufordern. Die Befürchtung, kontrolliert zu werden oder dass schulinterne Informationen an Dritte weitergegeben werden, ist verständlich, aber unbegründet. Externe Moderatoren besitzen keinerlei Aufsichts- oder Kontrollfunktion und arbeiten unabhängig von der Schulaufsicht. Mit den Daten der Schule wird vertraulich umgegangen. Externe begleiten an der Einzelschule Lern- und Entwicklungsprozesse, fördern Kommunikation und Kooperation, initiieren Evaluationsprozesse, sorgen für eine realistische Planung und unterstützen die Schule in Konfliktlösungsprozessen. Das geschieht grundsätzlich auf der Basis beiderseitiger Freiwilligkeit und im kooperativen Umgang miteinander.

Externe verfügen häufig über ein breit gefächertes Instrumentarium zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen für die Arbeitsfelder Diagnose des Ist-Standes, Teamentwicklung, Visions- und Leitbildentwicklung, Projektmanagement, Zielarbeit und Aktionsplanung sowie Qualitätssicherung durch Evaluation. Darauf aufbauend entwickeln externe Moderatoren mit der Schule ein auf deren spezifische Bedingungen abgestimmtes konkretes Beratungsangebot. Welche Inhalte des Schulprogramms wann und wie bearbeitet werden, entscheidet die Schule letztendlich selbst. Ansprechpartner für die Prozessmoderatoren ist die legitimierte Steuergruppe. Gemeinsam werden wichtige Schritte und Meilensteine im Schulentwicklungsprozess geplant, organisiert und durchgeführt. Im Verlauf der Beratung übernimmt die Steuergruppe in zunehmendem Maße eine aktive Rolle. Oberster Grundsatz externer Moderation ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“, damit nach dem Abschluss der Beratung die Schule den weiteren Entwicklungsprozess in eigener Regie fortführen kann.

Resümee: Partizipative Schulprogrammarbeit ist ein Mittel und beschreibt einen Weg, Demokratie in Schulen zu verankern. Die Prozesshaftigkeit beteiligungsorientierter Verfahren ist geeignet, demokratische Verhaltensweisen

und Verantwortung im Alltag erlebbar zu machen. Die Schülerinnen und Schüler entwickeln ein Gespür für demokratische Spielregeln und Möglichkeiten zur Teilhabe. Gleichzeitig gewährleistet die Entwicklung eines Schulprogramms soziale Einbettung. In diesem Prozess können Schüler erkennen, dass Partizipation, ein doppeltes Verhältnis beschreibt: den Raum für Beteiligung und die Verpflichtung zur Beteiligung. Wer mitentscheidet, übernimmt sowohl Verantwortung in der schulischen Gemeinschaft als auch Aufgaben für diese. Wer sich in die Schulgemeinschaft einbringt, wird diese mitgestalten. Die Beteiligten übernehmen Verantwortung für ihre Umwelt, entwickeln gemeinsame Ziele und haben wechselseitige Verpflichtungen.

Wenn partizipative Schulprogrammarbeit zur Grundlage der Schulentwicklung gemacht wird, bedarf es einer längerfristigen Beteiligungsstrategie. Denn sie umfasst letztlich nicht nur die punktuelle Einbeziehung aller betroffenen Gruppen (z. B. mittels der Durchführung einer Zukunftswerkstatt oder der Einberufung der Schulkonferenz), um rechtlichen oder sozialen Teilhabebeförderungen zu entsprechen. Partizipative Schulprogrammarbeit zielt darüber hinaus vielmehr auf einen grundlegenden Wandel innerhalb des Systems Schule. Es entsteht eine schulinterne Dynamik, die die stete Veränderung und Fortentwicklung der spezifischen Schulkultur kollektiv organisiert.

Im nächsten Kapitel wird die Umsetzung eines Schulentwicklungsprozesses an der Goethe-Mittelschule im sächsischen Wilthen vorgestellt. Das Faszinierende an diesem verwobenen Prozess, dies sei hier bereits angedeutet, war neben der methodisch mannigfaltigen Erfassung und der auf Clustern aufbauenden Auswertung einer ungeheuren Daten- und Erfahrungsmenge vor allem die Erkenntnis, dass es gelingen kann, die einzelnen Beteiligungsgruppen einer Schule „auf Augenhöhe“ miteinander ins Gespräch zu bringen.

Die Strategie beinhaltet eine Kombination unterschiedlicher partizipativer Vorgehensweisen zur Schaffung von Phasen der Orientierung, der Information und der kreativen Ideenentwicklung sowie auch Sequenzen aktiven Handelns, die zusammen ein ganzheitliches und demokratisches Schulentwicklungsverfahren abbilden. Konzeptionelle Grundlage war der Beteiligungskreislauf als Methode partizipativer Arbeitsweisen. Im Beteiligungskreislauf verankerten wir den konzeptionellen und organisatorischen Rahmen für die Arbeit mit der Schule im Schuljahr 2007/08. Das Schema versucht zu vermitteln, dass ein Kreislauf fortgeführt werden kann. Erreichtes bildet die Grundlage für weiter-

führende Arbeitsschritte, für die Fortschreibung des Schulprogramms, für eine demokratische Schule, welche möglichst viele Belange unter größtmöglicher Partizipation aller am System Schule wirkenden Menschen anpackt.

## Das Schema eines Beteiligungszirkels – Beispiel MS Wilthen

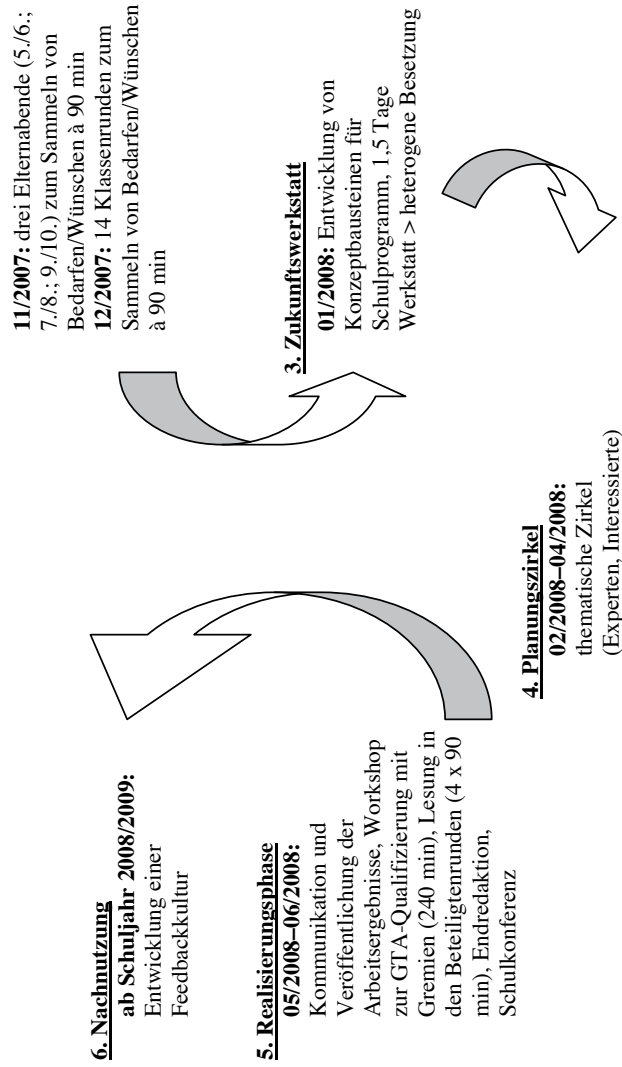


### 1. Einstiegsphase

- 07/2007:** Sondierungstreffen Schulleitung, SUD-Team
- 08/2007:** Struktur und Vorstellung Vorbereitungswoche (Präsentation und Diskussion; 90 min)
- 09/2007:** Arbeitsrunden Kollegium > Ist-Stands-Analyse (Vorerfahrungen, Kompetenzen, Ressourcen, Bereitschaften; 2 x 120 min)

### 2. Anschubphase

- 10/2007:** je eine Arbeitsrunde mit Elternrat, Schülerrat (90 min)
- 10/2007:** Kommunikation mit externen Partnern sowie weiterem Personal (Bedenken)
- 10/2007:** Arbeitsrunde mit Schulkonferenz zur thematischen Ausrichtung der Werkstatt (Unterricht, Schulorganisation, Miteinander)



## 3 Ein Praxisbericht

### 3.1 Ausgangslage

In der Goethe-Mittelschule Wilthen unterrichteten zu Beginn der Schulprogrammarbeit 31 Lehrkräfte 320 Schülerinnen und Schüler in 15 Klassen. Die Einrichtung ist 125 Jahre alt und ist eine Schule mit Ganztagsangeboten, die mit Blockunterricht rhythmisiert. Die Autoren entwickelten im Auftrag der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) einen Beteiligungskreislauf für eine breit angelegte Schulentwicklung der Goethe-Mittelschule.

Die Mittelschule beteiligte sich im Zeitraum von 2002 bis 2007 am sächsischen Modellversuch „Schulleben demokratisch gestalten“ (SUD), welcher innerhalb des BLK-Bundesprogramms „Demokratie lernen und leben“ stattfand. Darüber hinaus nahm die Programmschule an der Jugendwahl zum Europaparlament teil, führte ein Zeitzeugenprojekt mit Überlebenden nationalsozialistischer Konzentrationslager durch, arbeitete im Unterricht mit Portfolios sowie Transparenzpapieren<sup>3</sup> und entwickelte ein transferfähiges Qualifizierungsprogramm „Eigenverantwortliches Handeln“ für den Schülerrat.

Das Schulprogramm der Mittelschule wurde bereits im Jahr 2000 erstellt und berücksichtigte daher nicht die durch den Modellversuch initiierten Prozesse und Themen. Die Schulleitung hatte deshalb die Fortschreibung des Schulprogramms auf die Agenda für das Schuljahr 2007/2008 gesetzt. Es sollte an der demokratischen Kommunikationskultur der Schule anknüpfen, um partizipative Programmarbeit mit externen Moderatoren anschieben und umsetzen zu können.

Zur Verstetigung der innerhalb des Modellversuchs begonnenen Prozesse benötigte die Schule eine größere Bereitschaft aller Beteiligten. Die im Schulteam agierenden Kolleginnen und Kollegen waren laut eigener Angaben nur

---

3 Diese Papiere dienen der Förderung der Selbstwirksamkeit von Schülern. Hierfür werden z. B. im Vorfeld von Klassenarbeiten Anforderungen und Lernthemen des Testats benannt und somit für die Schülerinnen und Schüler transparent gemacht.

bedingt bereit und in der Lage, Mehraufwand zu leisten. Anfragen an das Kollegium um Unterstützung wurden nur teilweise beantwortet, die Einbeziehung anderer Beteiligtegruppen nicht ausreichend geprüft. Eine Zusammenführung der personellen Ressourcen zur Erzeugung schulinterner Synergien sollte dem Verstetigungsprozess tragende Kraft geben und ein nachhaltiges Ergebnis der einjährigen Prozessbegleitung darstellen.

Bedingt durch regionale Schulnetzplanung kamen in den letzten Jahren neue Kollegen und Schüler an die Mittelschule Wilthen, die andere Sichtweisen auf eine allseits gewünschte Schulkultur, ein anderes Verständnis von demokratischen Verhaltensweisen sowie eigene Erfahrungen in die vorhandene Struktur einbrachten. Da eine moderierte Zusammenführung der unterschiedlichen Auffassungen ausblieb, kam es im Schuljahr 2006/2007 zu massiven kommunikativen Verwerfungen. Eine Harmonisierung durch Aushandlungsprozesse stand somit auf der Tagesordnung.

Im Ganztagsbereich zeigte sich starkes Bemühen um thematisch breit gefächerte Angebote. Eine zusammenhängende Linie zum Ergänzungsbereich war jedoch nicht direkt zu erkennen. Hier bestand großer Entwicklungsbedarf.

Der Schulentwicklungsprozess der Wilthener Mittelschule wurde durch drei Kernaufgaben strukturiert:

- die Fortschreibung und Novellierung des Schulprogramms,
- die Evaluation und Weiterentwicklung des bestehenden Ganztagsangebots sowie
- die Unterstützung des Teambildungsprozesses im Kollegium.

### 3.2 Einstiegsphase

Aus der eingangs beschriebenen Situation resultierte der Wunsch nach Veränderungen vor Ort und nach einer Neuformulierung des Schulprogramms. Die Suche nach Partnern und Mitstreitern sowie die gemeinsame Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundgedanken anhand der Diskussionsergebnisse mit Vertreterinnen und Vertretern der demokratischen Mitbestimmungs-

gremien waren die zentralen Kennzeichen dieser Phase. Mit Zustimmung der Gremienvertreter und der Willensbekundung zur Unterstützung und Mitarbeit an der Verwirklichung der Konzeption (Zielvereinbarung) waren die grundsätzlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen.

### *Blick in die Praxis – Schritt für Schritt*

Zeitraum	Mai 2007 – Oktober 2007
Aufgaben	Situations- und Problemdefinition, Zielfindung, Konzeptentwicklung, Finanzierung, Konzeptpräsentation, Ziel- und Prozessvereinbarung
Ziele	Entwicklung eines realistischen und akzeptierten Begleitkonzepts, Aktivierung der relevanten Beteiligtegruppen, Finden engagierter Partner vor Ort zur Bildung einer Kerngruppe
Beteiligte	Schulleitung, Kollegium, Schülerrat, außerschulische Partner, technisches Personal
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung vor Ort	50 Stunden (addierter Prozessaufwand bei Absicherungen mit mehreren Personen, inclusive Vor- und Nachbereitung der Termine)
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung gesamt	150 Stunden (inclusive Reisezeiten und sonstige Aufgaben)

Nach einem ersten Treffen zwischen Schulleitung und Moderatorenteam erfolgte in enger Absprache mit dem Kollegium die Kontaktaufnahme zur Servicestelle Ganztagsangebote Sachsen, um Möglichkeiten der Zusammenarbeit sowie der fachlichen und finanziellen Unterstützung durch die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung abzustimmen. Aufgrund der Ausgangssituation und des großen Interesses der Servicestelle diesen Schulentwicklungsprozess zu begleiten, wurde eine enge Kooperation vereinbart, die die modellhafte Durchführung und Veröffentlichung der erzielten Erkenntnisse in Form der hier vorliegenden Arbeitshilfe als Transfer für andere Schulen beinhaltet.



Anfang Juni 2007 waren die spezifische Situation aus Sicht der Schulleitung sowie die Finanzierung und fachliche Unterstützung des Prozesses geklärt. Bei der Entwicklung eines Schulprogramms und dem hiermit verbundenen tiefen Eingriff in schulische Abläufe, Grundsätze und das Selbstverständnis müssen ein situationsadäquates Konzept und eine Zielvereinbarung vorliegen, die mindestens die Sichtweisen des Kollegiums sowie der Schüler und Elternvertreter berücksichtigen. Bereits vor Beginn der Sommerferien 2007 informierten und diskutierten wir mit der Schulleitung und der Steuergruppe aus dem Modellprojekt SUD die Chancen und Stolpersteine einer externen Begleitung und eines breit angelegten Beteiligungsprozesses zur Entwicklung der Schule. Dabei erhielten wir weitere wichtige Anregungen und Erkenntnisse von projektgeschulten Lehrkräften für die konzeptionelle Arbeit und diskutierten gemeinsam notwendige Arbeitsschritte.



*Mal ohne Lehrer sagen, was stört!*

Anschließend fand anhand des überarbeiteten Konzeptpapiers eine Diskussion zwischen den Autoren sowie den genannten Beteiligungsgruppen statt. In der Vorbereitungswoche zum Schuljahr 2007/2008 informierten wir das gesamte Kollegium der Goethe-Mittelschule Wilthen und erreichten die Zustimmung zur Ziel- und Prozessvereinbarung sowie zur Veröffentlichung der gemeinsamen Erfahrungen im Rahmen einer Arbeitshilfe der DKJS.

Im Anschluss an die Schülerratswahlen für das Schuljahr 2007/2008 nutzten wir Ende September die Gelegenheit einer Schülerratsklausur, welche von der Schule regelmäßig durchgeführt wird, um neu gewählte Vertreterinnen und Vertreter der Schülerschaft über geplante Vorhaben zu unterrichten und gemeinsam die vorgesehenen Prozessschritte zu erörtern. Dieser Verfahrensschritt zielte darauf, neue Schülervertreter am Gesamtprozess zu beteiligen. Die Mitglieder des Schülerrats bewerteten das Vorhaben positiv, obwohl es auch Vorbehalte hinsichtlich der Wirksamkeit und Umsetzung der Vereinbarungen gab. Als externe Moderatoren konnten wir an dieser Stelle die Bedenken, die aus Erfahrungen der Schüler resultierten, nicht umfassend entkräften, jedoch betonten wir erneut den Willen der Schulleitung und des Kollegiums, alle Betroffenenengruppen umfassend zu beteiligen und die Ergebnisse des partizipativen Prozesses als verbindlich zu betrachten. Der Schülerrat erteilte seine Zustimmung zum geplanten Vorhaben.

Erst im November 2007 gelang es uns, mit den Elternvertretern ins Gespräch zu kommen, da sich die Wahlen in den Klassen und damit die Konstituierung dieses Gremiums stark verzögert hatten. So hatten die Mitglieder des Elternrats nicht mehr die Möglichkeit, einen geplanten Prozess zu diskutieren, sondern legitimierten lediglich den bereits laufenden Prozess. In der Elternratssitzung, mit deutlichem Verweis auf diese Umstände, erwiesen sich die anwesenden Elternvertreter in Grundzügen informiert und ausgesprochen wohlwollend gegenüber der Zielrichtung und Vorgehensweise, so dass wir auch von ihrer Seite Zustimmung erhielten.

Parallel zum geschilderten Vorgehen bildete sich an der Schule eine aktive Kerngruppe heraus, bestehend aus zwei Lehrerinnen, der Sekretärin sowie der Schulleitung. Von diesem Team wurden erforderliche Informations- und Kommunikationsleistungen erbracht sowie Planungs- und Organisationsaufgaben übernommen und die vereinbarten Prozessschritte schulintern vorangetrieben. Die besondere Rolle und das Engagement der Sekretärin, die hinsichtlich des Schriftverkehrs und der Informationsverteilung eine Schlüsselposition einnahm, sind hervorzuheben.

Als besonders förderlich für die Arbeit in der ersten Phase haben sich rückblickend drei Faktoren erwiesen:

1. Den Ausgangspunkt der gemeinsamen Bemühungen bildeten das konkrete Bedürfnis und der Wille zur Veränderung seitens der Schule. Im Gespräch mit der Schulleiterin wurde deutlich, dass die avisierten Prozessziele originäre Vorhaben und notwendige Entwicklungsschritte der Goethe-Mittelschule Wilthen abbildeten.
2. Ebenfalls von entscheidender Bedeutung für die weitere Arbeit war die frühzeitige Offenlegung der Arbeitsweise und des Vorgehens im Rahmen eines ergebnisoffenen, partizipativen Entwicklungsprozesses. Die transparente Darstellung und Diskussion der Potenziale und Risiken sorgten für ein Mindestmaß an Akzeptanz bei allen Beteiligten, ohne das ein störungsfreies Arbeiten im Prozess erheblich erschwert worden wäre.
3. Die frühzeitige und umfassende Zusage von Unterstützung durch die Servicestelle Ganztagsangebote Sachsen der DKJS bildete einen sicheren Rahmen für die Konzeption, Anbahnung und Kommunikation des Vorhabens. Ebenso wurden hierdurch externe Begleitung und Beratung, die Dokumentation und die Aufarbeitung der Prozesse gewährleistet – eine unabdingbare Voraussetzung zur Minimierung des Arbeitsaufwands für die Beteiligten vor Ort und damit für deren Bereitschaft, an diesem Projekt mitzuwirken.

Die späte Einbeziehung der Elternvertreterinnen und -vertreter aufgrund der verzögerten Konstituierung des Gremiums betrachten wir innerhalb der Prozessbegleitung in dieser Phase der Zusammenarbeit als Stolperstein. Diese Beteiligtegruppe konnte erst im bereits laufenden Prozess Stellung beziehen und wurde somit in ihren Mitbestimmungsrechten eingeschränkt. Bei der Initiierung ähnlicher Prozesse ist es unabdingbar, entweder in der Planung derartige Terminfolgen stringenter zu beachten oder aber den vereinbarten Beginn bei Verzögerungen auszusetzen und auf einen anderen Zeitpunkt zu verschieben.

### 3.3 Anschubphase

In der Anschubphase dominierten Beteiligungsformen wie Information und Diskussion in Form von Aushängen und Gremienarbeit, um Partner und Unterstützung für die anstehenden Veränderungen zu gewinnen und die Zukunftswerkstatt im Januar 2008 vorzubereiten. Diese Phase war durch umfassende qualitative Datenerhebung (Befragungen, Interviews, Schreibwerkstätten, Informations- und „Klagewände“) mit Schülern, Lehrkräften, Eltern, Schulleitung, Schulträger, technischem Personal, außerschulischen Partnern, Förderverein und Versorgung gekennzeichnet. Die erhobenen Daten bezogen sich auf Stärken und Schwächen der Goethe-Mittelschule Wilthen und der Beteiligten. Weiterhin untersuchten wir Veränderungsvorschläge sowie Mut und Missmut erzeugende Sachzwänge. Alle gewonnenen Erkenntnisse wurden in die Vorbereitung und thematische Ausgestaltung der Zukunftswerkstatt integriert.

Zur Erhöhung der Akzeptanz und der Ergebnisbindung sowie zur Gewährleistung von Vielfalt gehört die Beteiligung aller am System Schule beteiligten Gruppen in der Einstiegsphase.



*Schüler bei Erhebungsphase*

**Blick in die Praxis – Schritt für Schritt**

<i>Zeitraum</i>	<i>September 2007 – Januar 2008</i>
Aufgaben	Information, Diskussion, Präsentation, Dokumentation, Interviews und Moderation von Workshops
Ziele	Transparenz, Bekanntheit, Unterstützung, Mobilisierung, Erhebung der Perspektiven von Beteiligten, Erstellung von SWOT-Analysen zur Vorbereitung der Zukunftswerkstatt
Beteiligte	Schulleitung, Kollegium, Elternrat, Schülerat, Schulträger, technisches Personal, Eltern, Schüler, außerschulische Partner
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung vor Ort	100 Stunden (addierter Prozessaufwand der Absprachen und Rückvergewisserungen mit mehreren Personen, inclusive Vor- und Nachbereitung der Termine)
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung gesamt	150 Stunden (inclusive Reisezeiten und sonstige Aufgaben)

Aufgrund von Überlappungen und Verzögerungen in der Einstiegsphase liefen bereits seit Ende September 2007 die ersten beiden Phasen in weiten Teilen parallel, das heißt, neben der Information der und der Abstimmung mit den Beteiligtegruppen erfolgten zeitgleich die ersten Interviews und Workshops zur Erhebung der aktuellen Situation in der Goethe-Mittelschule. Unser Hauptaugenmerk in der Anschubphase konzentrierte sich auf zwei wesentliche Punkte: Zum einen musste es uns in den verbleibenden Monaten bis zum Jahresende 2007 gelingen, den Prozess in all seinen Facetten bekannt zu machen und auch weniger involvierte Lehrer, Schüler, Eltern und andere Partner für unsere Ziele zu begeistern und zu gewinnen, um auf diesem Wege die unterschiedlichen Beteiligtegruppen zu mobilisieren und mit ihren spezifischen Perspektiven und Energien in den Prozess einzubinden. Zum anderen erforderte das vereinbarte Vorgehen in Vorbereitung auf die Zukunftswerkstatt die Erstellung einer detaillierten und ganzheitlichen Analyse der Stärken und Schwächen der Goethe-Mittelschule Wilthen ebenso wie der

Chancen und Risiken in den anstehenden Veränderungsprozessen. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, hatten wir bereits in der Konzeptentwicklung mit dem Kernteam eine ausführliche Befragung aller Beteiligtengruppen vorgesehen.

Den Auftakt zu dieser Phase setzten wir bewusst an den Beginn des Schuljahres, um Zeit für erneute Zusammentreffen zu haben. Mitte September luden wir das Kollegium zu einer gemeinsamen Arbeitsrunde ein, in der vor allem die persönliche Sicht auf die Schule, auf andere Beteiligtengruppen und auf die gemeinsamen Prozessziele im Mittelpunkt der Debatte standen. Nach einer intensiven Diskussionsrunde ermittelten wir Perspektiven der Lehrkräfte mit der Methode des „Schreibgesprächs“ [Anhang C1]. Die Beteiligten führen ein Selbstgespräch und notieren ihre Impressionen, die Themen sind durch Vorgaben festgelegt. Die individuellen Positionen bleiben anonym und unkommentiert. Sie wurden für die Vorbereitung weiterer Arbeitsschritte genutzt.

Nach dem Workshop mit dem Kollegium arbeiteten wir mit der Schülervertretung weiter. Die bereits in Phase eins skizzierte Zusammenkunft für die Qualifizierung des Schülerrats nutzten wir neben der Information, Diskussion und Verabschiedung des gemeinsamen Vorhabens zur Befragung dieses Mitbestimmungsgremiums. Eingangs wurden bereits Vorbehalte der Schülervertreter hinsichtlich der tatsächlichen Reichweite des Prozesses erwähnt. Diese lassen sich anhand der Statements in der Vorstellungsrunde mit der Frage „Was ist mir als Schülervertreter wichtig?“ illustrieren. Die zentralen Anliegen stellen sich nach Häufigkeiten der Nennungen wie folgt dar:

- Was wir uns vornehmen, wollen wir erreichen,
- offener Umgang miteinander in den Klassen,
- mehr Veranstaltungen durchführen,
- Hilfestellung bei Vorhaben der Schülerinnen und Schüler,
- Verbesserung des Klassen- und Schulklimas.

Für die Zusammenarbeit im Workshop wählten wir die Methode „Themenkarussell“ in Anlehnung an die Methode „The World Café“. Die zu bearbeiten-

den Fragen knüpften inhaltlich an die Vorlage an, die bereits den Workshop mit dem Kollegium strukturiert hatte, wechselten jedoch in der Ausformulierung zur Perspektive der Schülervertreter. *[Anhang C2]*

Mit Beginn des Monats Oktober begannen die Gespräche und Interviews mit anderen Beteiligten, das heißt mit dem Hausmeister und der Sekretärin der Schule, dem technischen Personal im Versorgungs- und Hygienebereich (Reinigungsfirma, Cateringdienst der Kantine) sowie dem Schulträger (Kämmerin der Stadt Wilthen) und den außerschulischen Partnern vor allem im Bereich der Ganztagsangebote. Außer der Gesprächsrunde mit externen Partnern wurden alle Gespräche anhand eines Leitfadens durchgeführt und aufgezeichnet. Die Fragen bezogen sich im Wesentlichen auf die Zusammenarbeit in der Schule bzw. mit der Schule, auf das individuelle Bild und damit die Außenwirkung der Goethe-Mittelschule sowie auf eine Einschätzung der Stärken und Entwicklungspotenziale. Im Anhang findet sich zur Illustration ein stark gekürztes Gesprächsprotokoll zwischen Prozessbegleitern und dem Hausmeister sowie der Sekretärin. *[Anhang C3]*



*Dialog mit dem Essensversorger*

Die externen Partner der Goethe-Mittelschule Wilthen, vor allem aus dem Bereich der Ganztagsangebote, fanden sich in einer abendlichen Arbeitsrunde zusammen. Mit ihnen diskutierten wir primär das Gesamtvorhaben sowie einzelne Prozesselemente. Insbesondere die Sozialpädagogen eines nahe



gelegenen Jugendhauses und ein neuer außerschulischer Partner zur Prävention von Schulverweigerung nutzten diese Möglichkeit des Austausches intensiv. Den nicht anwesenden Partnern wurde ein Fragenkatalog zur Erhebung der Sichtweisen über und Erwartungen an die Goethe-Mittelschule zugestellt. Der Fragebogen erzielte eine Rücklaufquote von 48 Prozent. *[Anhang C4]*

Im November 2007 folgten weitere Präsenztage an der Schule. Das Interview mit der Schulleiterin stand im Mittelpunkt der Arbeit mit den Beteiligten. Ausschnitte aus dem Gesprächsprotokoll mit der Schulleiterin und damit Einblicke in die thematische Bandbreite der Fragestellungen finden sich im Anhang. *[Anhang C5]*

Das Prozessvorhaben und die Präsentation der Zwischenergebnisse füllten ein Treffen mit dem Elternrat. Ein Termin innerhalb der Schulkonferenz diente der Zwischenberichterstattung und Diskussion über den weiteren Verlauf, insbesondere im Hinblick auf die Zukunftswerkstatt. Besonders die Berichterstattung in der Schulkonferenz war hinsichtlich Information und Mobilisierung wichtig und sicherte die Einbindung des obersten schulischen Gremiums in den Prozess.



*Thematisches Debattieren – Zukunftswerkstatt*



In der Diskussion mit dem Elternrat stand vor allem die Beteiligung der Elternschaft im Fokus. Es wurden gemeinsames Vorgehen und eine Einladung zur Arbeitsrunde im Anschluss an die Elternsprechstunde vereinbart. Die Elternvertreter begrüßten und befürworteten das Vorhaben. Perspektiven der Eltern im Mitwirkungsrgremium Elternrat erfassten wir per Fragebogen nach dieser Veranstaltung. *[Anhang C6]*

Ende November fanden an der Mittelschule die planmäßigen Elternsprechstunden statt und eröffneten für den laufenden Prozess die Möglichkeit, mit vielen Eltern ohne zusätzliche Termine ins Gespräch zu kommen. Im Vorfeld wurde, wie bereits erwähnt, gemeinsam auf unser Anliegen aufmerksam gemacht und zu einem Gespräch eingeladen. *[Anhang C7]* Inhaltlich arbeiteten wir mit den Eltern entlang der Fragestellungen aus den Gesprächen mit Kollegium und Schülerrat, jedoch in klarer Hinwendung zur spezifischen Interessenlage und Sicht der Eltern. Zur Erfassung der Antworten wählten wir erneut die Methode „Schreibgespräch“ *(siehe auch Anhang C1)*. Die Beteiligung an dieser Befragung blieb trotz breiter Informationskampagne und Einbindung des Elternrats mit 20 Teilnehmern eher mäßig und hinter den Erwartungen zurück.

Abschließend fand im Monat November eine ausführliche Befragung des Schulfördervereins statt. Hierfür veranschlagten wir einen separaten Termin, da diese Einrichtung innerhalb der sonstigen Partner eine gesonderte Position einnimmt und sich die Zielsetzungen und Grundsätze im Gegensatz zu denen der externen Partner im Wesentlichen aus den Interessen, Erfordernissen und Prämissen der Schule selbst ableiten. Im Kern erhielten wir in diesem Gespräch Informationen und Kenntnisse über die Stärken der Schule, inhaltliche und organisatorische Abgrenzungen und Formen der Zusammenarbeit zwischen Schule und Förderverein sowie über Vorstellungen von einer demokratischen Schule und spezifische Entwicklungspotenziale der Mittelschule Wilthen.

Das Jahr 2007 neigte sich dem Ende entgegen und eine zentrale Beteiligtengruppe wurde bisher lediglich über demokratische Vertreterstrukturen erreicht – die Schülerschaft. In der letzten Schulwoche vor Weihnachten sowie in der ersten Schulwoche 2008 erhoben wir in allen Klassen über einen Zeitraum von 90 Minuten Einschätzungen von Schülerinnen und Schülern und arbeiteten gemeinsam an der Fragestellung, was denn eine demokratische Schule

auszeichne. Der Arbeitsblock war jeweils durch eine 15-minütige Einführung in den Prozess und dessen Vorstellung, eine 30-minütige Gruppendiskussion zum Thema Demokratie und demokratische Schule sowie eine Gruppenarbeitsphase zur Erfassung der Perspektive und Meinung der Schülerinnen und Schüler gekennzeichnet. Die Reflexion der Befragungen machte deutlich, dass viele der erhobenen Informationen eine gewisse Redundanz aufwiesen. Dennoch erachten wir den intensiven Austausch und die Wertschätzung, die allen Schülerinnen und Schülern entgegengebracht wurde, als integralen Bestandteil und Grundlage des gesamten Prozesses, als Ausdruck der Aufrichtigkeit und des Ernstnehmens. Für uns stellen die Ergebnisse einen Gewinn der individuellen und über die Reduktion der Aussagen hinaus kollektiven Perspektiven auf Schule als Organisation und sozialen Ort dar.



*Schüler bei Erhebung 2*

In der Anschubphase waren vor allem Kommunikation, Information sowie die Erhebung der individuellen und kollektiven Bedarfslagen und Wahrnehmungen vorrangig. Um diesen Anspruch einzulösen und mit allen Akteuren in Kontakt und Austausch zu treten, waren die Beschlussfassungen der entscheidenden Gremien ein zentraler Meilenstein. Neben den formalen Beschlüssen trugen in der Goethe-Mittelschule jedoch auch frühzeitig eine ausgesprochene Bereitschaft und der entschiedene Wille zur Mitwirkung ganz wesentlich zur

erfolgreichen Umsetzung der Prozessschritte bei. Die Schlüsselstellen Schulleitung und Sekretariat wickelten sämtliche Kontaktaufnahmen und Terminvereinbarungen mit Partnern in und außerhalb der Schule ab. Hierdurch konnten sowohl die Zielstellungen des Vorhabens als auch ein grundsätzliches Vertrauen in das Vorhaben insgesamt vermittelt werden.

Die Nutzung vergleichbarer Befragungselemente und Fragen in unseren Erhebungen stellten einen Baustein des Gelingens dar. Die Vorgehensweise erwies sich aufgrund des gleichen Referenzrahmens als richtig und sinnvoll im weiteren Umgang mit den Materialien.

Die Anschubphase forderte die meiste Präsenz an der Mittelschule. Im Moderatorenteam bedeutete diese Phase den größten Bedarf an Abstimmung und Nachbereitung. Die Aufbereitung der Daten und die Vorbereitung der Zukunftswerkstatt wurden in einer zweitägigen Klausur abgeschlossen.

### **3.4 Zukunftswerkstatt**

Ein Schulprogramm mit allen an der Schule vertretenen Beteiligengruppen zu planen und zu erstellen, verlangt ein hohes Maß an Engagement und Verantwortungsübernahme von allen Mitstreitern. Eltern, Schüler, Pädagogen und externe Partner müssen sich der Diskussion über eine gemeinsame Entwicklungsrichtung stellen. Eine für alle transparente Arbeitsgrundlage – das Schulprogramm – wirkt insbesondere, wenn im Diskurs der Beteiligten Wege zur Umsetzung verhandelt und entwickelt werden. Wenn darüber hinaus konkrete Maßnahmen geplant und Kriterien zur Überprüfung festgelegt sind, werden Betroffene zu Beteiligten und Experten für spezifische Interessen.

Die Zukunftswerkstatt liefert einen wichtigen Beitrag zur partizipativen Schulentwicklungsarbeit. Die Werkstatt fördert kreative Ideen und Entwicklung von Problemlösungen. Sie erzeugt Motivation bei den Teilnehmenden und bindet sie verpflichtend an die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit. Der Demokratisierungseffekt einer Zukunftswerkstatt, das gemeinsame An-der-Zukunft-Arbeiten in einem hierarchiefreien Raum, macht die Methode interessant für die Arbeit mit speziellen Beteiligengruppen einer Schule. Das Selbstwertgefühl wird gestärkt, es entsteht Mut, eigenverantwortlich aktiv zu werden.

Vier weitere Effekte beeinflussen die nachhaltige Wirksamkeit einer Zukunftswerkstatt:

- Lerneffekt von projektorientierter Erfahrung,
- Synergieeffekt durch das Zusammenwirken der Gruppen, in dem unterschiedliches Expertenwissen zum Tragen kommt, die Teilnehmenden unterschiedliche Potenziale entdecken,
- Motivationseffekt, sich in das Gestalten von Zukunft einzumischen, Zukunft (mit)zugestalten, selbst aktiv zu werden und verantwortungsbewusst Verbindlichkeiten einzugehen,
- Kreativitätseffekt, das Lösen von Problemen auf fantasievolle Weise, wirkt befreiend und ermöglicht neue Perspektiven.

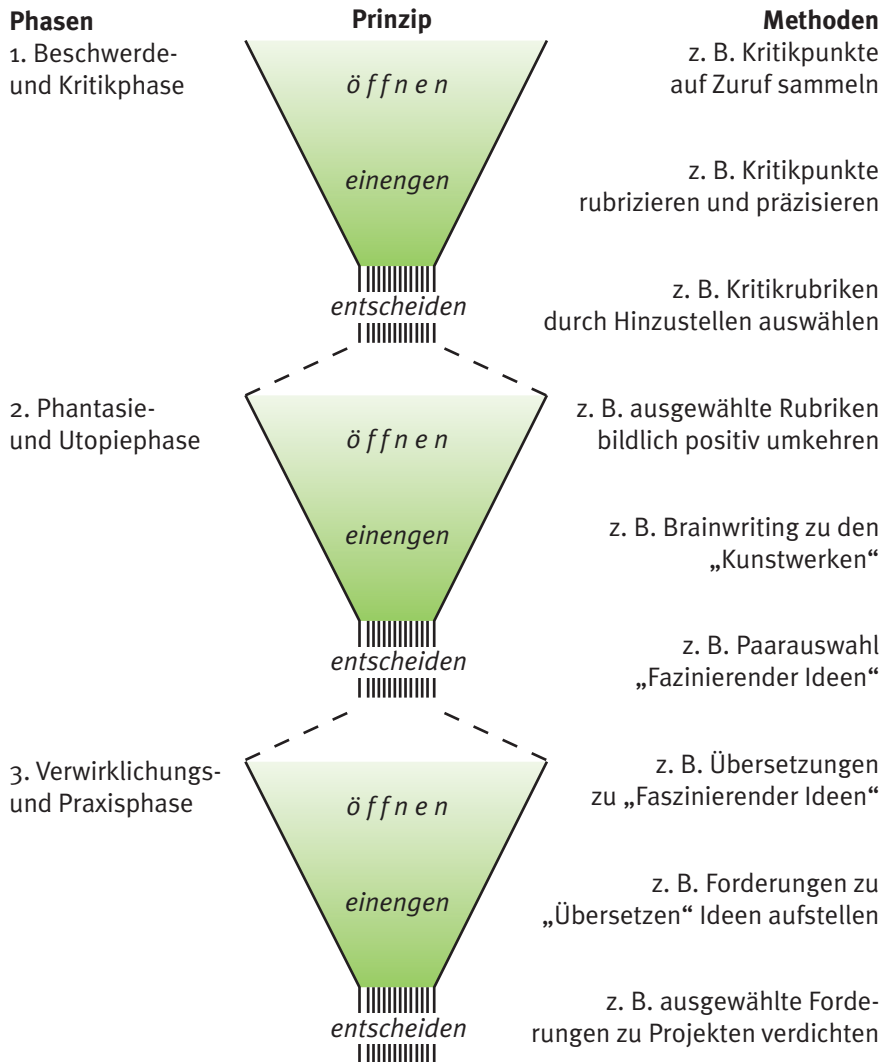
*„Zukunftswerkstätten und soziale Experimente sind nur Werkzeuge, die der Entwicklung menschlicher Möglichkeiten dienen; sie sind keine neuen Instrumente der Lenkung, sondern Geburtshelfer einer Demokratie, die zwar oft versprochen und viel besprochen wurde, aber bisher noch nie und nirgendwo zu vollem Leben erwacht ist.“ (Jungk et al. 1990, S. 207)*

Die Methode Zukunftswerkstatt zur Lösung sozialer Probleme folgt einem Drei-Phasen-Modell, in dem die Phasen aufeinander aufbauen.

Das zielgerichtete Vorgehen ermöglicht methodisch-kreatives Arbeiten in Gruppen. Als offener Prozess werden Zukunftswerkstätten von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt und getragen. Ziel des Drei-Phasen-Modells ist es, durch zeitweiliges Fantasieren von der Realität zu abstrahieren, um so zu innovativen Alternativen und Lösungsvorschlägen zu kommen.

Eine ausführliche Kritikphase, in der der Ist-Zustand analysiert wird, bildet den Einstieg, in welchem sich die Teilnehmenden von den sie bedrängenden und einengenden Fragen lösen. Sie erkennen, dass sie mit ihrer Kritik nicht allein dastehen und gewinnen eine ganzheitliche Sicht auf ihre derzeitige Situation.

## Das Schema des Trichters im Überblick:



Quelle: Kuhnt B./ N.R. Müllert: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten – Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösemethode Zukunftswerkstatt. Ökotopia Verlag Münster. 1997.

Ein- und Beschränkungen der Realität werden in der folgenden Fantasie- und Utopiephase außer Acht gelassen, sodass die Gruppe eine ideale Vision entwerfen kann. Kennzeichen dieser Phase ist ungebundenes Wünschen, Träumen, Fantasieren und „Spinnen“. Das Loslassen von realen Hemmnissen und das Zulassen von Visionen befördern oftmals „undenkbare“ und sonst von vornherein ausgeschlossene Wege, Sichtweisen und Lösungen zutage.



### *Erklärung 3-Phasen-Modell*

In der dritten Phase werden die Teilnehmenden und ihre fantasievollen Ideen wieder schrittweise zurück in die Realität geführt. In dieser Verwirklichungs- und Praxisphase werden Wünsche konsequent zu Lösungs- und Handlungsansätzen umgearbeitet. Die Wirklichkeit wird aus einem anderen Blickwinkel sichtbar, der Handlungsperspektiven für durchführbare Projekte eröffnet.

Der erste Teil dieses Kapitels beschäftigte sich mit den Merkmalen und den charakteristischen Phasen einer Zukunftswerkstatt. Im Folgenden soll der Blick in die Praxis mit allgemeinen, für eine Schule typischen Themen und Problemlagen vertraut machen, aber auch Bezug auf die Goethe-Mittelschule Wilthen nehmen. In der Vorbereitung einer eineinhalbtägigen Werkstatt wurden die Ergebnisse der vorangegangenen Anschubphase aufgegriffen. In den Arbeitstreffen mit dem Kollegium, Runden mit dem Schülerrat und Elternvertretern, Interviews mit Schulleitung, Schulträgern, externen Dienstleistern

waren Problemlagen erhoben, spezifische Themen benannt worden, die die Zukunftswerkstatt inhaltlich prägten. Während einige Themen und Problemstellungen direkt an Gremien delegiert werden konnten, wurden andere als Kritikpunkte in die Werkstatt eingebracht. Nachfolgend finden sich beispielhaft Bereiche, welche in den anderthalb Tagen Grundlage des gemeinsamen Arbeitens waren. In der Abstraktion durch die externe Prozessbegleitung wurden Probleme und Kritik zu basalen Themen verdichtet. Die Zitate stellen eine Auswahl dar und illustrieren die Themenfindung im Prozess.

*„Gegenseitiger Respekt ist oberstes Gebot.“*

*„Kinder spüren lassen, dass sie gebraucht werden und wichtig sind.“*

*„Dass Schüler ihre Meinung äußern dürfen, ohne dafür gleich an den Pranger gestellt zu werden.“*

*„Dass Lehrer die Meinung der Schüler respektieren und auf die Schüler eingehen.“*

*„Mitspracherechte für alle und Vorschläge beachten, denn Schüler haben manchmal auch gute Ideen.“*

*„Rückkopplung im Unterricht (Hat noch jemand Fragen?).“*

*„Probleme werden angesprochen und bleiben ungelöst.“*

*„Teilweise Mängel in der zielorientierten Lösung von Problemen zu Elternabenden, bei Problemen mit einzelnen Schülern die Eltern immer wieder gezielt ansprechen, die meisten Eltern fühlen sich nicht direkt angesprochen.“*

*„Eltern müssen akzeptieren, dass Lehrer auch mal schimpfen müssen (Eltern schimpfen ja auch, und ob das immer gerechtfertigt ist?).“*

*„Eltern müssen Respekt vor Lehrern vorleben.“*

Aus diesen Rückmeldungen leiteten die Beteiligtegruppen folgende Handlungsziele ab:

- Zukünftig wollen wir daran arbeiten, Kritik als Chance für Veränderung zu betrachten, nicht jedoch als Gemecker.

- Probleme des Schulalltages sollen gezielt angesprochen werden und freie Meinungsäußerung darf keine negativen Konsequenzen nach sich ziehen.
- Kritikfähigkeit ist für uns ein Lernfeld, welchem wir uns zuwenden müssen.

Zusammengefasst lautete das Thema:

„Wir erkennen an der Schule eine mangelhafte Feedbackkultur, dieser widmen wir uns im weiteren Verlauf der Werkstatt und in folgenden Planungszirkeln.“

Weitere Zitate:

*„Zu viele Arbeitsblätter (Kopien), Kinder schreiben kaum noch selbst.“*

*„Wissen vermitteln und Können beibringen.“*

*„Zu viele lose Arbeitsblätter, Kinder müssen viel sortieren und einheften.“*

*„Heft für Noten einführen, alle Noten einschreiben – gut für Eltern.“*

*„Für Klassen 5 und 6 sind 90 Minuten Unterricht lang – Pausen und kreative Methoden.“*

*„Anschauungsmaterialien.“*

*„Individuelle Förderung von Schülern; unterrichtet werden Schüler, nicht Fächer.“*

*„Langweiliger Unterricht.“*

*„Computerkabinett (Ausstattung, Schnelligkeit der Verbindungen).“*

*„Dass man nicht in der Stunde aufs WC darf.“*

*„Lerngruppenbildung; über die Unterrichtsgestaltung (z. B. Vereinfachung der Lernmethoden, mehr Gruppenarbeit, mehr Projekte).“*



Aus diesem Feedback leiteten die Beteiligtegruppen folgende Handlungsbedarfe ab:

- Unterrichtsgestaltung (Lernmethoden, Projekte, Sozialformen, Klassenarbeiten, Hausaufgaben, Unterrichtszeiten);
- Lehrerweiterbildung;
- abwechslungsreicher Unterricht;
- Qualifikation und Fortbildung des Lehrpersonals.



### *Plenum Zukunftswerkstatt*

Daraus ergab sich das Thema

„Derzeit ist der Unterricht wenig abwechslungsreich (methodisch und didaktisch). Ziel ist es, gemeinsam mit Lehrern, Schülern und Eltern an der Gestaltung eines methodisch vielfältigeren und für Schüler lebendigeren Unterrichts zu arbeiten.“

Die hier skizzierten Problemfelder und Kritikpunkte nahmen wir in die Zukunftswerkstatt mit und stellten sie zur Bearbeitung vor. Die Rubriken waren für alle Beteiligten transparent aufbereitet. Nun sollten sich die Teilnehmenden für eine Rubrik entscheiden, das heißt, es wurden nach Interessenlagen Kleingruppen für die weitere Arbeit gebildet. Das für Zukunftswerkstätten typische Trichterprinzip wurde angewandt: Themen sammeln, rubrizieren, verdichten und einzelne zur Bearbeitung nach Interesse auswählen. Zur

Verbesserung des Informationsflusses erhielten alle Arbeitsgruppen weitere Ausdrücke, auf denen Originalzitate der Beteiligtegruppen die Kritikpunkte verdeutlichten. In Kleingruppen wurden die Rubriken zu Kritiksätzen verdichtet. Alle genannten Punkte einer Rubrik sollten treffend in einem Satz dargestellt werden. Im Anschluss mussten diese Sätze positiv umformuliert werden, die Kritik wurde somit auf den Kopf gestellt (*Anhang B1*), um mit einer positiven Grundstimmung, die nächste Phase, die Fantasie- und Utopiephase, einläuten zu können.

Zu diesem Zeitpunkt blieben einige Kritikrubriken unbearbeitet. Die in der Werkstatt zunächst nicht behandelten Themen wurden jedoch in den Planungszirkeln der Realisierungsphase wieder aufgenommen und bearbeitet.

In kurzer, dokumentarischer Form stellt sich die Umdeutung vom Kritiksatz in den Positivsatz folgendermaßen dar:

Thema: „Derzeit ist der Unterricht wenig abwechslungsreich (methodisch und didaktisch). Ziel ist es, gemeinsam mit Lehrern, Schülern und Eltern an der Gestaltung eines methodisch vielfältigeren und für Schüler lebendigeren Unterrichts zu arbeiten.“

*Kritiksatz: „Die Unterrichtsgestaltung ist verbesserungswürdig.“*

*Positivsatz: „Wir gestalten den Unterricht so, dass Lehrer und Schüler zufrieden sind.“*

Thema: „Elternarbeit“ (Elternarbeit ist uns wichtig, wir müssen sie unbedingt ausbauen!)

*Kritiksatz: „Die Beteiligung der Eltern an unserer Schule ist durch mangelnde Information unzureichend.“*

*Positivsatz: „Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist durch ständige Zusammenarbeit super.“*

In der Fantasiephase blieb die Kleingruppenbildung aus der Kritikphase vorerst bestehen. Nach einer kurzen Einführung und Darstellung des methodischen Arbeitsziels wurde diese Phase mit der Zeichnung eines Fantasie-

bildes zu den positiven Umformulierungen eingeleitet. *[Anhang B2]* In der anschließenden Galerie wurden die „Künstlerinnen“ und „Künstler“ beauftragt, zu den Bildern der anderen Gruppen Wortassoziationen als Geschenke zu bilden und diese an den Bildern zu hinterlegen. Aus den Geschenkkarten konnten die Arbeitsgruppen im nächsten Schritt fünf auswählen, welche in eine utopische Geschichte zur Vision

*„Die Goethe-Mittelschule im Jahr 2015!“*

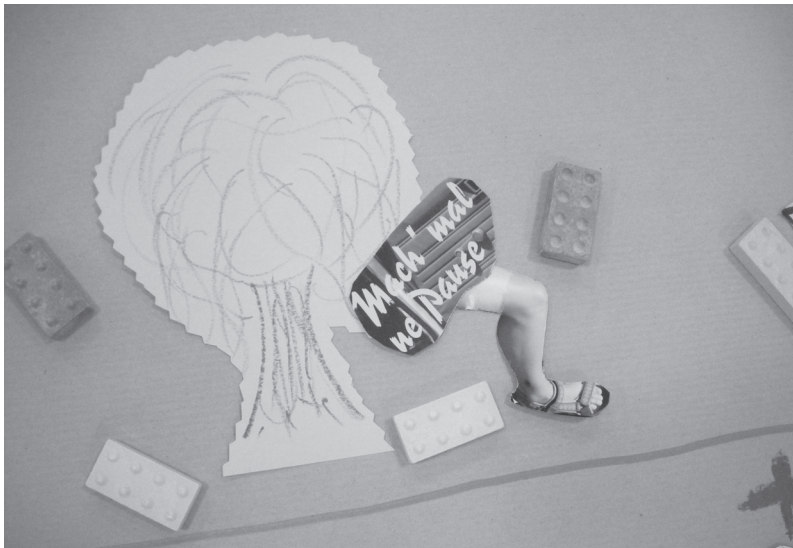
einfließen sollten. Ein weiteres strukturierendes und spezifizierendes Element dieser Utopie bildeten die positiven Umformulierungen in den Kleingruppen, welche die thematische Anbindung herstellten. Die Visionen wurden als Theaterstücke bzw. Geschichten präsentiert. Eine Geschichte wird beispielhaft vorgestellt.



*Materialauswahl für Fantasiephase*

## „Elternarbeit 2015“

Das Jahr 2015 hat soeben begonnen. Wir schreiben den 18. Januar, 11:00 Uhr. Es ist wunderschönes Wetter. Dank des Klimawandels haben wir 24 Grad im Schatten. Die Kinder stürmen ausgeschlafen in ihre geliebte Goethe-Mittelschule in Wilthen. Trotz der gewundenen Pfade sind alle anwesend. Lehrer und Eltern sitzen miteinander am Swimmingpool bei einem erfrischenden Vitamincocktail. Sie besprechen die anstehenden Projekte und koordinieren ihre Zusammenarbeit. Die Kinder nehmen vor dem Unterricht ein erfrischendes Bad, um für die Schule optimal gewappnet zu sein. Nachdem die Direktorin, Frau Supernanny, das Thema für den heutigen Unterrichtstag bekannt gegeben hat, welches lautet „Vom Ich zum Wir“, gehen alle Schüler eifrig an die Arbeit. Robby, der Schulroboter, versorgt die Fleißigen mit Getränken, Arbeitsmitteln und Nervennahrung. Nach dem Lernstress erholen sich Schüler, Eltern und Lehrer miteinander auf der schuleigenen Bowlingbahn.

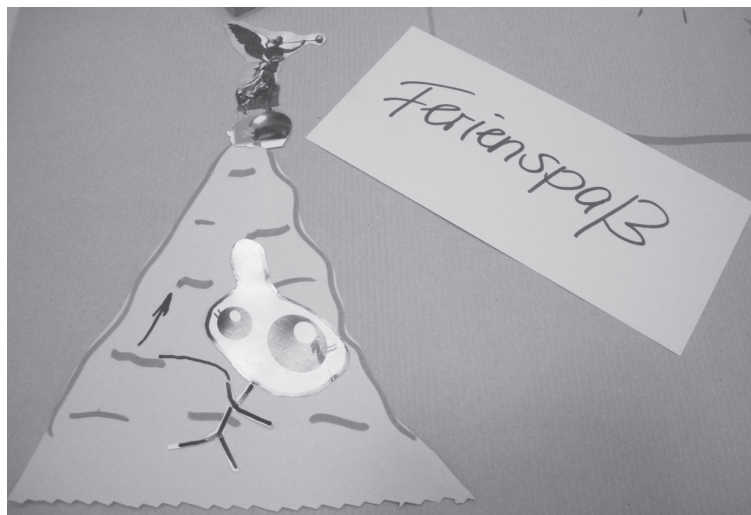


### *Fantasiebild*

Die Auswertung der Utopien erfolgte durch Sammeln von Ideen. [\[Anhang B3\]](#)  
Auf Endlos-Flipchartpapier wurden Ideen und Utopieschnipsel, welche durch

die Teilnehmenden im Anschluss an die Präsentation im Plenum benannt und als besonders wertvoll eingestuft wurden, aufgeschrieben. Unter Anwendung des Trichterprinzips wurden anschließend die Tophemen durch Vergabe von Punkten herausgefiltert. Diese Sammlung bildete die Grundlage für weitere Arbeitsschritte in der Verwirklichungsphase. In der Realisierungsphase bestand der zentrale und zugleich erste Arbeitsschritt darin, die Teilnehmenden aus der Fantasiewelt zurückzuholen sowie die Ideen in eine im Alltag gebräuchliche Sprache zu übersetzen bzw. sie mit Deutungen und Beispielen zu unterfüttern.

Auf Grundlage der Deutungen und Beispiele bildeten die Teilnehmenden vier neue, interessengeleitete Kleingruppen, die kurz-, mittel- oder langfristige Forderungen formulierten und sie im Plenum präsentierten. Die Teilnehmer sprachen den Arbeitsgruppen Rückmeldungen und Empfehlungen für die Erarbeitung von Projektumrissen [Anhang B4] aus. Die Arbeitsgruppen wählten im Anschluss an die Plenumsrunde eine favorisierte Forderung aus und entwickelten davon ausgehend Projektskizzen.



*Fantasiebild*

Zur Darstellung der Arbeitsweise in einer Zukunftswerkstatt, insbesondere um die Potenziale des gemeinsamen Fantasierens und folgenden Übersetzens hervorzuheben, wird ein Projektumriss der Zukunftswerkstatt vorgestellt.

### **Lernwerkstatt Klasse 7–10**

1. Erarbeitung einer Konzeption unter Einbeziehung der Schüler, der Schulleitung und der Lehrer sowie der Eltern  
Verantwortlich für die Konzeptionen der Klassen 7 bis 10 sind der Schülerrat, die Schulleitung, verantwortliche Lehrer sowie Elternvertreter der betreffenden Klassen, Kooperationspartner.  
Zeitraum: zweites Schulhalbjahr 2007/2008
2. Inhaltliche Umsetzung (räumliche Gestaltung, Lehr- und Lerninhalte gestalten, Arbeitsmaterialien erstellen, Ausstattung)  
Zeitraum: erstes Schulhalbjahr 2008/2009
3. Erprobungs- und Anlaufphase  
Zeitraum: Januar 2009 (gut für Prüfungsvorbereitung der 10. Klassen)  
Hinweis für die Schulleitung: Unterstützung holen bei der Gruppe „Freiarbeit“ sowie dem Team „Unterricht“.  
Der Planungszirkel setzte sich aus Vertretern der Elternschaft der Klassen 7, 8, 9 und 10, Lehrkräften der Teams „Unterricht“ und „Freiarbeit“ sowie den Schülervertretern der Klassen zusammen. Die Erarbeitung der Konzeption begann nach den Winterferien und reicht in das Schuljahr 2008/2009 hinein.

Nach Vorstellung der Projektumrisse und Maßnahmepläne wurden im Plenum konkrete Vereinbarungen getroffen. Für die weitere Arbeit in den Planungszirkeln wurden die drei Säulen der Schulentwicklung *Kooperation*, *Schulklima* und *Lehren und Lernen* vereinbart und die bereits beschlossenen Projekte eingeordnet.

### **Reflexion**

Die Zukunftswerkstatt ist als Methode geeignet, um an der Schule verschiedene Interessengruppen miteinander arbeiten zu lassen. Partizipatives Arbeiten mit den durch Diversität gekennzeichneten Beteiligengruppen setzt

ein mehrstufiges Verfahren voraus. Ein Muss ist die gleichberechtigte Teilhabe aller Beteiligten. So endet eine Zukunftswerkstatt nur mit einem Gefühl der Zufriedenheit, wenn sich alle einbringen können. Eine Gelingensbedingung ist, dass die Meinung der jeweils anderen Beteiligtegruppe akzeptiert und nicht diffamiert wird. Um Chancengleichheit zu ermöglichen, ist es wichtig, in der Werkstatt eine annähernd gleiche Anzahl von Lehrerinnen und Lehrern, Eltern sowie Schülern zu erreichen. Das gelang mithilfe spezieller Einladungstexte, die den Sprachgebrauch der verschiedenen Gruppen berücksichtigten, die Methode verständlich präsentierten und als große Chance bewarben.

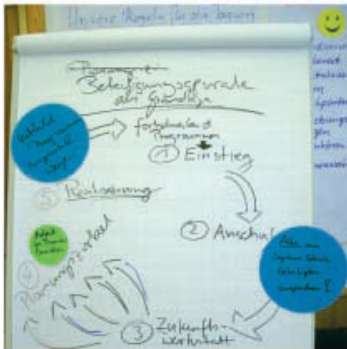
Die Ergebnisbindung und Verantwortungsübernahme innerhalb der Arbeitsgruppen mussten in der Werkstatt und bei der Umsetzung der Maßnahmen abgesichert werden. Der Abschluss einer Zielvereinbarung zwischen den Beteiligten, welche Prinzipien von Freiwilligkeit und Ernstcharakter festhielt, war Grundlage für das gemeinsame Arbeiten.



*Rundgang zu Arbeitsinseln – Zukunftswerkstatt*

Wichtig für das Gelingen von Zukunftswerkstätten ist Transparenz über den Charakter der Werkstatt. Ist sie sondierend, fachlich vertiefend oder program-





## Was ist denn eine Zukunftswerkstatt?

Die Zukunftswerkstatt ist eine Großgruppenmethode, mit der Schüler, Lehrer und Eltern ein Konzept für ihre Schule der Zukunft entwickeln und anfangen ihre Schule nach ihren Vorstellungen zu verändern. Wenn alle ihre Schule mitentwickeln und mitbestimmen, kann Schule Spaß machen und Lernen erfolgreich sein.

## Wie ist die Zukunftswerkstatt aufgebaut?

Die Werkstatt findet an zwei Tagen statt, welche in drei Phasen gegliedert sind: die Kritikphase, die Spinn- oder Phantasiephase und die Realisierungsphase.

In der **Kritikphase** werden alle Bereiche der Schule kritisch betrachtet. Was verbessert werden soll, muss hier auf den Tisch. Jeder darf kritisch sein!

In der Praxis kann zum Beispiel auf das Thema Schulhausgestaltung abgezielt werden. Dann eilen Gruppen durch das Schulhaus und suchen nach Orten, welche „schlimm“ oder „öde“ aussehen. Die Stellen und Orte werden gesammelt und begründet, warum sie so schlimm sind.

In der **Phantasiephase** darf von der Traumschule geträumt werden. Ihr malt ein rosarotes Schulbild, alle Beteiligten werden zum Phantasieren eingeladen.

Bleiben wir bei der Schulgestaltung. In der Phantasiephase gibt es keine Zwänge, keine Geldknappheit und keine Vorschriften, die „Fluchtweg“ oder „Brandschutz“ heißen. Ihr gestaltet die Schule neu und eure Phantasie geht mit euch durch. Eltern und Lehrern sowie allen anderen Erwachsenen an der Schule geht es genau so. Die phantastischen Ideen werden als Entwürfe, Skizzen oder Modelle erfasst.

In der **Realisierungsphase** wird es wieder echt, es geht an konkrete Pläne, an die Realisierung eben. Konkrete Konzepte und Projekte werden beschrieben und verbindlich gemacht.

Wieder Beispiel Schulhausgestaltung: Ihr wollt die Toiletten bunt, aber sauber haben. In dieser Phase stellt ihr zum Beispiel eine Arbeitsgruppe auf, verteilt Aufgaben, sucht die Experten für diesen Plan und das Geld zur Realisierung. Natürlich stellt ihr einen Zeitplan auf und im Idealfall wisst ihr schon nach dieser Phase, wann und mit welchen Lehrern und Eltern ihr euer Projekt „Buntes Klo“ umsetzt.

Die gesamte Werkstatt wird professionell moderiert und dokumentiert von Ricardo Glaser, Ralf Seifert und Mathias Busch.



Alle an der Mittelschule Wilthen Beteiligten sind zur zweitägigen Zukunftswerkstatt herzlich eingeladen:

**18.01.2008:**  
15:00 Uhr bis 19:00 Uhr

**19.01.2008:**  
10:00 Uhr bis 16:00 Uhr





matisch? Bedeutend ist es außerdem, die Einbettung der Zukunftswerkstatt in den Schulentwicklungsprozess deutlich zu machen. *[Anhang B5]*

Für das Gelingen einer Zukunftswerkstatt sind folgende Bedingungen ausschlaggebend:

- Die Beteiligtegruppen sind einbezogen und über das Vorhaben informiert.
- Der Zeitplan (hier Freitag, 16.00–20.00 Uhr, und Samstag, 10.00–18.00 Uhr) ist für die Teilnehmenden möglich und günstig.
- Chancen und Möglichkeiten werden im Vorfeld besprochen.
- Es herrscht Einverständnis darüber, akzeptierte Lösungen ergebnisoffen zu erarbeiten.
- Die Beteiligten erkennen die Notwendigkeit permanenter qualitätsbildender Prozesse.

Wir stellten während der Prozessbegleitung der Goethe-Mittelschule Achtungszeichen und Stolpersteine fest. Die Methode Zukunftswerkstatt als fester Bestandteil eines Beteiligungskreislaufs zur Schulentwicklung ist richtig und wichtig. Achtungszeichen sind jedoch:

- Zeitplanung – divergent ist der zeitliche Umfang für eine hochwertige Zukunftswerkstatt einerseits und die Ressourcen der Beteiligten andererseits. Besser wäre eine Tageswerkstatt mit noch mehr Input aus den Befragungen der Anschubphase.
- verpflichtendes Einladen zur Veranstaltung gegenüber dem Postulat der Freiwilligkeit bei partizipativen Projekten,
- das Einverständnis, ergebnisoffene akzeptierte Lösungen zu erarbeiten gegenüber der Enttäuschung über die als unzulänglich erachteten Projektumrisse und Maßnahmepläne,

- die Gefahr des Versagens der Methode, wenn es an die Bearbeitung tradierter Bestände und Regularien und deren mögliche Überwindung geht,
- die Gefahr der zu hohen Erwartung – die Werkstatt ist nicht in der Lage, ein Schulprogramm zu entwickeln, sie kann nur Wegweiser sein und Übernahme von Verantwortung fördern.

Die Durchführung einer Zukunftswerkstatt erfordert folgende Rahmenbedingungen:

- angemessene Arbeitsräume mit ansprechender Ausstattung und ausreichendes Arbeitsmaterial,
- professionelle Moderation,
- Sicherung und Dokumentation der Ergebnisse sowie des Weges dorthin.

### 3.5 Planungszirkel

Mit der Durchführung der Zukunftswerkstatt ging sowohl bei den Teilnehmenden als auch bei den in den weiterführenden Arbeitsgruppen Beteiligten eine Veränderung in der Kommunikationskultur einher. Die durch die Reflexion und Diskussion erreichte Transparenz systemischer Zusammenhänge erhöhte die Identifikation sowohl mit der Institution als auch den darin Agierenden und führte zu Einsichten in die Gestaltung des bis dato als stark reglementiert und reglementierend wahrgenommenen Systems Schule.

Aus der Berechtigung zur Mitwirkung erwuchs der eingeforderte Anspruch auf aktive Mitgestaltung. Den Leitlinien der Mittelschule entsprechend (Teamfähigkeit, Höflichkeit, Toleranz, Gleichwertigkeit, Leistungsbereitschaft, Kameradschaftlichkeit) entstanden unterrichtliche und außerunterrichtliche Mitbestimmungsgremien, die ebenfalls im Schulprogramm verankert werden konnten.



*Präsentation 3 einer Arbeitsgruppe*

Die Zukunftswerkstatt der Mittelschule führte zu zeitnahen Veränderungen in der Schule. Außerdem unterstützte sie den Kooperationsprozess zwischen den Beteiligten und verdeutlichte die Bedeutung von Mitbestimmung und Mitwirkung als selbstverständliche Merkmale eines ganzheitlichen Konzepts für eine demokratische Schule. Die in der Zukunftswerkstatt entwickelten Konzeptbausteine des Schulprogramms und Projektideen konnten in Form von Planungszirkeln fortgeschrieben werden. Dabei wurden in thematischen Zirkeln mit Experten und Unterstützern die Ideen qualifiziert, das heißt aufbauend auf den Projektskizzen der Zukunftswerkstatt weiterentwickelt und mit anderen Interessengruppen abgestimmt. Ein Schulprogramm durchläuft in den Zirkeln mehrere Phasen der Konkretisierung und Abstimmung, um eine breite Akzeptanz zu sichern und alle Interessengruppen umfassend zu beteiligen. Experten können z. B. Mitarbeiter der Kommune, der Schulverwaltungs- und Schulaufsichtsbehörden, Eltern, Kooperationspartner, andere Lehrkräfte oder Schüler sein. Der Planungsprozess bindet Schüler und Schülerinnen, Eltern und Lehrkräfte gleichberechtigt ein, indem transparent und schrittweise die Programmbestandteile oder Projektideen präzisiert und bis zur Umsetzung vorangetrieben werden. Um eine breite Beteiligung zu ermöglichen, wurden die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt sowie die Planungszirkel öffentlich bekannt gemacht (Dokumentation der Zukunftswerkstatt, Informationsmails, Webseite des Elternrates usw.).

*Blick in die Praxis – Schritt für Schritt*

Zeitraum	Februar bis Mai 2008
Aufgaben	Konzeptentwicklung, Ziel- und Prozessvereinbarung, Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmepläne aus der Zukunftswerkstatt, Arbeit an delegierten Themen
Ziele	Leitbildarbeit, Schulprogrammarbeit
Beteiligtengruppen	Schulleitung, Kollegium, Elternrat, Schülerrat
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung vor Ort	60 Stunden (addierter Prozessaufwand bei Absicherungen mit mehreren Personen, inklusive Vor- und Nachbereitung der Termine)
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung gesamt	170 Stunden (inclusive Reisezeiten und sonstige Aufgaben)

Die Planungszirkel wurden zur Erarbeitung der nächsten Handlungs- und Arbeitsschritte bis zur Realisierung eines Projekts (z. B. Plan entwerfen, Öffentlichkeitsarbeit, Leitbild überarbeiten etc.), zur Benennung und Verteilung von Aufgaben und zur inhaltlichen Weiterentwicklung von Elementen des Schulprogramms eingesetzt.

Aus der Zukunftswerkstatt als Element des Beteiligungszirkels resultierten Maßnahmepläne. Die Pläne sollten als Anschlag für die nächste Phase genutzt werden. Verbindlich benannt wurden Mitstreiter, die ersten Schritte und eine Terminierung. Um mit den Ergebnissen aus der Werkstatt weiterzuarbeiten, sollten sich Gruppen finden, die mit der Umsetzung begannen. Der Begriff Planungszirkel zielt auf Kompetenzen der Expertengruppen ab. Idealtypisch sind in den Zirkeln alle Beteiligtengruppen personell vertreten. Die Planungszirkel kooperieren in enger Verschränkung mit den schon vorhandenen Planungs- und Entwicklungsteams der Schule.

Die aktive Kerngruppe der Schule, bestehend aus zwei Lehrerinnen, der Sekretärin sowie der Schulleitung, war zur Steuerung der Planungszirkel und zur Rückkopplung mit der Prozessbegleitung unverzichtbar. Von diesem Team wurden Planungs- und Organisationsaufgaben übernommen. Um den verein-

barten Prozess voranzutreiben, bedurfte es der Zusammenarbeit von Kerngruppe und Begleitung. Die Planungszirkel selbst arbeiteten weitestgehend autonom und fanden einen eigenen Arbeitsstil (Arbeitstreffen, Abstimmung durch Mailkontakt, Redaktionstreffen etc.).

## **Reflexion**

Bei der Organisation der Planungszirkel achteten wir auf personelle Kontinuitäten (z. B. in Bezug auf Moderation und Kerngruppen). Methodisch waren die Planungszirkel analog zu Arbeitsgruppentreffen aufgebaut: Begrüßung durch die Moderatoren, Vorstellung und Ergänzung des Tagesprogramms, Rückblick auf die letzte Arbeitsphase, Stand der Arbeit, Sammeln der Fragen an die Experten, Begrüßung der Experten und Fragerunde, Reflexion zum Arbeitsstand, Aussagen der Experten, Sammeln von Änderungsbedarf, Erstellen eines neuen Handlungsplans, Zusammenfassung der Ergebnisse, Protokoll. Wichtig waren die Visualisierung der vorangegangenen Arbeitsergebnisse und die Dokumentation der Ergebnisse der Planungszirkel, um den Prozess transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

Es mussten gemeinsame Treffen mit allen Arbeitsgruppen geplant werden, um einander die jeweiligen Projekt- und Planungsstände vorzustellen und die Integration ins Gesamtprogramm herzustellen. Die übergreifenden Treffen dienten gleichzeitig dazu, unterschiedliche Standpunkte zu überwinden und eine gemeinsame Linie zu entwickeln. Die Planungszirkel verlangen detaillierte Definition und Rollenklärung. Unzureichende Information der Beteiligten behindert die Arbeitsatmosphäre. Die Planungszirkel sind nach unseren Erkenntnissen von ebenso zentraler Bedeutung wie die Zukunftswerkstatt. Die ersten Treffen in den Zirkeln sollten von Externen moderiert werden. Die Dokumentation der Treffen sollte möglichst in den Händen einer Person liegen. Der Zeitplan ist vor dem Einstieg in die Planungszirkel durch die Moderation zu prüfen, gemeinsame Meilensteine müssen festgelegt und Begriffsklärungen vorgenommen werden.

Gelingensbedingungen im Einzelnen:

- Kontinuität
- Moderation der Treffen

- Lenkung der Zirkel durch die Steuerungsgruppe der Schule
- Begriffsklärung und Zielbestimmung
- Arbeit nach der Projektmethode
- Dokumentation

Stolpersteine im Einzelnen:

- fehlende Gesamtkoordination
- Uneinigkeit über die Begrifflichkeit
- fehlende Begleitung und Steuerung
- ungenügende Dokumentation durch die Beteiligengruppen

In der Arbeitsphase der Planungszirkel kamen Methoden des Projektcontrollings zum Einsatz. Weiterhin fanden in den Treffen Beratungsgespräche oder moderierte Arbeitsrunden statt. Insbesondere die Arbeit mit der Kern- oder Steuerungsgruppe der Schule hatte schwerpunktartig beratenden Inhalt. Als Material zur Ausgangslage gaben wir die Dokumentation der Zukunftswerkstatt mit Empfehlungen für ihre Anwendung und Umsetzung in die Zirkel.

### 3.6 Realisierungsphase

Den ersten Schritt der Realisierungsphase stellte die Zusammenschau der einzelnen Planungszirkel- und Arbeitsgruppenergebnisse dar. Als Ergebnis der Zukunftswerkstatt wurden grundsätzliche Anliegen und Zielsetzungen gleichberechtigt neben konkreten Projekten in den Gruppen bearbeitet und fortentwickelt. Somit standen in dieser Phase sowohl langfristige Leitziele und Grundsätze zur Ausformulierung des Schulprogramms als auch konkrete Ableitungen für die kurz- und mittelfristige Schulpraxis zur Verfügung.

Die Ausformulierung und Redaktion des Schulprogramms erfolgte durch die Steuerungsgruppe der Schule unter Einbeziehung von Vertretern der Schüler/

innenvertretung und dem Elternrat. Für die Umsetzung der Projekte lagen ausgearbeitete und abgestimmte Strategien, Finanzierungs- und Aufgabenpläne mit Abschluss der Planungszyklen vor. Der umfassenden Ergebnisvorstellung, Information und Beschlussfassung (Kollegium, Elternrat, Schülerrat, Schulkonferenz) folgten Aktivitäten und Realisierungsschritte. Von Seiten der Schule wurden in der Schulplanungswoche für das Schuljahr 2008/2009 Überlegungen angestellt, wie die erfolgreiche Realisierung einzelner Elemente gewürdigt und für die Nachnutzung zur Fortschreibung des Schulprogramms aufbereitet werden könnte.

### *Blick in die Praxis – Schritt für Schritt*

Zeitraum	Mai 2008 – August 2008
Aufgaben	Moderation von Arbeitstreffen, Prozesssteuerung, Reflexions- und Planungstreffen, Zuarbeiten und prozessrelevante Unterstützungsleistungen
Ziele	Sicherheit geben, Informationen bündeln und verteilen, Projekte zum Laufen bringen, Wertschätzung und Motivation
Beteiligtengruppen	Schulleitung, Kollegium, Elternrat, Schülerrat, Interessierte der anderen Beteiligtengruppen
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung vor Ort	25 Stunden (addierter Prozessaufwand bei Absicherungen mit mehreren Personen, inclusive Vor- und Nachbereitung der Termine)
zeitlicher Aufwand der Prozessbegleitung gesamt	60 Stunden (inclusive Reisezeiten und sonstige Aufgaben)

Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Prozessbegleitung war in der Realisierungsphase in weitem Maße durch hohe Eigenständigkeit auf Seiten der verantwortlichen Teams und Arbeitsgruppen geprägt. Vor diesem Hintergrund vereinbarten wir Mitte Mai 2008 einen Termin, an welchem die Schulleiterin und ihre Stellvertreterin teilnahmen. Inhaltlich standen zwei Punkte auf der Agenda: erstens die Auswertung eines Workshops zur Zusammenarbeit im

Team, welcher im Rahmen eines Planungszirkels im April mit dem Kollegium der Schule auf freiwilliger Basis durchgeführt worden war. In diesem Workshop wurden anhand konkreter Probleme Lösungsansätze und Erwartungen formuliert, auf die eine Reaktion der Schulleitung ausstand. Zweitens erschien es aus Sicht der Prozesssteuerung dringend angezeigt, die Ergebnisse und Arbeitsstände der Planungszirkel zu reflektieren und die weiteren Planungsschritte zu besprechen.

Die Thematik Teamarbeit wurde bewusst in den heterogen besetzten Planungszirkeln ausgeklammert und auf eine interne, freiwillige und geschützte Arbeitsatmosphäre innerhalb des Kollegiums verwiesen. Aktuell liegen zahlreiche Vorschläge aus dem April-Workshop vor, die in einer fortführenden Arbeitsgruppe weiterbearbeitet und abgestimmt werden. Von der Prozessbegleitung wurde die Bereitschaft bekundet, diesen Prozess moderierend zu begleiten. Die Schule nutzt dieses Angebot auch im Schuljahr 2008/2009. Festzuhalten ist, dass sich an der Teamarbeit-Thematik Gespräche und Diskussionen entzünden, die nicht nur in kleineren Gruppen des Kollegiums oder in der Schulleitung geführt werden, sondern die Gegenstand der offenen Auseinandersetzung und Aushandlung im gesamten Kollegium sind.

Im Ergebnis dieser Abstimmungsrunde zeigte sich, dass aus vier Planungszirkeln Ergebnisse vorliegen, die aktuell bearbeitet werden oder aber für eine Bearbeitung im kommenden Schuljahr zurückgestellt wurden. Konkret bedeutet dies:

- Die Lernwerkstatt wird in den Ferien eingerichtet und die Umsetzung des Konzeptes und damit die Fragen der materiellen Ausstattung werden in den kurzfristigen Beschaffungsbedarf aufgenommen.
- Der Planungszirkel „Knigge-Regeln“ hat ein Konzept für die partizipative Entwicklung eines Regelkatalogs für das soziale Miteinander entwickelt. Dieses ist bereits mit Elternrat und Schülerrat besprochen. Nach der Diskussion im Kollegium und Präsentation in der Schulkonferenz wird das Vorhaben umgesetzt.
- Weiterhin wurde in einer heterogen besetzten Arbeitsgruppe ein einheitlicher Regel- und Maßnahmenkatalog erarbeitet, der vor allem den Unterricht sowie Fragen der Aufsicht ins Zentrum rückt. Dieses Papier befand



sich zum Zeitpunkt des Termins in Bearbeitung und zur Abstimmung mit dem Elternrat.

- Der Planungszirkel „Mehr gemeinsame Aktivitäten und Veranstaltungen“ hat aktuell keine konkreten Maßnahmen geplant, intensiviert jedoch die Zusammenarbeit mit interessierten Eltern sowie dem Förderverein, um beginnend mit dem neuen Schuljahr, die Schule mit kulturellen und sportlichen Aktivitäten zu beleben.

Neben diesen Konkretisierungen aus der aktuellen Schulprogrammarbeit waren die Beteiligten seit Februar 2008 ebenfalls beauftragt, anhand der Ergebnisse der Werkstatt und der Empfehlungen aus der umfassenden Prozess- und Ergebnisdokumentation an übergreifenden Themen und Grundsätzen für das Schulprogramm zu arbeiten. Um dieses Verfahren in Schwung zu bringen, wurde eine Aufgabenteilung vereinbart, die für die Prozessbegleitung die Zusammenstellung eines Entwurfs auf der Grundlage der vorliegenden Arbeitsergebnisse seit Sommer 2007 vorsah. Mit Übersendung des Arbeitspapiers Ende März 2008 und einer ausführlichen schriftlichen Skizzierung der anstehenden Arbeitsschritte aus Sicht der Begleitung begann die eigenverantwortliche, redaktionelle Arbeit des Schulteam. Anlässlich des zweiten Elternsprechtags Mitte April wurde ein Workshop durchgeführt, der die Entwicklung eines Leitbilds sowie dessen symbolisch-grafische Aufbereitung zum Ziel hatte. In eigenverantwortlich arbeitenden thematischen Gruppen wurde schließlich ein Entwurf zusammengetragen, der im Elternrat, im Schülerrat sowie im Kollegium diskutiert und überarbeitet wurde. Dieser Diskussionsprozess – die Lesungen und die Beschlussfassung in den einzelnen Gremien – schuf letztlich die notwendige Voraussetzung, dass das neue Schulprogramm am 19.06.2008 zur Schulkonferenz präsentiert und von dieser legitimiert werden konnte. *[Anhang A]*

In einem weiteren Handlungsfeld hat die intensive Auseinandersetzung mit Erkenntnissen und Perspektiven der Beteiligten eine vorher nicht vorhandene Dynamik ausgelöst. Kannte die Goethe-Mittelschule vor Prozessbeginn bereits Elternengagement in einzelnen Bereichen, so zeigten sich die Lehrerinnen und Lehrer überrascht von der Fülle von Umgestaltungen der Klassenzimmer. So wurden seit Durchführung der Zukunftswerkstatt im Januar 2008 Neugestaltungen in allen Klassenräumen vorgenommen. Durch Zusammenarbeit von Schülern und Eltern wurden diese in Eigeninitiative durchgeführt sowie teil-

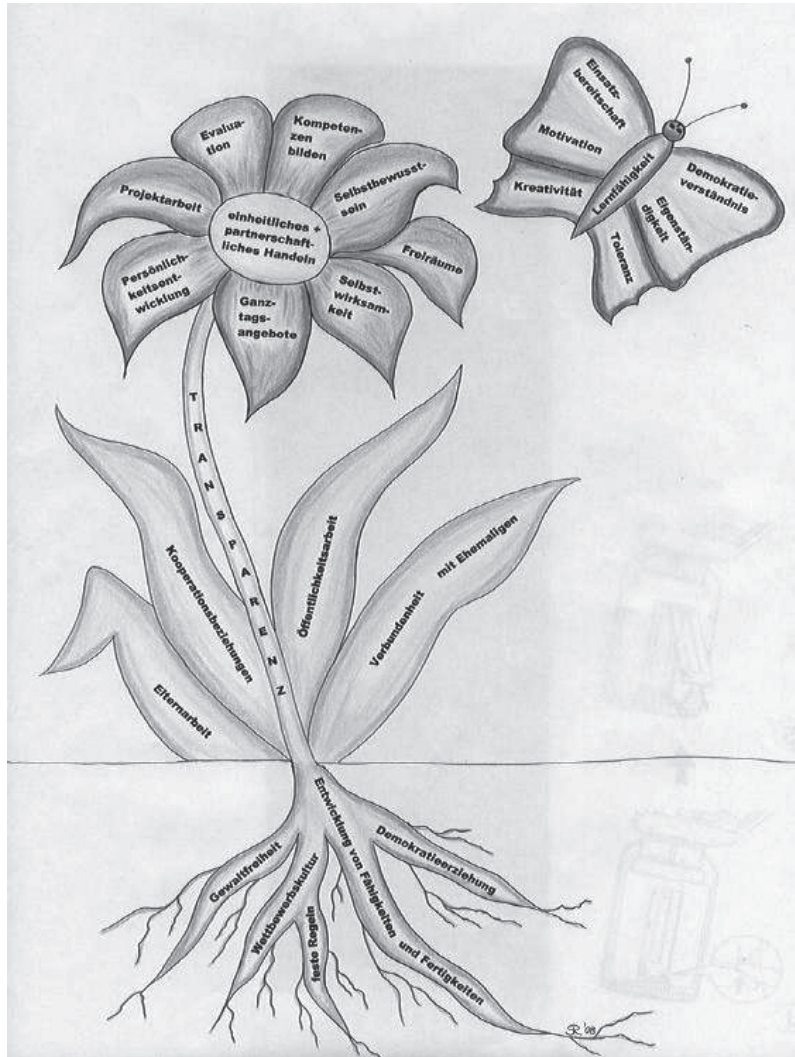
weise durch Preise aus einem Gestaltungswettbewerb der Schule unterstützt. Und auch das Symbol des neuen Schulprogramms kann nun als Wandbild bestaunt werden. Es entstand im Anschluss an den Beschluss des Programms bei einer gemeinsamen Aktion im Eingangsbereich des Schulgebäudes.

Ein Handlungsfeld konnte bisher nicht ausreichend in Angriff genommen werden. Die Qualifizierung des Ganztagsangebots wurde auf den Beginn des laufenden Schuljahres 2008/2009 verschoben, da zum einen die Prozessdichte wenig Spielraum für einen weiteren Workshop zuließ und zum anderen – letztlich ausschlaggebend für die Verschiebung des Termins – die Antragsfrist für das Schuljahr 2008/2009 bereits verstrichen war. So konnten durch die Schule lediglich die im Rahmen der Befragung gewonnenen Anliegen der Schülerinnen und Schüler in die Antragstellung einbezogen und berücksichtigt werden.

## **Reflexion**

Die Realisierungsphase war durch hohe Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Akteurinnen und Akteure vor Ort geprägt und auch so geplant bzw. vorgesehen. Es gilt darauf zu achten, dass die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen in der Schule, den Gremienvertretern, Interessierten sowie den Prozessbegleitern nicht abreißt. Im konkreten Fall hatten wir die Unterstützung einer Kollegin vor Ort, welche den Prozess stets auf die Tagesordnung stellte und uns sowohl regelmäßig über den aktuellen Stand als auch über Schwierigkeiten informierte. Auf diesem Weg bekamen wir alle notwendigen Informationen und vereinbarten mit der Schulleitung bei Bedarf Termine, um Schwächephasen im Prozess unterstützend bzw. strukturierend zu begegnen.

Generell ist auch bei der Realisierung auf eine weitgehende Verschriftlichung von Entwicklungsständen und Gesprächen Wert zu legen, um einerseits Informationen und Arbeitsfortschritte zu kommunizieren und damit die Prozessbeteiligten informativ einzubinden, und um andererseits nicht in die Gefahr zu geraten, hinter bereits bestehende Vereinbarungen und Ergebnisse zurückzufallen.



### 3.7 Nachnutzungsphase

Die Arbeitsergebnisse der Planungszirkel bestimmen diese Phase. Eine externe Begleitung ist nicht mehr vorgesehen. Die Aufgaben und Aufgabenbereiche wurden durch die Zirkel festgelegt. Das neue Schulprogramm wurde in der Schulkonferenz am 19.06.2008 verabschiedet. Im Schulprogramm finden sich übergeordnete Leit- und mittelfristige Ziele. Zu den Zielformulierungen bilden sich nach Zeitplan neue Planungszirkel. Die Arbeit erfolgt nach den bewährten Mustern und Methoden aus der begleiteten Schulentwicklungsarbeit 2007/2008. Zu der Nachnutzungsphase gehört eine regelmäßige Evaluation der Schwerpunkte des Schulprogramms und der Ganztagsangebote in den Gremien, den Klassen und den Teams.



#### *Rundgang zu Arbeitsinseln - Zukunftswerkstatt*

Das Leitbild des Schulprogramms verankert die wichtigsten Punkte aus der gemeinsamen Erarbeitung im Beteiligungsprozess. Es gliedert sich wie folgt:

- Unser Hauptziel ist, dass unsere Schülerinnen und Schüler motiviert und eigenständig lernen. Damit sie sich auf die zukünftigen neuen Herausforderungen einlassen und kreativ in viele Richtungen arbeiten können, eignen sie sich solides Grundwissen sowie notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten an.
- Die Lehrerinnen und Lehrer nehmen jeden Schüler und jede Schülerin wichtig. Zur Entwicklung der Schülerpersönlichkeiten schaffen die Lehr-

kräfte klare und verbindliche Strukturen, Regeln, aber auch Freiräume, in denen sich die Heranwachsenden erproben können, damit sie später den Anforderungen des Lebens gerecht werden.

- Wir geben unseren Schülerinnen und Schülern Vertrauen, Respekt und positive Motivation mit, damit sie selbstständig und selbstbewusst durchs Leben gehen.
- Lehrkräfte und Eltern haben einen gemeinsamen Erziehungsauftrag; deshalb ist Transparenz im Umgang miteinander unbedingt erforderlich.

Das Schulprogramm umfasst verschiedene Entwicklungsschwerpunkte. Lehren und Lernen ist ein Schwerpunkt mit den Zielen: Schule als ein Ort der individuellen Verwirklichung, Schüler gestalten den Unterricht mit, Verbesserung der Lernfreude und Lernbereitschaft, interdisziplinäres und anwendungsbereites Grundwissen, Befähigung zu sozialkompetentem Verhalten und Ausbau individueller Fördermaßnahmen.

Ein in der Nachnutzung wichtiger Punkt ist die Förderung des Schulklimas mit folgenden Zielsetzungen:

- aktive Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler in die Gestaltung von Schule,
- Pflege demokratischer Prinzipien,
- gleiche Regeln für alle,
- freundliches Miteinander,
- lebendige Schulkultur durch Gemeinschaftserlebnisse.

Ein weiterer Schwerpunkt des Schulprogramms ist das Thema Kooperation in drei Bereichen. Zum einen geht es um die Zusammenarbeit mit Eltern durch:

- Entwicklung einer Erziehungspartnerschaft,

- Eltern beteiligen sich am Schulleben,
- Eltern nehmen ihre Rechte und Pflichten wahr.

Die zweite Ebene bezieht sich auf die Zusammenarbeit im Kollegium, welche gekennzeichnet ist durch partnerschaftliches und einheitliches Handeln und durch Nutzung von internen Ressourcen zur Weiterbildung.

Der dritte Bereich ist die Kooperation mit externen Partnern (Schulträger, Vereine, Wirtschaft, Schulen, Ganztagschulangebots-Partner, Sozialteam, Jugendhaus u. a.) mit den Zielen der Förderung von individuellen Entwicklungsschritten der Schüler, Förderung gegenseitiger Akzeptanz und dem Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit.

Am Ende eines jeden Schuljahres werden die Vorhaben des Jahres durch alle Beteiligten unter der Leitung einer Steuergruppe evaluiert. Es entwickelte sich eine zielorientierte Rückkopplungskultur zum Informationsaustausch. Daraus ergab sich der Aktionsplan für das nächste Schuljahr.

Ein wesentliches Thema in der Schule war die Einrichtung von Teams bzw. die Zusammenarbeit im Team. Es wurden Teamentwicklungsprozesse angeregt und es fanden zwei Teamentwicklungsworkshops und ein Reflexionsgespräch mit der Schulleitung statt. In der Nachnutzungsphase werden Entwicklungsschritte umgesetzt, die übertragbar auf andere Schulen erscheinen. Im Folgenden werden Teile einer Dokumentation des Planungszirkels Teamentwicklung vorgestellt:

### Vorschläge zur besseren Zusammenarbeit im Kollegium:

- Das vom Planungszirkel „Gleiche Regeln für alle“ [Anlage C8, C9] erarbeitete neue Regelwerk soll in der Vorbereitungswoche noch einmal für alle Kolleginnen und Kollegen klar und als verbindlich geltend dargestellt werden.
- Für die bessere und gerechtere Planung des Einsatzes der Kollegen werden Formblätter entwickelt, die es möglich machen, Wünsche zur Einsatzplanung und für die Stundenplanung in kurzer und übersichtlicher Form zu äußern. Die Einsatzplanung im und zusammen mit dem gesamten

Kollegium zu besprechen, halten wir für nicht praktikabel. In schwierigen Fällen (Härtefälle) sollen die betroffenen Kollegen den Personalrat einschalten können.

- Für die Klärung von Problemen aller Art soll sich unter den Kollegen noch mehr die Kultur des Vier-Augen-Gesprächs durchsetzen.
- Für die Absicherung wichtiger Aktionen, die die Schule prägen bzw. Tradition sind und die auch Außenwirkung haben, sollen Prozessbeschreibungen für Aufgabenfelder erstellt und in einem für alle zugänglichen Ordner sowie am Lehrer-PC zusammengestellt werden. Sie müssen jederzeit abrufbar und für jeden nutzbar sein.
- Die Auswertung und Bilanz des Chefsystems<sup>4</sup> soll Bestandteil der Evaluation am Schuljahresende sein, wo jeweils auch die Arbeit am Schulprogramm bewertet wird.
- Das Kollegium soll mitverantwortlich dafür sein, dass an einer Leitlinie gearbeitet wird und man sich nicht in zu viele Projekte, Aktionen und Maßnahmen verstrickt.

### Erwartungen des Kollegiums an die Schulleitung:

- Die Schulleitung soll ihre Kontrollfunktion stärker wahrnehmen. Deshalb schlagen wir vor, sich Gedanken dazu machen, was und wer kontrolliert werden soll und wann bzw. wie oft solche Kontrollen stattfinden sollen. Beispiele, die im Kollegium genannt wurden, waren: Einhaltung der Unterrichtszeit, auch nachmittags(!), Erfüllung von delegierten Aufgaben; Umsetzung von Anweisungen aus den Dienstberatungen und gemeinsamer Beschlüsse usw.
- Die Schulleitung soll Kolleginnen und Kollegen stärker zum Kompetenzerwerb verpflichten.

4 Eine konsequente Aufgaben- und Kompetenzdelegation befördert Selbstständigkeit und Verantwortung der Kollegen und des Kollegiums insgesamt. Hiermit wird eine Einbeziehung eher passiver Kollegen ebenso wie eine gerechtere Verteilung von Belastungen angestrebt. Geplant und in Ansätzen praktiziert ist eine Ausweitung auf die Schüler und Klassenverbände.

- Um unproduktive Diskussionen zu vermeiden, soll sich die Schulleitung um klare Absprachen für Ziele und Zeitabläufe bemühen.
- Für die Dienstberatungen wünscht sich das Kollegium bessere Abstimmung.
- Das Kollegium möchte, dass die Schulleitung ihre Erwartungen an die Kollegen formuliert.

Zu den Gelingensbedingungen in der Nachnutzungsphase gehören:

- Einführung einer Feedbackkultur,
- Kontinuität bei der Überprüfung der gesetzten Ziele (Projektmethode),
- Einbeziehung der Beteiligengruppen,
- SMARTe Ziele<sup>5</sup>.

Stolpersteine können sein:

- diskontinuierliche Arbeit und Arbeitsweise,
- Beteiligengruppen sind nicht einbezogen oder informiert,
- unspezifische Ziele, die nicht operationalisiert und somit schlecht überprüfbar sind,
- Ziele, die nicht von allen Beteiligten akzeptiert werden.

---

5 Hiermit wird ein Qualitätsmerkmal für die Formulierung von Zielen umschrieben. Insbesondere stellt das Kriterium smarter Ziele auf Erreichbarkeit und Überprüfbarkeit ab (s=spezifisch, m=messbar, a=akzeptiert, r=realistisch, t=terminiert).



## 4 Feedback zur Prozessbegleitung aus Sicht der Schule

Am 21.05.2008 erarbeitete das Kollegium ein Feedback zur Prozessbegleitung. Dem Verlauf der Begleitung wurde nicht einhellig zugestimmt. Nachdem sich die Teilnehmenden geäußert hatten und Argumente ausgetauscht worden waren, einigte man sich auf die folgende Einschätzung:

1. Der Plan zur Schulprogrammfortschreibung mit den verschiedenen Phasen (Einstiegsphase, Anschubphase, Zukunftswerkstatt, Planungszirkel, Realisierungsphase und Nachnutzung) findet Zustimmung.
2. Als sehr positiv wird die Öffentlichkeitswirksamkeit eingeschätzt. Die Erarbeitung des Schulprogramms wurde zum öffentlichen Thema, nicht nur in der Presse, sondern auf allen Ebenen der schulischen und außerschulischen Arbeit.
3. Als besonders gelungen ist die Wirkung auf die Basis zu bewerten. Viele Beteiligungsgruppen wurden angesprochen, noch nie hatte die Erarbeitung eines Schulprogramms an der Goethe-Mittelschule eine so breite Basis. Das entspricht unserem Anspruch auf ein demokratisches Miteinander. Jeder, dem das Leben an der Schule wichtig ist, hatte die Gelegenheit zur Mitarbeit. Das Prinzip der Freiwilligkeit hatte Vorrang.
4. Es war angemessen, für die Entwicklung eines neuen Schulprogramms ein ganzes Schuljahr einzuplanen.
5. Die entsprechende Begleitung von einer Phase zur nächsten war notwendig und nützlich.
6. Ausführliche Protokolle und gründliche Dokumentation durch die Moderatoren machten alle Schritte nachvollziehbar.

7. Die Teilnehmer waren sich einig, dass die Phase zwei (Anschubphase) zeitlich verkürzt werden müsste, um mehr Gestaltungsraum für die Phase vier (Planungszirkel) zu gewinnen.
8. Die Zukunftswerkstatt sollte sich von den Ergebnissen und in der Realisierungsphase nur auf die Entstehung des Schulprogramms beziehen, am Ende der Zukunftswerkstatt müssen die Planungszirkel auf das Schulprogramm bezogen festgelegt werden.
9. Aus dem Schulprogramm heraus gehen Planungszirkel an die Umsetzung der Maßnahmepläne und Projektumrisse. Damit ist ein klarer Übergang in die Realisierungsphase gegeben.
10. Eltern und Schüler, die sich für die Mitarbeit an der Zukunftswerkstatt entschieden haben, zeigen sich weiterhin erwartungsvoll und zur Mitarbeit bereit. Dass es nicht mehr sind, muss nicht negativ gesehen werden. Es ist ein Anfang gemacht.
11. Mit Stolz können wir sagen, dass wir nun ein Schulprogramm haben, das nicht nur von wenigen „im stillen Kämmerlein“ erdacht wurde. Somit ist es Angelegenheit einer deutlich größeren Partizipationsgemeinschaft.
12. Die Erarbeitung des Schulprogramms mit der Begleitung durch Moderatoren hat ein Podium für Gespräche und Diskussionen geschaffen, für die man sich sonst vermutlich nicht so viel Zeit genommen hätte. Das ist viel mehr als man in Dienstberatungen hätte leisten können.

## 5 Feedback zum gesamten Prozess aus Sicht der externen Moderatoren

Der weit angelegte Diskussionsprozess, welcher durch die externen Moderatoren und mit Genehmigung der schulrelevanten Entscheidungsgremien an der Goethe-Mittelschule angestoßen, entwickelt, durchgeführt und reflektiert worden ist, führte zu einem grundlegenden Diskurs über Chancen und Grenzen partizipativer Schulprogrammarbeit. Es wurden vielfältige Ideen, Perspektiven, Problemlagen und Visionen thematisiert sowie dokumentiert, sodass ein Themenspeicher für künftige Arbeitsfelder erstellt werden konnte, welcher der Schulgemeinschaft auf dem Weg zu einer demokratischen Schule auch weiterhin vielseitige Impulse geben kann. Wichtig scheint der Hinweis, dass nur durch eine kontinuierliche Weiterarbeit an den begonnenen Prozessen eine wirkliche Qualitätsoffensive zur Verbesserung des Schulklimas und der Schulzufriedenheit aller Beteiligtegruppen mit langfristigen Wirkungen erreicht werden kann.

Im Laufe der Zusammenarbeit konnte eine stetig wachsende Identifizierung mit Ansätzen, Methoden und lösungsorientierten Umgehensweisen beobachtet werden, sodass von einer perspektivisch selbsttragenden Vertiefung und Verstetigung ausgegangen werden kann. Somit konnte die temporäre Begleitung tatsächlich in Organisationseinheiten zurückgeführt werden, aus denen die zentralen Impulse zur Initiierung des gemeinsamen Weges gekommen waren.

Ein den Erfolg unterstützendes Merkmal der kooperativen Arbeitsweise zwischen externen Moderatoren und Mitgliedern der unterschiedlichen Beteiligtegruppen der Schulgemeinschaft ist in der mehrfach formulierten bzw. spürbaren Befriedung zu sehen, die durch schulfremde Sichtweisen und Fragestellungen initiiert wurde. Durch Unruhe auslösende Entwicklungen der vorausgegangenen Jahre (u. a. Konsequenzen aus den Schulnetzplanungen, Leitungswechsel, Lehrplanreform, Teilzeitarbeit, Mittelkürzungen) konnte über mehrere Jahre hinweg kein konstruktives und vertrauensorientiertes Binnenklima aufgebaut werden, welches eine schulprogrammbasierte Zukunftsoffen-

sive auf Basis eines fairen, chancengerechten Umgangs miteinander ermöglicht hätte.

Die Reflexionen und Interaktionen, mit denen die im Schuljahr 2007/2008 begonnenen Prozesse einhergingen, führten zu einer signifikanten Verhaltensdisposition innerhalb der Beteiligtegruppen, auf deren Basis ein „Aushandeln auf Augenhöhe“ möglich war und ist.

Weniger zufriedenstellend erscheint der Fakt, dass einige nicht genügend motiviert waren bzw. sind, um bei der anstehenden Umsetzung der ausgehandelten Lösungsansätze produktiv mitzuarbeiten. Diesen informell Beteiligten in Zukunft eine wichtige Funktion als „critical friends“ einzuräumen, die durch Beobachtung und Rückkoppelung den Prozess der Zielerreichung optimieren helfen, wird eine zentrale Aufgabe der Steuergruppe darstellen, die nur durch Offenheit, Transparenz und stete Integrationsangebote lösbar ist.

Resümierend lässt sich feststellen, dass der auf dem idealtypischen Beteiligungskreislauf fußende Prozess Pilotcharakter auch für andere Schulen haben kann, da Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen wurden, aus denen sich für nachfolgende Organisationseinheiten wertvolle Qualitätsindikatoren ableiten lassen. Es bestehen zahlreiche Möglichkeiten zur Modifizierung und Anpassung der beschriebenen Strategien. So gibt es aus Sicht der Prozessbegleiter vor allem in der Phase 3 (Zukunftswerkstatt) eine nutzbare Methodenvielfalt, die von der Erarbeitung eines Leitbildes, der Formulierung und Konkretisierung einer gemeinsamen Vision für die Schule (Change Management) bis hin zum themenoffenen Open Space reichen kann.

## 6 Grundlagen und Gelingensbedingungen partizipativer Schulprogrammarbeit

Eine demokratische Schule ist ein komplexes System, in dem verschiedene Interessengruppen miteinander interagieren und Ausgleich suchen. Partizipatives Arbeiten setzt in heterogenen Zusammenhängen mehrstufige Verfahren voraus, die durch zentrale Merkmale charakterisiert sind und daher spezifische Moderationsaufgaben mit sich bringen:

- gleichberechtigte Teilhabe aller Beteiligten absichern,
- Projekt- und Ergebnisorientierung konsequent umsetzen,
- Lehrenden, Lernenden und Eltern Gelegenheit geben, in anderen Feldern und Formen als üblich zusammenzuarbeiten (Methodenvielfalt, exzentrische Position),
- kooperatives Arbeiten und ganzheitliches Denken fördern (Synergien),
- Ergebnisbindung und Verantwortungsübernahme innerhalb thematischer Arbeitsgruppen gewährleisten (strukturelle Zuweisungen durchbrechen),
- Kommunikationsprozesse verbessern und intensivieren (öffentliche Präsentationen organisieren, Transparenz gewährleisten und Diskussionen anregen).

Für partizipative Schulprogrammarbeit und langfristig wirksame Beteiligungsverfahren an Schulen erachten wir folgende Voraussetzungen als wesentliche Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Gestaltung von Prozessherausforderungen:

- Die Initiative zur Veränderung muss von der Schule ausgehen, das heißt, Veränderungsdruck und der Wille, sich auf einen langfristigen, ergebnis-

offenen (jedoch nicht ziellosen) Prozess einzulassen, ist unentbehrlich für eine erfolgreiche Schulprogrammarbeit.

- Zwischen den beteiligten Gruppen (Schulleitung, Kollegium, Eltern, Schülerinnen und Schüler, sonstige Beteiligtegruppen) sollte eine Zielvereinbarung abgeschlossen werden. Dies empfiehlt sich aus drei Gründen:
  1. **Transparenz:** Eine Zielvereinbarung zwischen den Beteiligtegruppen legt Thema, Zielsetzung und Methodik des Beteiligteprozesses offen und schafft Akzeptanz für den eingeschlagenen Weg.
  2. **Teilhabe:** In Arbeitskreisen und Interessengruppen diskutierte Zielvereinbarungen binden frühzeitig Personen ein, erhöhen die Erfolgchancen und verbessern den Zugang zum eigentlichen Prozess.
  3. **Ergebnisbindung:** Resultate, die in einem partizipativen Prozess erzielt und in einer gemeinsamen Zielvereinbarung begründet wurden, erreichen eine hohe Verbindlichkeit und sorgen somit für bessere Umsetzungschancen.
- Die Schulleitung als zentrale Schnittstelle und wichtiger Entscheidungsträger sollte unbedingt einbezogen werden. Längerfristige Prozesse und Veränderungen mit Auswirkungen auf die gesamte Schule sind nur gemeinsam mit der Schulleitung erfolgreich zu steuern und umzusetzen.
- Die Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und gegebenenfalls des Schulhorts in Werkstätten und Partizipationsprozesse muss sichergestellt werden. Jede Ziel- und Problemstellung, die grundsätzliche Fragen jenseits der Klasse oder Hortgruppe beantwortet und mit Gestaltungsspielräumen versehen ist, erfordert im System Schule die Information und Teilhabe aller Beteiligten.
- Erfolgreiche Prozesse und Werkstätten erfordern eine adäquate personelle und materielle Ausstattung.
- Schulen sollten Gleichzeitigkeit von beteiligungsaufwendigen Prozessen vermeiden, um die Entwicklung des Schulprogramms nicht zu gefährden.

- Für Prozesse der Schulprogrammentwicklung haben sich folgende Grundsätze herauskristallisiert:
  1. Einbeziehung und Überzeugung der Schulleitung (Akzeptanz bis aktive Unterstützung anstreben),
  2. Bildung einer Steuergruppe, welche konzentriert die Arbeit vorantreibt, Termine setzt und organisatorische Aufgaben übernimmt,
  3. Bestandsaufnahme bestehender Materialien und Routinen, um tradierte Gewohnheiten, Regularien und Wissensbestände angemessen zu berücksichtigen (Schriftstücke, Befragungen, Interviews).

Darüber hinaus haben sich folgende Erkenntnisse als prozessprägend erwiesen:

- Ein Leitbild gibt der Schule Identität und dient als Distinktions- und Alleinstellungsmerkmal. Es ist Element eines jeden Schulprogramms und geht als solches der Umsetzung von Maßnahmen voraus.
- Ein Aktions- bzw. Maßnahmeplan (Operationalisierung des Schulprogramms für kurz- und mittelfristige Planungszeiträume) rundet die Schulprogrammentwicklung ab und bietet die Grundlage zur Realisierung der vereinbarten Projekte und Aktivitäten.
- Die schulöffentliche Präsentation und direkte Legitimation des Schulprogramms über die Gesamtschulkonferenz kann für eine Verstetigung des Gesamtprozesses sorgen.

## 7 Literatur und Links

Altrichter, Herbert; Schley, Wilfried; Schratz, Michael (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung. Studien-Verlag. Innsbruck-Wien, 1998.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Lehrer unter Druck. Arbeitsplatz Schule: zwischen Sokrates und Sozialarbeit. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh, 2007.

Buhren, Claus G.; Killus, Dagmar; Müller, Sabine: Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. IFS-Verlag. Dortmund, 1999.

Eikel, Angelika; de Haan, Gerhard (Hrsg.): Demokratische Partizipation in der Schule. Ermöglichen, fördern, umsetzen. Wochenschauverlag. Schwalbach, 2007.

Franke, Uwe; Kliebisch, Udo W. (Hrsg.): Thema: Schulprogramm: Gute Schule zwischen Qualitätssicherung und Evaluation. Schneider-Verlag. Hohengehren, 2000.

Handbuch zur Schulentwicklung in Sachsen. Hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2002.

Holtappels, Heinz Günter: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente. Luchterhand. München/Unterschleißheim, 2003.

Holtappels, Heinz Günter; Rolff, Hans-Günter: Schulprogramme: Praxis – Forschung – Implementation. In: Journal für Schulentwicklung, Nr. 6 (2002). Interne und externe Evaluation von Schulprogrammarbeit – Prozesse und Erfahrungen aus dem Modellversuch KES. Hrsg. vom Landesinstitut für Lehrerfortbildung, Lehrerweiterbildung und Unterrichtsforschung von Sachsen-Anhalt, 2003.



Jungk, R.; Müllert, N. R.; Geffers, S.; Solle, A.: Zukünfte erfinden und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen. Werkstattbericht Nr. 78. Ratingen/Wuppertal/Berlin, 1990.

Kuhnt B.; Müllert, N. R.: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten – Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösemethode Zukunftswerkstatt. Ökoptopia Verlag. Münster, 1997.

Philipp, Elmar; Rolff, Hans-Günter: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Beltz Verlag. Weinheim/Basel, 1999.

Rolff, Hans-Günter: Schulentwicklung konkret: Steuergruppe, Bestandsaufnahme, Evaluation. Kallmeyer. Seelze, 2001.

Rolff, Hans-Günter; Buhren, Claus G.; Lindau-Bank, Detlev; Müller, Sabine: Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB). Beltz Verlag. Weinheim/Basel, 1999.

Schratz, Michael; Iby, Manfred; Radnitzky, Edwin: Qualitätsentwicklung, Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz Verlag. Weinheim/Basel, 2000.

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart, 1996.

Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung. Sächsisches Bildungsinstitut, 2007.

Schulprogramme an sächsischen Schulen. Positionen, Prozesse, Praxis. Sächsisches Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung, 2004.

Schulprogramme und Evaluation in Hessen. Teile 1 und 2. Hrsg. vom Hessischen Landesinstitut für Pädagogik, 1997.

Schulprogrammentwicklung und Evaluation. Hrsg. vom Niedersächsischen Kultusministerium, 1998.

„Selbstlernprogramm zur Selbstevaluation von Unterricht – KIQ“ 2004 (CD). Hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, entwickelt im Rahmen des Modellversuchs PROFIL-Q.

„Unterrichtsbeurteilung durch Schüler“. Auswertungsbericht der Sächsischen Arbeitsstelle für Schule und Jugendhilfe. Pilotprojekt im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus, 2000 (veröffentlicht unter: <http://www.sachsen-macht-schule.de\smkpub\34\ubeurt\wissauswertung.html>).

## Links

[www.bildungsserver.de](http://www.bildungsserver.de)

Zugang zu Bildungsservern aller Bundesländer

[www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

Mannigfaltige Prozessenerfahrungen, theoretische Schriften und Bildungsdiskurse, die innerhalb des BLK-Programms „Demokratie lernen & leben“ entstanden.

[www.forum-bildung.de](http://www.forum-bildung.de)

Übergreifende Empfehlungen für eine Bildungsreform in Deutschland. Beim Forum Bildung handelt es sich um eine Initiative von Bund und Ländern.

[www.hamburger-bildungsserver.de](http://www.hamburger-bildungsserver.de)

Behörde für Bildung und Sport, Stichwort Publikationen, „Handreichungen, Forschungsberichte, Leitfäden“, Handreichungen zur Schulprogrammarbeit und zur Evaluation in Schulen

[www.ifs.uni-dortmund.de](http://www.ifs.uni-dortmund.de)

Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund, nützliche Beispiele, Instrumente und Materialien zur Schulentwicklung und Evaluation

[www.inis.stiftung.bertelsmann.de](http://www.inis.stiftung.bertelsmann.de)

Hinweise zu Schulentwicklungsbausteinen, INIS steht für das Netzwerk innovativer Schulen und Schulsysteme

[www.kes.bildung-lsa.de](http://www.kes.bildung-lsa.de)

KES ist die Abkürzung für den Modellversuch „Kriterien zur Entwicklung, Evaluation und Fortschreibung von Schulprogrammen“ des Landes Sachsen-Anhalt. KES und PROFIL-Q sind Modellversuche innerhalb des Programms „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“.

[www.lisum.de](http://www.lisum.de)

Stichwort „Schulentwicklung“, Material „Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung“, Erfahrungen aus dem Berliner Pilotprojekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“

[www.nibis.ni.schule.de](http://www.nibis.ni.schule.de)

Thema „Schulqualität“, niedersächsischer Bildungsserver, „Orientierungsrahmen für Schulqualität“, Stichpunkt Schulprogramm die Checkliste „Wie gut ist unser Schulprogramm?“

[www.profil-q.de](http://www.profil-q.de)

Erläuterungen zum sächsischen Modellversuch PROFIL-Q. PROFIL-Q steht für: „Professionalisierung, Regionalisierung, Organisationsentwicklung zur Förderung innovativer Lernprozesse“. Qualitätsverbesserung in Schulen und im Schulsystem Sachsens“. „Methodix“ – Unterstützungshilfen für eine Evaluation von Unterricht

[www.qis.at](http://www.qis.at)

Q.I.S. steht für „Qualität in Schulen“ und ist der Name eines Schulentwicklungsprojekts des Österreichischen Ministeriums für Bildung und Kultur. Neben einem Glossar findet man hier viele Anregungen und Hilfen für die Arbeit in der Praxis.

[www.sachsen-macht-schule.de](http://www.sachsen-macht-schule.de)

Der sächsische Bildungsserver hält Informationen für Lehrer, Schüler und Eltern bereit, die sich mit Qualitätsprozessen im schulischen Kontext befassen. Darüber hinaus sind sämtliche Dokumentationen sächsischer Modell- und Schulversuche als Download erhältlich.

[www.stev-sh.de](http://www.stev-sh.de)

STEV konkret ist eine Beilage des Nachrichtenblattes des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein. STEV steht für Stärkung der Eigenverantwortung. Unter der Rubrik „Schulprogrammarbeit“ können einschlägige Artikel abgerufen werden.

[www.toolbox-netzwerk-innovativer-Schulen.de](http://www.toolbox-netzwerk-innovativer-Schulen.de)

„Netzwerk innovativer Schulen“, das unter Schirmherrschaft der Bertelsmann Stiftung steht. Schulen aus dem Netzwerk stellen Materialien und Erfahrungen in Form von Schulentwicklungsbausteinen zur Verfügung.

## 8 Anhang – Teil A –

# Schulprogramm

## Goethe - Mittelschule Wilthen

## **Unser Leitgedanke**

**Das Wichtigste, was man Kindern mitgeben sollte -**

Wurzeln und Flügel

**( Johann Wolfgang von Goethe )**

## **Präambel zum Schulprogramm**

Diese Schule existiert seit 1878 in Wilthen, einer sächsischen  
Oberlandgemeinde nahe Bautzen.

Das Gebäude befindet sich in Zentrumsnähe, in unmittelbarer Nachbarschaft  
zum Gymnasium und der Grundschule. Gemeinsam werden die Turnhallen, die  
Mehrzweckhalle, die Außenanlagen und der Busplatz neben der Schule genutzt.

Für die Schüler der Orientierungsstufe steht ein eigenes Gebäude hinter der  
Grundschule zur Verfügung.

Wir sind eine Schule mit teilgebundenen Ganztagsangeboten.

An der Schule lernen auch Integrationsschüler und es wird eine fundierte Lese-  
Rechtschreib-Förderung angeboten.

## Präambel zum Schulprogramm

Nach der Beteiligung unserer Schule am BLK-Modellversuch „Schulleben demokratisch gestalten“ in den Jahren 2002 bis 2007 ergab sich die Notwendigkeit, unser Schulprogramm den neuen Sichtweisen anzupassen, um die angestoßenen Prozesse und Projekte zu berücksichtigen.

Für die Erarbeitung nahmen wir externe Hilfe von der Kinder- und Jugendstiftung in Anspruch.

Das bisherige Programm wurde durch das gesamte Kollegium, die Eltern und die Schüler reflektiert und überarbeitet

## Präambel zum Schulprogramm

### **Daraus ergaben sich folgende Stärken der Schule:**

positive Einstellung gegenüber Neuem

Projektarbeit

umfangreiche Ganztagsangebote

Akzeptanz der Außenpartner

Klassenzimmersystem mit Gestaltungsmöglichkeiten

zahlreiche schulinterne Wettbewerbe

Schulfest als Höhepunkt in der Stadt

ausgebildeter Schülerrat

Vertrauenslehrer

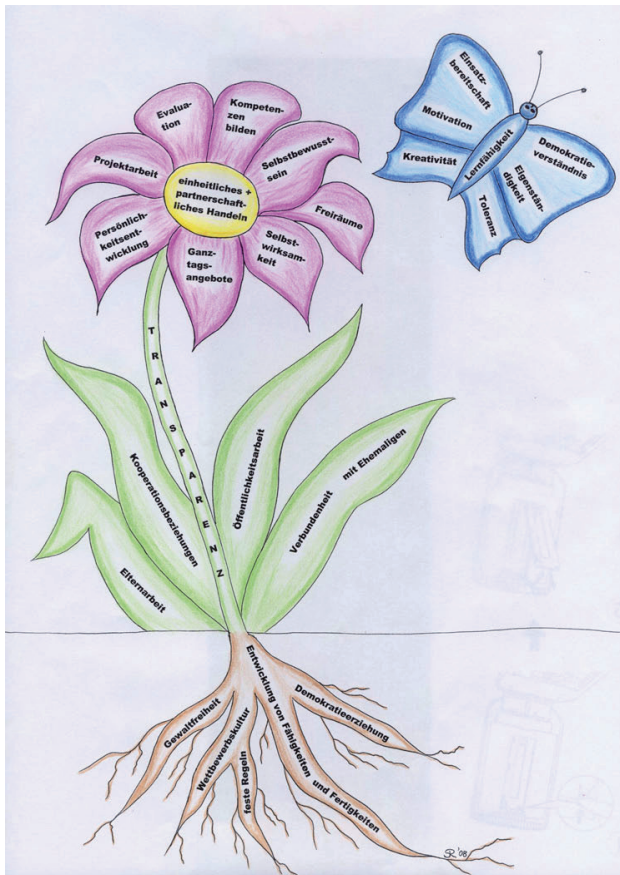
Elternsprechtag

Verbundenheit mit Ehemaligen

Bereitschaft zur externen Begleitung

## Präambel zum Schulprogramm

Unser Schulprogramm soll ein lebendiger Handlungs- und Orientierungsrahmen sein, der auf der Mitarbeit der Eltern, Schüler und aller Beteiligten beruht. Auf der Grundlage dieses Programms werden alle weiteren Entscheidungen zur Entwicklung unserer Schule getroffen. Eine besondere Rolle spielt dabei die Entwicklung der Ganztagsangebote.





## **Leitbild zum Schulprogramm 2008**

### **I.**

**Unser Hauptziel ist, dass unsere Schüler motiviert und eigenständig lernen.  
Damit sie sich auf die zukünftigen neuen Herausforderungen einlassen und kreativ in viele  
Richtungen arbeiten können, eignen sie sich solides Grundwissen sowie notwendige Fähigkeiten  
und Fertigkeiten an.**

### **II.**

**Die Lehrer nehmen jeden Schüler wichtig.  
Zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit schaffen die Lehrer klare und verbindliche Strukturen, Regeln,  
aber auch Freiräume,  
in denen sich die Schüler erproben können,  
damit sie später den Anforderungen des Lebens gerecht werden.**

### **III.**

**Wir geben unseren Schülern Vertrauen, Respekt und positive Motivation mit,  
damit sie selbstständig und selbstbewusst durchs Leben gehen.**

### **IV.**

**Lehrer und Eltern haben einen gemeinsamen Erziehungsauftrag und deshalb ist Transparenz im  
Umgang miteinander unbedingt notwendig.**

## **Entwicklungsschwerpunkte**

### **Lehren und Lernen**

Schule als Ort der individuellen Verwirklichung

Schüler gestalten den Unterricht mit

Verbesserung der Lernfreude und Lernbereitschaft

Interdisziplinäres, anwendungsbereites Grundwissen

Befähigung zu sozialkompetentem Verhalten

Ausbau individueller Fördermaßnahmen

Schüler lernen die selbstständige und gezielte Anwendung verschiedener Lerntechniken

# Entwicklungsschwerpunkte

## Schulklima

Aktive Einbeziehung der Schüler in die Gestaltung der Schule

Pflegen der demokratischen Grundprinzipien

Gleiche Regeln für alle

Freundliches Miteinander

Lebendige Schulkultur durch Gemeinschaftserlebnisse

# Entwicklungsschwerpunkte

## Kooperation

### **Zusammenarbeit im Kollegium**

Partnerschaftliches und einheitliches Handeln

Nutzung der internen Ressourcen zur Weiterbildung

Zusammenarbeit im außerunterrichtlichen Bereich

# Entwicklungsschwerpunkte

## Kooperation

### **Zusammenarbeit mit Eltern**

Entwicklung einer Erziehungspartnerschaft.

Eltern beteiligen sich am Schulleben.

Eltern nehmen ihre Rechte und Pflichten wahr.

# Entwicklungsschwerpunkte

## Kooperation

### **Zusammenarbeit mit Außenpartnern**

(Schulträger, Vereine, Wirtschaft, Schulen, GTA- Partner, Sozialteam, Jugendhaus u.a.)

Förderung der individuellen Entwicklung der Schüler

Gegenseitige Akzeptanz

Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit

## Entwicklungsschwerpunkte

### Schulmanagement

Wertschätzende Zusammenarbeit der Schulleitung mit allen am Schulleben Beteiligten

Kontrolle der Beschlüsse durch die Schulleitung zur gerechten Ressourcennutzung

Regelmäßige Evaluation der Schulkonzepte

Eigenständige und eigenverantwortliche Arbeit der Fachschaften und Schulteams

Bündelung, Vernetzung und Zusammenführung der Ergebnisse der Arbeitsteams

## Evaluation

Am Ende eines jeden Schuljahres werden die Vorhaben des Jahres durch alle Beteiligten unter der Leitung einer Steuergruppe evaluiert.

In diesem Zusammenhang entwickeln wir eine zielorientierte Rückkopplungskultur für den Informationsaustausch.

Daraus wird der Aktionsplan des nächsten Schuljahres entwickelt.

## Anhang – Teil B –

### Projekte aus der Zukunftswerkstatt

#### **Kritiksätze umdrehen – Paradoxmethode**

Um sich aus der Kritik zu lösen, werden die Ergebnisse der Kritikphase (Kritiksätze) positiv umformuliert. Dabei bekommen Kleingruppen, die sich zu den Rubriken gebildet haben oder Paare die Aufgabe, die Kritik förmlich auf den Kopf zu stellen. Die Positivaussagen werden auf A3-Blätter notiert. Die Moderation motiviert die Teilnehmenden, das Positive im Negativen zu sehen.

Material: A3-Blätter

Raum: Platz/Arbeitsinseln

Zeit: 10-20 min

Moderation: Beispiel der Kopfstände/Positivumkehr bringen

Quelle: Kuhnt, B.; Müllert; N. R.: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten – Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösemethode Zukunftswerkstatt. 1997.

#### **Anlage B2**

#### **Kreativ in das Fantasieren einsteigen: Anleitungselement Bild malen**

Voraussetzungen: Es haben sich bereits Kleingruppen gebildet und mit den Kritikrubriken gearbeitet und sich (je nach Gruppenkonstellation und Zeitbudget) durch gebastelte Schmuckstücke in Künstler und Künstlerinnen verwandelt.

Anleitung: „Nach vielen Worten lassen wir nun die Sprachebene hinter uns. Ihr/Sie seid/sind Künstlerinnen-, Künstlergruppen. Ihr sollt die gewählte

Rubrik, den Positivsatz in einem kleinen Kunstwerk darstellen. Es soll ein Gruppenkunstwerk entstehen. Ihr unterstützt euch dabei gegenseitig mit euren unterschiedlichen Fähigkeiten. Alle Materialien im Raum stehen euch zur Verfügung. Ihr könnt malen, basteln, kleben und so weiter. Bitte achtet darauf, dass nur noch das Positive zählt, und ihr nichts in die Werke hineinschreibt. Am Schluss gebt ihr dem Werk einen Titel. In der anschließenden Vernissage würdigen wir die Kunstwerke.“

Zeit: 20-60 min

Raum: Die Kleingruppen finden sich in den vorbereiteten Arbeitsinseln im Plenumsraum oder in Sitzecken/Gruppenräume.

Moderation: Schauen, dass die Gruppen nicht zu viel diskutieren. Sie anregen, mit dem bildlichen Darstellen zügig anzufangen. Beim Abschließen der Arbeiten nicht zu sehr drängen, aber deutlich machen, dass es nicht so sehr um Perfektion geht, sondern um einen vorläufigen Entwurf.

Quelle: vgl. Kuhnt B.; Müllert, N. R. 1997.

### Anlage B3

#### **Übersetzung von Fantasieideen/Faszinierende Ideen sammeln und verdichten**

Im Plenum die Rubriken mit den faszinierenden Ideen sternförmig anordnen. Nun die Teilnehmenden auffordern, Deutungen, andere Ausdrücke und Übersetzungen für die faszinierenden Ideen zu nennen. „Was bedeutet das, was steckt dahinter, wie würdet ihr das übersetzen, deuten?“

Die Nennungen werden auf A3-Blätter, hochkant, von der Moderation mitgeschrieben und beigelegt, die Blattgröße soll als Begrenzung für die Anzahl der Nennungen dienen.

Material: A3-Blätter, Stifte

Raum: Plenumsraum mit Kreisbestuhlung

Zeit: max. 60 min – pro Rubrik max. 5 min

Moderation: Nachfragen, erklären lassen, notieren

Näherungen zu Fantasien

Ausgewählte faszinierende Ideen werden auf Beispiele aus der Wirklichkeit hin untersucht. Die Moderation fragt: „Wo gibt es das, gab es das schon? Denkt mal in andere Bereiche und Disziplinen!“

Die Nennungen werden auf A3-Blätter, hochkant, von der Moderation mitgeschrieben und beigelegt, die Blattgröße soll als Begrenzung für die Anzahl der Nennungen dienen.

Achtung: Näherungen sind insbesondere für Gruppen mit großer Lebenserfahrung und hohem Bildungsgrad geeignet.

Material: A3-Blätter, Stifte

Raum: Plenumsraum mit Kreisbestuhlung

Zeit: max. 60 min – pro Rubrik max. 5 min

Moderation: Nachfragen, erklären lassen, notieren

Quelle: vgl. Kuhnt, B.; Müllert, N. R. 1997.

## Anlage B4

### Maßnameplan und Projektumriss

Zu ausgewählten Forderungen oder Ideen entwickeln Kleingruppen Projektumrisse, welche der Konkretisierung und Vertiefung der ersten Gedanken dienen. Ein Projektumriss eignet sich als erster Planungsschritt für die Reali-

sierung, um die Vorgehensweise in der nächsten Zukunft abzustimmen und festzulegen. Zur Aufstellung des Projektumrisses dienen folgende Leitfragen als Hilfe (W-Fragen).

Was soll umgesetzt werden?

Wie soll das umgesetzt werden?

Wer mit wem macht das bzw. hilft dabei?

Wann soll begonnen werden?

Wo soll begonnen werden?

Moderation bereitet die Plakate mit den fünf W-Fragen vor und fordert die Kleingruppen auf, diese ernsthaft und verbindlich auszufüllen und konkret zu werden (Verantwortungsübernahme, Termine, Aufgaben).

Die Ergebnisse aus den Kleingruppen können anschließend in einem einheitlichen Maßnameplan zusammengefasst und strukturiert werden.

## Anlage B5

### Anlagen zum Protokoll Schülerratsworkshop 24.09.07:

- 1.) Beschreibung Zukunftswerkstatt
- 2.) Beteiligungszirkel inkl. Erklärung

### Zukunftswerkstatt als Methode zur Einbeziehung aller...

Die Zukunftswerkstatt dient als Instrument, um kooperatives Arbeiten und ganzheitliches Denken zu fördern. Sie hilft bei Problem- und Entscheidungsfindungen und in ihr werden neue unkonventionelle Lösungen und Strategien entwickelt. Ziel ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen, indem die Erfahrungen und die Kreativität der Teilnehmenden produktiv genutzt werden.



Zukunftswerkstätten setzen somit soziale und politische Fantasie frei und wollen Mut machen für eine kreative Zukunftsplanung und -gestaltung.

#### Durchführung und Ablauf

Eine solche Werkstatt bezieht alle Beteiligten aktiv in den Prozess ein. Der Ablauf basiert auf einem Prozess, welcher Kräfte in einem kreativen und aktiven Gruppenprozess bündelt. Jeder Teilnehmer ist ein Experte, alle Meinungen werden erfasst. In der Moderation werden die Arbeitsschritte strukturiert und visualisiert. Kreativität und Flexibilität tragen den Ablauf der Werkstatt:

Gegensätzliche Meinungen und Ideen sind in der Werkstatt willkommen.

Zukunftswerkstätten laufen immer in drei Phasen ab:

eine Kritik- und Beschwerdephase,

eine Fantasiephase,

eine Umsetzungsphase.

In der Kritikphase geht es um eine Bestandsaufnahme, in der Fantasiephase um „Spinnen“ zum Thema, in der Umsetzungsphase um konkrete Projektumrisse und Maßnahmepläne.

Der Idealfall zur Anwendung von Zukunftswerkstätten ist die Bearbeitung einer fokussierten Problem- oder Fragestellung („Wie gestalten wir unsere Mittelschule attraktiv für Schüler und Lehrer, für Wilthen und den gesamten Kreis?“). Das bedeutet für den Ablauf im Beteiligungszirkel Folgendes:

Wir führen eine Zukunftswerkstatt am 18. und 19.01.2008 durch, nachdem alle Beteiligten vom Prozess Kenntnis erhielten. Im Ergebnis stehen konkrete Problemanrisse und Projektideen. Folgetermine werden mit unserer Begleitung festgelegt. Erklärung der einzelnen Arbeitsschritte innerhalb des Beteiligungszirkels:

### 1. Einstiegsphase

fand mit dem Lehrerkollegium statt und diente einer Analyse des aktuellen Standes und einer Sondierung, ob der gemeinsame Weg anstrebsam und in diesen Partnerschaften möglich ist.

Juli bis August 2007 nutzten wir für die Einstiegsphase.

### 2. Anschubphase

Arbeitsrunden mit Elternrat und Schülerrat, um das Programm vorzustellen,

Abfrage der möglichen Themen aller am System Schule Beteiligten,

Treffen mit externem Personal,

Bedenkensammlung,

drei Elternabende und 14 Klassenrunden zum Sammeln von Themen und Wünschen,

Dokumentation aller Schritte ist wichtig und hilft in der Vorbereitung jedes weiteren Schrittes, ermöglicht Beteiligung, da jede Meinung erfasst wird – Form der Mitsprache als qualifizierte Form von Partizipation.

In dieser Phase erfolgt aufgrund der Wünsche, Themen und Bedarfe eine Ausrichtung für die im nächsten Schritt geplante Zukunftswerkstatt.

Diese Phase läuft von September 2007 bis Dezember 2007.

### 3. Zukunftswerkstatt

Zentrales Element ist neben der Vorbereitung und Dokumentation der Werkstatt die Durchführung derselben.

Wichtig ist eine Beteiligung der Schüler, Lehrer und Eltern sowie des externen und technischen Personals.

Vorgeschlagene Themen aus den Runden in der Anschubphase finden Platz in der Werkstatt.

Wir folgen dem Drei-Phasen-Modell der Zukunftswerkstatt und begeben uns auf den Weg zur Kritikphase über eine Fantasiephase, in der alles geht und es keine Zwänge gibt, bis hin zur Realisierungsphase.

In der Realisierungsphase werden Vereinbarungen getroffen, Ablaufpläne zur Umsetzung bestimmter Themen oder Projekte festgemacht.

Die Ergebnisse der Realisierungsphase bilden die Grundlage für die Planungszirkel.

#### 4. Planungszirkel

Von Februar bis April 2008 arbeiten die Planungszirkel als thematische Arbeitsgruppen mit den dazu bestimmten Experten aus den Bereichen der Schulentwicklung.

Die Projektumrisse aus der Zukunftswerkstatt bilden eine verbindliche Arbeitsgrundlage, die Ergebnisse der Zirkel werden fortlaufend kontrolliert.

#### 5. Realisierungsphase

Die Arbeitsergebnisse werden veröffentlicht und das entwickelte Programm vorgestellt.

Es finden Workshops in Gremien statt, welche die GTA-Angebote bearbeiten.

Konkrete Arbeitsergebnisse werden in die Schulpraxis übersetzt.

#### 6. Nachnutzung

Das Schuljahr 2008/2009 ist das erste Nachnutzungsjahr.

Eine Kultur der konstruktiven Rückmeldungen ist zu integrieren.

Machbarkeiten werden geprüft, mit Hilfe der Rückmeldekultur ist es möglich, den Beteiligungszirkel für kleinere Teilbereiche oder Einzelthemen neu zu beginnen (mit der Anschubphase,) denn die Rückmeldechance bietet die Realisierbarkeit einer ständigen und demokratischen Weiterentwicklung des Ganztagschulkonzeptes.

## Anhang – Teil C –

### Materialien

#### Anlage C1

#### Schreibgespräche

- Statt Diskussion ein Angebot, mit der Methode Schreibgespräche, Meinungen, Wünsche und Haltungen möglichst vieler Personen zu erfassen.
- Neun Flipchartbögen mit jeweils einem Satzanfang als Impuls
  1. Das sollten Lehrkräfte im Umgang mit Eltern bedenken...
  2. Das liegt allein in der Professionalität der Schule...
  3. Das ärgert mich im Umgang mit Eltern...
  4. Eltern haben die Pflicht...
  5. Es ist das gute Recht der Eltern...
  6. Das ärgert mich im Umgang mit Lehrkräften – Schule...
  7. Mitbestimmung/Mitverantwortung von Eltern bedeutet für mich...
  8. Mitbestimmung/Mitverantwortung von Schülerinnen und Schülern bedeutet für mich...

### 9. Eigene Mitbestimmung/Mitverantwortung bedeutet für mich...

- 30 min
- Bitte um schweigende Bearbeitung bei der individuellen Weiterführung des Satzes.
- Meinungen werden abgeschrieben, allen zur Verfügung gestellt und als Grundlage der weiteren Arbeit genutzt.
- keine Kommentierung, Interpretation oder Bewertung der Moderatoren
- Terminfindung für ein zweistündiges Arbeitstreffen mit Lehrerinnen und Lehrern, freiwillig, nachmittags
- Weiterführung des begonnenen Weges, zur Analyse, Diskussion, Systematisierung
- Arbeitsprinzipien, Wertehaltungen, Art der Zusammenarbeit

## Anhang C2

### **Qualifizierungsworkshop der Schülervertreter der Goethe-Mittelschule Wilthen 26.09.2007, Tännichtbaude Sohland**

Das Themenkarussell ist eine Abwandlung der Methode „The World Café“. (vgl. Methodenkatalog des Außenpartners Doppelstunde – die Agentur der CD Methodenkompendium: Demokratie an Schulen. Hrsg. Sächsisches Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung innerhalb des BLK Modellversuchs „Schulleben und Unterricht demokratisch gestalten“ (SUD))

Aufgrund einer erhöhten Dynamik und der dyadischen Arbeitsweise ermöglicht das Themenkarussell die Bearbeitung vergleichsweise vieler Themen und Fragestellungen, ohne jedoch in die Gefahr zu geraten, Ergebnisse vorangegangener Paarungen zu kopieren. Insbesondere spontane Intentionen zu den Themen können im Themenkarussell erfasst werden. Hier hatte jedes Schü-

lerpaar die Gelegenheit, sich in fünf Minuten zu einem Thema auszutauschen und die Gedanken schriftlich zu fixieren. Im Folgenden sind die Themenbereiche aufgezählt.

- a) Hierzu sollen Schüler in der Zukunft befragt werden...
- b) An unserer Schule ärgert mich...
- c) Das sollen Schüler entscheiden dürfen...
- d) Darüber sollen Eltern, Lehrer und Schüler gemeinsam entscheiden...
- e) Das liegt in der Verantwortung der Lehrer...
- f) Demokratie an der Schule heißt...
- g) Schülervertretungen sind wichtig für...

mit Einführung: 60 min

### Anhang C3

#### **Interview mit der Sekretärin und dem Hausmeister der Goethe-Mittelschule Wilthen**

Ort: Mittelschule Wilthen, Beratungsraum

Zeit: 04.10.2007, 13:00 Uhr bis 14:00 Uhr

Ausschnitte des Gesprächsprotokolls:

- l1: Guten Tag. Wir treffen uns heute hier zum Gespräch mit der Schulsekretärin und dem Hausmeister der Goethe-Mittelschule in Wilthen. Die Schule hatte in den letzten Jahren über einen langen Zeitraum im BLK-Programm „Demokratie lernen und leben“ mitgearbeitet, wo es um Schulentwicklung und Demokratieverziehung und um die Frage ging: Wie können

wir an unserer Schule so miteinander umgehen, dass alle, die an der Schule beteiligt sind, die Chance haben, ihre Bedürfnisse einzubringen. Nach Beendigung des Modellversuchs haben wir alle Schulen befragt, ob sie das, was sie individuell entwickelt haben, auch weiterführen können. Und die Wilthener Schule signalisierte eine gewisse Skepsis, denn es sei so vieles neu und die Energien aufgebraucht. Nach Gesprächen mit der Schulleitung und dem damaligen Schulteam entwickelten wir eine Struktur, die eine möglichst breite Beteiligung absichern und die anstehenden Schulentwicklungsaufgaben aus Sicht aller Mitwirkenden benennen helfen soll. Herr Glaser wird diese Ihnen zunächst vorstellen.

12: Mein Name ist Ricardo Glaser. Unsere Rolle ist es, die Mittelschule Wilthen in der Entwicklung eines neuen Schulprogramms zu unterstützen und dafür Sorge zu tragen, dass möglichst alle Interessen und Wahrnehmungen gehört werden, auch Ihre, und das zusammenzuführen in einem neuen Schulprogramm, welches in den nächsten fünf Jahren die Arbeit strukturieren hilft. Was machen wir im Moment? Wir möchten mit Ihnen gemeinsam das Schulprogramm entwickeln und die Ganztagsangebote verbessern. Das sind die zwei Kernpunkte unseres Auftrages. Um diesen zu erfüllen, haben wir bereits Arbeitstreffen mit der Schulleitung und dem Kollegium durchgeführt, wo wir unsere Idee und den gesamten Prozess vorgestellt und uns ein prinzipielles Okay geholt haben. Wir haben in der vergangenen Woche mit dem Schülerrat gesprochen und das Konzept präsentiert. Auch hier bekamen wir ein positives Votum. Und wir werden mit dem Elternrat, also den Elternvertretern sprechen, um auch von der Seite eine prinzipielle Zustimmung einzuholen. Für uns ist es zentral, dass wir nicht nur die Sichtweisen des Lehrerkollegiums einholen, sondern auch die der Schüler, der Eltern, des so genannten technischen Personals und der externen Partner.

In diesem Kalenderjahr wird es im Wesentlichen darum gehen, die Perspektiven, die verschiedene Menschen auf Schule haben, einzusammeln. Das wird auch der Kern unseres heutigen Gesprächs sein. Wir arbeiten daraufhin, dass wir im Januar eine größere Zukunftswerkstatt durchführen, wo die Teilnahme freiwillig ist, und wo sich alle, die wir auf dem Weg dahin angesprochen haben, einbringen können. Im Moment geht es also darum, den Weg dahin zu bereiten.

- I1:** Meine Name ist Ralf Seifert. Von Hause aus bin ich Lehrer. In diesem Prozess in Wilthen bin ich dabei, um gemeinsam mit Herrn Busch und Herrn Glaser die Schule zu begleiten. Für die nun beginnende Fragerunde habe ich einige Themen vorbereitet. Teilen Sie uns zunächst Ihre Sichtweise auf die Goethe-Mittelschule Wilthen mit. Wie sehen Sie die Schule?
- S:** Ich sehe die Schule als funktionierendes Ganzes. Auch die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung, zu der ich gehöre, also mit dem Schulträger, klappt gut. Es könnte in einigen Dingen etwas unkomplizierter laufen. Vieles ist eben der Bürokratie geschuldet. [...] Zur Zusammenarbeit mit den Eltern kann ich sagen: Über meinen Tisch und das Telefon werden viele Dinge geklärt. Viele Sachen, die ich versuche, und nicht nur per Zettel, die an die Fächer geklebt werden, kann ich bereits koordinieren. So wissen die Eltern schnell, welcher Lehrer in welcher Stunde frei hat, wo man ein Gespräch organisieren könnte. [...]
- H:** Die Schule funktioniert, da brauche ich nicht viel zu wiederholen. Was die Schüler angeht, habe ich kaum Einfluss darauf. Ich sehe sie zwar, aber eine Zusammenarbeit ist nicht mein Ressort, ich bin für den technischen Bereich zuständig. [...]
- I1:** Wenn Sie jetzt bitte die letzten Jahre der Mittelschule verfolgen: Gibt es Beobachtungen, was sich in den letzten Jahren verändert hat?
- H:** Da kann man auf jeden Fall einiges sagen. Verändert hat es sich insoweit, dass wir mehr Vandalismus haben. Durch die Zusammenlegung der Schüler, die aufgrund der Schulschließungen von außerhalb gekommen sind, lassen jetzt mehr „die Sau raus“. [...]
- I1:** Gibt es auch Beobachtungen auf der Lehrerseite?
- H:** Dem Lehrer sind ja auch die Hände gebunden, das ist ganz normal. Was hat der denn auch für Möglichkeiten? Maximal den Schüler anzusprechen, wenn etwas nicht funktioniert. [...]
- S:** Dem kann ich mich nur anschließen. [...] Wenn man aus geschlossenen Schulen Schüler übernimmt, erntet man auch den Frust der Eltern, der auf die Kinder übertragen wird. Da muss man viel erklären, wie das zusam-



menhängt, was bei uns gut gemacht wurde. Für die Schließungen können wir nun mal nichts!

I2: Gab es organisatorische Änderungen in der Schule, die sich positiv oder negativ ausgewirkt haben?

H: [...]

S: Viele Aufgaben wurden in den letzten Jahren gleichmäßiger verteilt durch die Einführung von Chefdiensten, wodurch unsere Arbeit etwas entlastet wurde. Jetzt bekommen wir viel zugearbeitet von den Lehrern und den Schülern. Von der Zusammenarbeit verbesserte sich dadurch einiges. Jeder macht eine andere Aufgabe, jeder fühlt sich dadurch für etwas Konkretes verantwortlich. [...] Das ist ein großer Vorteil.

I1: Worauf kann man hier in der Mittelschule Wilthen besonders stolz sein?

H: [...] Positiv ist, dass wir hier noch keine großen Probleme mit Rauschgift und Alkohol haben. Auch der grobe Vandalismus hält sich in Grenzen, wie man es von anderen Schulen häufig hört. [...]

S: Dass durch die Ganztagsangebote viele Außenpartner in die Schule kommen, sehe ich sehr positiv. Man lernt dadurch die Schüler ganz anders kennen, was eben so alles in ihnen steckt. Die Förderung dieser Angebote ist wirklich gut. Darüber hinaus ist die gewachsene Selbstständigkeit des Elternrates sehr positiv zu sehen.

I1: Sie nannten Vandalismus und Bürokratie als größere Probleme. Wenn Sie nun einmal Ihre tägliche Arbeit anschauen, was sind denn dort die Dinge, über die Sie sich immer aufs Neue ärgern?

H: [...]

S: Mich ärgert, obwohl es oft verständlich ist, dass die Eltern eine Position einnehmen, die alles richtig findet, was die eigenen Kinder machen. Dadurch werden Autoritäten in den Hintergrund gestellt. [...]

- I:** Sehen Sie in Ihrer Rolle Entwicklungsmöglichkeiten, bei denen Sie direkt mitwirken können?
- S:** Ich biete zum Beispiel selbst ein Ganztagsangebot an. Dort dokumentieren wir das Schulleben und gestalten Wandzeitungen. [...]
- H:** [...]
- I:** Wenn aber ein Schüler oder eine Schülerin oder ein Elternteil zu Ihnen käme mit einer konkreten Idee, würden Sie diese auch außerhalb Ihres Aufgabengebietes unterstützen?
- H:** [...]
- S:** Ich muss immer zuerst darauf achten, dass der Datenschutz gewahrt wird. Da muss man mit den Betreffenden darüber sprechen, ob ich das oder jenes darf, ob ich Adressen weitergeben kann oder sie Interesse an einer Mitarbeit haben. [...] Aber ich bin wirklich bereit zu helfen.
- H:** Bleibt die Frage der Absicherung oder Versicherung in diesen Fällen.
- I:** In so einer großen Organisation wie dieser Schule gibt es ja viele unterschiedliche Gruppen, die versuchen, miteinander auszukommen. Welchen Kontakt haben sie zu diesen Gruppen und in welcher Art und Weise?
- S:** Persönlich und telefonisch. Das Schöne an dieser Schule ist, dass ich mit Fragen oder Problemen immer zu den betreffenden Leuten gehen kann, auch direkt in die Lehrerzimmer. Und angesprochen werde ich natürlich auch viel, klar. Es ist selbstverständlich, dass auch Eltern und Schüler mit mir im Kontakt stehen. [...]
- H:** [...] Größtenteils kommt mal ein Schüler hinten rum zu mir, der etwas nicht an die große Glocke hängen will. Könnten wir das mal so oder so machen, klar, würde ich genauso machen. In der Regel aber ist der Kontakt übers Sekretariat, wo eingetragen wird, was gemacht werden muss. [...]
- S:** Noch einmal kurz zum vorherigen Thema. Die Sekretärin und der Hausmeister sind wichtige Verteiler. Wenn man unterwegs oder im Schulhaus

angesprochen wird, kann man gleich vermitteln, wohin man sich in welchen Fällen wenden kann. Das ist sehr wichtig. [...]

- H: Ich weiß auch nicht, wie das funktionieren soll. Der Stundenanteil für Sekretärinnen wird anhand der Schülerzahlen gemessen, demzufolge ihre Arbeitszeit geschmälert wird, sie auf Teilzeit sind. Dann rufen eben früh gegen sechs Uhr die Eltern an, bevor sie auf Arbeit müssen. Was denken denn Sie, wie viele Telefonate früh dann schon von mir abgefangen werden müssen, bevor die Sekretärin da ist. [...] Umso weniger Kinder da sind, wäre dann wohl gar keine Sekretärin mehr notwendig?
- I1: Fühlen Sie sich eigentlich emotional stärker an die Stadt als Ihren Arbeitgeber oder an die Schule als Ihr Wirkungsfeld gebunden?
- H: [...]
- S: [...]
- I1: Sind Sie auch hinsichtlich der Feierkultur voll einbezogen, wenn es zum Beispiel um Ausfahrten oder Jubiläen geht?
- H: Selbstverständlich wird man da immer eingeladen, auch das ist ganz normal. Sind ja auch unheimlich nette Kollegen da, keiner, der von oben herunterschaut. Die wissen, dass man einen richtigen Beruf gelernt hat.
- I1: Haben Sie einen schnellen Zugang zur Schulleitung? Wie nehmen Sie wahr, wie die Schulleitung Sie wahrnimmt?
- H: Da gibt es überhaupt keine Probleme. [...]
- S: Ich habe den Eindruck, dass ich voll integriert bin. Es ist für mich selbstverständlich, dass ich mich auch um das Schulleben kümmere. Ich bekomme da sehr oft ein positives Feedback. Ich fühle mich als vollständiges Mitglied der Schule. [...]
- I1: Sie beschrieben sehr positiv das Beziehungsgeflecht in der Schule. Ganz am Anfang klang das in Richtung Eltern ein wenig anders. Was glauben

Sie, wie man die Beziehungen zu den Eltern so verbessern könnte, dass auch Eltern wertschätzend mit der Schule umgehen?

H: [...]

I1: [...]

H: [...]

I1: Das wäre dann ja ein echtes Dilemma: Die ohne Arbeit sind so mit sich und ihrer sozialen Situation beschäftigt, dass sie sich für die Belange ihrer Kinder nicht öffnen können, und die mit Arbeit sind so organisiert, dass sie ob ihrer Überstrapaziertheit keine Chance haben, ihre Kinder zu begleiten.

H: [...]

I1: [...]

H: [...]

I1: [...]

H: [...]

I2: Wenn die Situation so schwierig ist, wie Sie diese beschreiben, gäbe es vielleicht eine Möglichkeit in der Schule, dieses Problem zu lösen oder aufzufangen?

H: Das versucht doch aber die Schule. Allein beim Tag der offenen Tür, wo jedes Elternteil schauen kann, wie und wo das Kind lernt, ob ich es hier einschulen lassen kann. Da streckt sich das Kollegium enorm. Da wird Öffentlichkeitsarbeit geleistet, die Schule vermarktet sich und versucht, die Elternhäuser enger heranzuholen. [...]

I1: Dann ist natürlich das Ganztagsangebot auch ein Versuch, um die Eltern zu entlasten, indem man den Kindern sinnvolle Chancen einräumt.

- H: Daraus hat man ja gelernt, so ist es ja entstanden. [...]
- I1: Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Zusammenarbeit mit den Elternhäusern zu verbessern?
- S: Es ist ja nun schon viel gesagt worden. Beim Tag der offenen Tür oder beim Schulfest sind wir immer präsent und ansprechbar. Wir gehen auf die Eltern zu und sagen ihnen, wie wichtig und gut das ist, was die Kinder hier leisten. Das tut man selbst im privaten Bereich, weil man ja doch einige Eltern auch so kennt. Und wie schon gesagt, ist durch den Ganztagsansatz ein besserer Draht zu den Eltern gegeben, denn die wissen, wo ihre Kinder nachmittags was machen. Wir präsentieren auch regelmäßig vor den Eltern, um den Abstand zur Schule zu verringern und das Interesse zu verstärken. Hier gibt es wirklich viel zu tun, denn es ist auch aus meiner Sicht krasser geworden.
- H: [...]
- I1: [...] Es gibt auch heutzutage in Sachsen Schulen, die mit den Eltern ausgehandelt haben, auch weiterhin Elternbesuche daheim und Elternsprechstunden in der Schule durchzuführen.
- H: Das ist bei uns auch schon seit zehn Jahren so, wir haben dafür extra ein Zimmer eingerichtet, ein so genanntes Elternsprechzimmer. [...]
- I1: Wie nehmen Sie die Arbeit des Elternremiums wahr? Sind die Elternvertreter eine aktive Stütze der Schule? Machen die auch eigene Angebote für die Schule?
- S: Es gibt natürlich immer einige Eltern, die sich stark engagieren. Gerade auch die Vorsitzende, die häufig anruft und fragt, was man als wichtigen Tagesordnungspunkt in die Einladung für den Elternrat einarbeiten sollte.
- H: Was mir hier an der Mittelschule fehlt, ist das, was in der Grundschule seit zwei Jahren wirklich gut läuft: Die Elternräte haben nach Absprache mit den Lehrern ganz allein die Ausgestaltung der Klassenräume organisiert, da wurden über 10.000 – in der Summe seitens der Stadt gespart,

dann haben die gemeinsam mit den Kindern die Außenanlagen gebaut. Daran haben die sechs Jahre gewerkelt, bevor sie die Genehmigungen hatten. Das hat die Vorsitzende mit ihren Eltern geschafft. Das nenne ich Unterstützung für die Lehrer, die häufig allein dastehen. Da ist hier ein enormer Nachholbedarf.

S: [...]

I1: Sie meinen also, dass die auf Arbeit Engagierten auch die sind, die über die Arbeit hinweg, zum Beispiel in der Schule, Engagement entwickeln, während die anderen, die sich seit Jahren nicht mehr bewähren konnten, auch in anderen Feldern resignieren?

S: [...]

I1: Wir befinden uns innerhalb des Interviews auf der Zielgeraden. Wir haben eine Abschlussfrage, die hat etwas mit einer Vision, mit einem Traum zu tun. Was ist denn für Sie eine demokratische Schule?

H: Eine demokratische Schule wird es nie geben! Demokratie ist ein Begriff, der ja so unheimlich dehnbar ist. Aber irgendwo hat die Demokratie auch ihre Grenzen. Ein Lehrer muss immer eine Ehrfurchtsperson bleiben. Als Schüler kann ich den nicht mit du anreden oder mit ihm machen, was ich will, so funktioniert es bestimmt nicht.

S: Dass jeder, der seine Vorstellungen, seine Ideen, die man anderen sagt, auch die anderer aufnimmt, verarbeitet und weitergibt, dass die Abstimmungen untereinander funktionieren. Dass man tolerant ist. Und erkennt, dass vieles auch einfach nicht zu ändern ist. Und dass man dennoch vieles besser machen kann.

## Anlage C4

### Schulprogrammentwicklung Wilthen

#### **Thema: GTA-Partner und andere externe Dienstleister an der Goetheschule Wilthen**

An jedem Ort, an welchem mehrere unterschiedliche Personengruppen zusammenleben und zusammenarbeiten, gibt es genauso viele Sichtweisen auf diesen Ort wie Menschen, die dort wirken. Die Goethe-Mittelschule Wilthen ist solch ein Ort. Hier widmen sich Lehrer, Schüler, Eltern, Außenpartner und Angestellte mit vielfältigen Fähigkeiten der Organisation eines anregenden Schul- und Lernklimas.

Die Schulleitung der Goethe-Mittelschule Wilthen hat sich in diesem Schuljahr gemeinsam mit dem Kollegium auf den Weg gemacht, diese vielen Sichtweisen zur Entwicklung der gesamten Schule einzuholen. Dafür wurden drei externe Partner gewonnen, die mit allen Beteiligten herausfinden wollen, wo sich noch brachliegende Potenziale befinden: Mathias Busch, Ricardo Glaser und Ralf Seifert.

Ein entscheidendes Element einer guten Schule und somit des Wohlbefindens aller in dieser Schule Arbeitenden ist das Schulleben, welches elementar von den Außenpartnern geprägt wird. Ob im Rahmen von Ganztagsangeboten mittels punktueller Kooperationen oder anderer Formen der Unterstützung, prägt diese Zusammenarbeit das Profil einer Schule nach innen und außen.

„Wir möchten Sie herzlich einladen zusammen mit uns, Ihre Sichtweisen auf die Goethe-Mittelschule Wilthen zu besprechen. Wo sehen Sie Entwicklungsmöglichkeiten? Was gefällt Ihnen gar nicht bei Ihrer täglichen Arbeit? Wo möchten Sie stärker einbezogen werden?“

Am 04.10.2007 fand hierzu ein Arbeitstreffen in der MS Wilthen statt, an dem Sie aufgrund der Kurzfristigkeit der Einladung leider nicht teilnehmen konnten. Daher möchten wir Sie herzlich darum bitten, die folgenden sechs Fragen/Statements mit ihren Ideen und Perspektiven anzureichern und uns per Mail zur Verfügung zu stellen.

Die Goetheschule Wilthen wird durch Ralf Seifert, Mathias Busch und Ricardo Glaser in diesem Prozess unterstützt. Mit diesem Schreiben übersenden wir Ihnen zur Information eine Kurzvariante des Konzeptes sowie das Organigramm des Prozesses.

Bitte übersenden Sie Ihre Punkte an: ricardoglaser@web.de

- a) Ich habe als Stärke der Mittelschule Wilthen wahrgenommen...
- b) Ich habe als Schwäche der Mittelschule Wilthen wahrgenommen...
- c) Warum bereichere ich mit meinem GT-Angebot die Mittelschule Wilthen?
- d) Hier sehe ich Entwicklungspotenziale...
- e) Die Zusammenarbeit mit der Mittelschule Wilthen ist...
- f) Ich erwarte von der Mittelschule Wilthen...

Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung!“

## Anlage C5

### Interview mit der Schulleiterin der Goethe-Mittelschule Wilthen

Ort: Mittelschule Wilthen, Büro der Schulleiterin  
Zeit: 01.11.2007, 17:00 Uhr bis 18:00 Uhr  
Personen: Interviewer, Schulleiterin

Ausschnitte des Gesprächsprotokolls:

*Sie sind seit vier Jahren Leiterin der Mittelschule Wilthen. Wenn wir uns mal den Zeitpunkt Ihres Einstiegs hier an der Schule anschauen, welche spezielle Ausgangslage im Vergleich zu anderen Schulen haben Sie hier vorgefunden?*



Als ich hier angefangen habe, hatte ich inzwischen drei Schulen geschlossen und ich habe mir einfach geschworen, dass ich diese Schule nicht schließe. Die Ausgangslage war aber sehr ungewiss, weil der Schulnetzplan immer noch in Frage stand. Es ging dann im ersten Jahr sogar so weit, dass man Wilthen gestrichen hatte, dass man Wilthen schließen wollte und die Wilthener Schüler wollte man aufteilen, einmal nach Sohland und nach Neukirch, ja, bis hin nach Cunnewalde. [...]

[...]

Ja, ich könnte natürlich meine Befindlichkeiten schildern, als ich hier angefangen habe, ich hatte hier ganz wunderbare Bedingungen, die hatte ich vorher noch nie. Die Stadt Wilthen ist finanziell der Schule sehr zugetan [...]. Und da waren eben so z. B., das geht los mit der Medientechnik, das geht weiter mit dem Kopierer, die hervorragende Sekretärin, die wir hier haben, das ist eine Perle und ja, da war ich natürlich erst einmal doch begeistert. Und das beflügelt.

*Okay, Sie haben schon einiges erwähnt, was sich in den letzten Jahren positiv entwickelt hat bzw. was als Meilenstein gelten kann – in den letzten Jahren ist mit Sicherheit der veränderte Schulnetzplan zu nennen. Und gibt es noch andere Dinge, die sich in den letzten Jahren, die Sie als Schulleiterin überblicken können, positiv verändert haben, wo man in eine aus Ihrer Sicht sehr gute Richtung aufgebrochen ist?*

[...] Ich muss sagen, vielleicht ist das etwas Gutes, dass der positive Kern sich erweitert hat. [...] Als ich angefangen habe, hatte ich so das Gefühl, der Motor, der Kern des Kollegiums, das sind so vier, fünf Kollegen oder Kolleginnen. So, also aus meiner Sicht, der hat sich sehr erweitert. Also, wir sind jetzt vielleicht von den 30 so 12, 14 Kollegen. Man sieht es ja auch bei den Teamleitern, was wir jetzt angefangen haben, also das hat sich erweitert und das ist, das wirkt sich aus und damit stehen die anderen eben auch nicht mehr so außerhalb, sondern sie werden immer mit ins Boot geholt. [...] Die ganze Methodensache, da haben wir viel Zeit und auch Kraft investiert, diese innere Fortbildung, also diese schulische Fortbildung, nicht bloß nach draußen, sondern eben auch hier bei uns, ja, dass ich Kollegen habe, die für ihre Kollegen Fortbildung machen und wo dann auch wirklich die Kollegen auch da

sind, also nicht bloß zwei, drei, sondern der Herr E., der hat dort eben 15, 16 sitzen.

*Dann frage ich nach der Jetztzeit, worauf kann man aus Ihrer Sicht besonders stolz sein, wenn man die Mittelschule Wilthen sieht, dann zum einen Ihre Sicht auf Schule oder in der Schule als ein Mitglied des Schulkollegiums, zum anderen vielleicht auch in Gesprächen mit Menschen außerhalb der Schule, was kommt bei denen für ein Bild von der Mittelschule Wilthen an? Das waren eigentlich zwei Fragen, worauf kann man besonders stolz sein und zum anderen, wie sehen Sie das generelle Bild der Mittelschule Wilthen?*

[...] Das Ziel des Schulleiters und im Einvernehmen mit allen Kollegen muss ja immer sein, dass die Schüler, die ich entlasse, dass ich die mit gutem Gewissen ins Leben entlassen kann und dass die ihren Abschluss haben. [...] Ja, und das ist eigentlich auch mein Stolz und das ist mein Ziel. Dafür arbeitet man. [...] Ja, was macht mich noch stolz ? Natürlich dass wir jetzt hier doch einige Sachen verändert haben von der Struktur her, z. B. das mit dem Blockunterricht, was ja auch nicht so von heute auf morgen geht, so eine Sache, man setzt dort zwei Jahre an.

*Wann haben Sie den eingeführt?*

Blockunterricht haben wir eingeführt im Februar dieses Kalenderjahres und wir haben für die Diskussion und für die Erprobung bis hin zur Abstimmung ein dreiviertel Jahr gebraucht. Das ist eine kurze Zeit. Wir haben vorher schon daraufhin gearbeitet. [...]

*Diese Einführungsprozesse, die Sie gerade ansprechen, Einführung Blockunterricht, Einführung einer veränderten Form der Unterrichtsvorbereitung, so habe ich es verstanden, die sind momentan akzeptiert im Kollegium? Wie hat sich die Umsetzung gestaltet? Wurden die Änderungen gemeinsam erarbeitet? Ja, vielleicht noch mal kurz den Scheinwerfer drauf.*

Ja, wir haben wirklich hart diskutiert und das Für und das Wider gegeneinander abgewogen. Jede Medaille hat ja zwei Seiten und auch der Blockunterricht hat Nachteile, Die haben wir auch angesprochen und dann haben wir gesagt, das ist auch dieses Demokratieverständnis, was hier innerhalb des Kollegiums herrscht, das ist überhaupt nichts Selbstverständliches in einer

Schule. Das ist etwas, was mich stolz macht und was mich freut und was mir hier schon Spaß macht. [...] Und die Schüler haben dann dafür gestimmt nach der Probephase und zwar haben wir zwei Probephasen gemacht. Die erste Probephase war interessant. Da waren bei den Schülern so gerade mal knapp über die Hälfte dafür und fast die Hälfte noch dagegen und dann haben wir noch den ganzen Januar bis zu den Februarferien, also noch mal diese sechs Wochen angehängt, weil wir uns nicht entscheiden konnten. Also ich fange so was nicht an, wenn fast die Hälfte dagegen ist. So, und da haben wir gesagt, wir machen das mal weiter. Die Phase war einfach zu kurz, mit der A- und der B-Woche, das muss man erst mal mehrere Male durchspielen. So, und da haben wir das bis zu den Februarferien dann noch fortgesetzt und mit einem Mal kippte die ganze Sache und da waren über 80 % der Schüler plötzlich dafür, die wollten nicht mehr zurück, ja. Und die Nachteile, die haben wir dann versucht, also so weit man das kann von den Rahmenbedingungen her, dass man die so klein wie möglich hält und dann vielleicht jetzt im Laufe des Jahres, am Ende, wenn wir, das wäre ein Resümee, passieren lassen, vielleicht kommt da noch einmal ein Vorschlag, um das eben zu verhindern, machen wir es so und so. [...] Es geht irgendwo geordneter zu, ich denke schon. Also das ist diese Art, wie die Kollegen untereinander umgehen, wie sie bestimmte Sachen ausdiskutieren. Es werden Kritikpunkte angesprochen, dann wird das öffentlich gemacht und immer an der Sache, also nie an der Person festgemacht, und dann wird das eben ausdiskutiert, das Für und das Wider und das finde ich toll, immer wieder. Ich habe von Anfang den Kollegen gesagt, Kritik ist immer für mich ein wichtiger Hinweis, was ich verändern muss, dass es besser wird. Also ich werde das nie persönlich nehmen. Und deswegen, denke ich, ist auch diese Vertrauensbasis da und das finde ich toll. So will ich das.

*Danke schön. Richten wir mal gemeinsam unseren Blick weg vom Kollegium in Richtung zu den Eltern, zum schulischen Mithörungsgrremium. Wie schätzen Sie generell die Zusammenarbeit mit dem Elternrat ein und wo sehen Sie an dieser Stelle noch Entwicklungsmöglichkeiten? Wie könnte sich die Zusammenarbeit auf welchen thematischen Feldern gestalten?*

Das ist ja das, wo wir jetzt daran arbeiten. Die Zusammenarbeit mit den Eltern hat sich insofern gebessert, wir haben die Elternsprechstunde wieder eingeführt, die gab es vorher nicht.

*Kurze Nachfrage, die Elternsprechstunde bietet der Klassenleiter, die Klassenleiterin an?*

Elternsprechstunde heißt, ein festgelegter Termin von 16 bis 19 Uhr, da sind alle Kollegen im Haus zu sprechen und ist die Tür offen für alle Eltern, da können sie kommen und können den Lehrer sprechen, den sie sprechen möchten. [...] Ja, und die Elternsprechstunde, die machen wir eigentlich seit vorigem Jahr oder seit zwei Jahren nun schon, müsste ich nachgucken. [...] Ja, und das Ergebnis, wenn das heute so durchläuft und die Frau Sch. hier ihre Vorstellung, und die Eltern dort mitgehen, dann ist das genau auf der Ebene, wo ich es haben möchte, auch dieses sich nach außen öffnen, ja, eine Plattform für alle Eltern zu finden und das Einbeziehen des Elternrates in noch mehr schulische Belange. Das finde ich schon in Ordnung.

*Das heißt, Sie hoffen, dass mit Frau Sch. und ihren Ideen ein aktiveres und selbsttätiges Gremium entsteht, was sich aus Sicht der Eltern einmischen möchte.*

Also das Mitwirkungsspektrum wird bedeutend größer. Sie will ja Arbeitsgruppen bilden. Nur mal ein Beispiel, ich will ja jetzt nicht vorgeifen, aber eine Arbeitsgruppe wird sich mit dem Schülerrat beschäftigen. [...]

*Wir hatten den Schülerrat oder Sie hatten den Schülerrat gerade erwähnt, dass der Elternrat jetzt auch mal stärker Richtung Schülermitwirkungsgremium orientieren möchte. Wie sehen Sie die Rolle oder auch den Stand des Schülerrates an der Mittelschule Wilthen?*

Also vor zwei Jahren, der Schülerrat, das war super. Die haben ihre Sitzungen abgehalten, dort wurde ich hin eingeladen, wenn es notwendig war, und das war mehrere Male der Fall. Dann kriegte ich regelmäßig die Sitzungsprotokolle, also ich wusste immer, was die dort besprochen haben, und sie hatten ihren Arbeitsplan, ihre Themen, die sie abarbeiten wollten im Laufe des Schuljahres und da sind die Arbeitsgruppenmitglieder, die sind dann zu mir gekommen und haben gesagt, Frau N., so und so und so haben wir uns das vorgestellt, können wir das so machen oder hier brauchen wir Ihre Hilfe, also das war prima. Das ist voriges Jahr restlos weggebrochen, aus welchen Gründen auch immer, aber es hing sicherlich mit der Zusammensetzung des Schülerrates zusammen. [...] Das ist nicht in Ordnung und deswegen, das ist für

mich ein wichtiger Punkt, dass wir hier auch die Eltern mit heranziehen, dass die Schüler einfach auch merken, also im Leben draußen geht es auch nicht anders zu und das ist wichtig, dass ich das mache.

*Ich möchte noch mal kurz nachhaken, wo vermuten Sie die Ursache für den abrupten Zusammenbruch eines für sich selbst sorgenden Schülerrates?*

[...] Wenn der Vorsitzende des Schülerrates absolut nichts macht, seine Leute zu nichts anhält, keine Kontrollen ausübt, ja, eigentlich überhaupt keine Initiative zeigt, dann, ja, dann machen auch die Mitglieder nichts. [...] Ich will das nicht auf die Schulleiterebene heben, sondern es muss umgedreht sein, von unten muss das hochkommen, die Schüler müssen angeregt werden, die müssen ihre Vorstellungen irgendwo mal zu Papier bringen und müssen dann zu mir kommen und sagen, Frau N., wir haben eine Idee. [...]

*Sie haben jetzt gerade angedeutet, wie für Sie demokratische Mitbestimmung an Schulen oder an einer Schule funktionieren kann. Ich stelle jetzt die letzte Frage und zwar, können Sie in wenigen Worten Ihre Vision von einer demokratischen Schule skizzieren? Das ist eine etwas hinterhältige Frage, weil es mit wenigen Worten natürlich nicht getan ist, aber vielleicht...*

Mit ganz wenigen Worten, eine demokratische Schule braucht keinen Schulleiter mehr.

*Da muss ich doch noch mal nachfragen. Wenn Sie kurz erklären, wie Sie das meinen, wie sich das für Sie begründet?*

Jeder hat seine Aufgabe, dafür ist er ausgebildet, dort ist er Experte und dass die Aufgaben sich miteinander verzahnen, damit das ganze Gebilde zum Laufen kommt wie ein Uhrwerk, dazu bedarf es der Kommunikation. Und wenn die stimmt, dann läuft das Uhrwerk und dann braucht der Schulleiter nirgendwo irgendwie einzugreifen. Er ist dann ein Rädchen innerhalb dieses Uhrwerks. Das ist meine Vision.

*Frau N., ich danke Ihnen für das Gespräch.*

## Anlage C6

### Schulprogrammentwicklung Wilthen

#### Beteiligtengruppe: Mitglieder des Elternrats

*„Wir möchten Sie herzlich einladen, zusammen mit uns Ihre Sichtweisen auf die Goethe-Mittelschule Wilthen zu besprechen. Wo sehen Sie Entwicklungsmöglichkeiten? Was gefällt Ihnen gar nicht bei Ihrer täglichen Arbeit? Wo möchten Sie stärker einbezogen werden?“*

Zum Elternratstreffen am 01.11.2007 wurde Ihnen durch Herrn Glaser unser Vorhaben skizziert. Sie wissen bereits, dass wir am 29.11.2007 mit allen Eltern ins Gespräch kommen möchten. Und dennoch ist für uns auch Ihre spezifische Sichtweise als Vertreter/in im Elternrat besonders wichtig. Daher möchten wir Sie herzlich darum bitten, die folgenden sieben Fragen/Statements mit Ihren Ideen und Perspektiven anzureichern und uns per Mail, Post oder über die Mittelschule Wilthen zur Verfügung zu stellen.

Bitte übersenden Sie Ihre Punkte an: ricardoglaser@web.de oder Ricardo Glaser, Kantstraße 58, 04275 Leipzig.

- a) Ich habe als Stärke der Mittelschule Wilthen wahrgenommen...
- b) Knackpunkte in der Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus sind...
- c) Meine Motivation zur Mitwirkung im Elternrat ist...
- d) Das liegt allein in der Verantwortung der Schule...
- e) Das liegt allein in der Verantwortung der Eltern...
- f) Demokratie in der Schule heißt für mich...
- g) Hier sehe ich in der Goetheschule Wilthen Entwicklungspotenziale...

Wir bitten Sie um Bearbeitung und Übersendung bis zum 23.11.2007. Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung.“

## Anlage C7

### Entwurf Einladung Eltern

Liebe Eltern,

an jedem Ort, an welchem mehrere unterschiedliche Personengruppen zusammenleben und zusammenarbeiten, gibt es genauso viele Sichtweisen auf diesen Ort wie Menschen, die dort wirken. Die Goethe-Mittelschule Wilthen ist solch ein Ort. Hier widmen sich Lehrer, Schüler, Eltern, Außenpartner und Angestellte mit vielfältigen Fähigkeiten der Organisation eines anregenden Schul- und Lernklimas.

Die Schulleitung der Goethe-Mittelschule Wilthen hat sich in diesem Schuljahr gemeinsam mit dem Kollegium auf den Weg gemacht, diese vielen Sichtweisen zur Entwicklung der gesamten Schule einzuholen. Dafür wurden drei externe Partner gewonnen, die mit allen Beteiligten herausfinden wollen, wo sich noch brachliegende Potenziale befinden: Mathias Busch, Ricardo Glaser und Ralf Seifert.

Eine gute Schule benötigt die Mitarbeit und die Ideen der Eltern. Und Eltern können und werden sich nur einbringen, wenn sie vieles aus der Schule erfahren, Lehrer und Mitarbeiter persönlich kennen und ihre Meinungen und Wünsche im Schulalltag Gehör finden. Die Qualität der Erziehungspartnerschaft zwischen Elternhaus und Schule prägt das Profil einer Schule nach innen und außen und beeinflusst wesentlich das schulische Lern- und Lebensklima.

Wir möchten Sie herzlich einladen, zusammen mit uns Ihre Sichtweisen auf die Goethe-Mittelschule Wilthen zu besprechen. Wo sehen Sie Entwicklungsmöglichkeiten? Was gefällt Ihnen gar nicht in der Zusammenarbeit mit dem Team der Goethe-Mittelschule? Wo möchten Sie stärker einbezogen werden?

Diese und weitere Fragen möchten wir am 29.11.2007 zwischen 19:00 Uhr und 21:00 Uhr im Anschluss an die Elternsprechstunden mit Ihnen diskutieren. Wir werden bereits ab 17.00 Uhr für Sie in der Schule ansprechbar sein, um Ihre Fragen zum Gesamtprozess zu beantworten. Natürlich ist Ihre Teilnahme freiwillig. Es würde uns aber enorm helfen, wenn Sie an diesem Treffen teilnehmen können, denn die Verbesserung der Schule geht alle an. Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen in diesen Entwicklungsprozess und Ihren Willen, diesen mitzugestalten.

Mit freundlichen Grüßen

Herr Seifert  
Schulmoderator

Frau N.  
Schulleiterin

Frau Sch.  
Elternratsvorsitzende

## Anlage C8

### Auszug Protokoll Dienstberatung des Lehrerkollegiums Mittelschule Wilthen

TOP 3) Schulprogramm N.

Bei den **Arbeitsgruppen (Planungszirkel)** sind folgende Mitglieder festgelegt:

#	Lernwerkstatt Klasse 7–10	.....
#	Knigge und seine Regeln	N., H., L.
#	Mehr gemeinsame Aktivitäten	W., W., B.
#	Ahndung von Regelverstößen	W., A., P., Sch. W., W., W.
#	Zusammenarbeit L+S+E	Sch.



Zu jedem Maßnahmeplan gibt es Hinweise von unseren Projektbegleitern in der Dokumentation. Die Arbeitsgruppe sollte sich noch einmal treffen, um ihren Maßnahmeplan für das Schulprogramm als Beginn der Durchführungsphase hoffähig zu machen (Format: Computer geschrieben in A4-Größe).

Für die weiteren Maßnahmen haben wir uns folgende Zeitschiene überlegt:

März 08 Eingang des ersten Entwurfs für unser Schulprogramm (Seifert, Busch, Glaser)

09.04.08 15.00–17.00 Uhr GTA-Workshop (Lehrer, Außenpartner, externer Moderator)

16.04.08 15.00–17.00 Uhr Workshop Teamentwicklung (alle Lehrer, externer Moderator)

17.04.08 17.00–19.00 Uhr Leitbildentwicklung (A., H., Sch., Sch., W., B.)

Das ausformulierte Schulprogramm wird am 15.05. im Elternrat, am 20.05. im Schülerrat und am 21.05. im Lehrerrat vorgestellt, diskutiert und ggf. geändert.

19.06.08 Schulkonferenz beschließt das neue Schulprogramm

## Anlage C9

### Protokoll Planungszirkel „Teamentwicklung“ am 18.6.08

Beschlüsse des Teams:

1. Frau G. beschafft einen Ordner für das Abheften aller Tätigkeitsbeschreibungen der schulprägenden Initiativen.
2. Frau H. gibt alle Dokumente in einen neu angelegten Ordner auf dem Lehrercomputer ein.

3. Die von Frau G. erarbeiteten und vorbereiteten Formblätter für Einsatz- und Stundenplanwünsche werden dem Kollegium zur Beschlussfassung vorgelegt.
4. Das Chefsystem wird als Tandemprinzip erweitert. Das Team wird dem Kollegium entsprechende konkrete Vorschläge unterbreiten.
5. Frau H. übernimmt die Präsentation aller Ergebnisse des Teams (siehe auch Protokoll vom 4.6.08) am 2.7.08, führt die entsprechende Argumentation und Diskussion.
6. Frau H. bittet die Schulleitung um genügend Zeit für die Beratung am 2.7.08 und erinnert daran, dass die Kollegen gern auch die Erwartungen der Schulleitung an das Kollegium erfahren möchten.

Dieses Protokoll geht an alle Mitglieder dieses Planungszirkels, an die Schulleitung und an Herrn Busch sowie Herrn Seifert.

### **Planungszirkel „Lernwerkstatt für die Klassenstufen 7 bis 10“**

Mögliche Räumlichkeit: Zimmer 31 im Haus 1

Nutzungsmöglichkeiten: Prüfungsvorbereitung; Hausaufgabenhilfe; Unterrichtsvorbereitung; Übungsmöglichkeiten; Aufenthaltsraum

Ausstattung:

- Regale, Tische, Stühle, Sofa, Sitzbälle
- Computer, Drucker, Internet, Scanner, Kopfhörer
- Fernseher mit DVD-Player, Radio mit CD
- Wörterbücher, Nachschlagewerke, Lehrbücher, Tafelwerke
- Hörbeispiele, Lern-CDs
- Dekorationsmaterial

- Schreib- und Zeichenmaterial
- Mülleimer
- Wandhalterung für Fernseher

#### Organisation

- Renovierung
- Schlüsselgewalt wird einem Erwachsenen übergeben
- Raumordnung
- Liste der vorhandenen Computersoftware
- Wer in den Raum gelassen wird, muss sich in das Nutzerbuch eintragen mit Namen und Uhrzeit
- Clubnutzung ist nur über GTA mit Clubkarte möglich

## 9 Autoren

**Mathias Busch**, Jahrgang 1971, Sozialarbeiter und Erlebnispädagoge, seit 1997 in der offenen Jugendarbeit tätig, 2002–2005 Projektberater und Leiter des Projektes „Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal bei der AGJF Sachsen e. V., seit 2005 Projektleiter „Action...wir bewegen was“ (AGJF Sachsen e. V.), seit 2008 Projektkoordinator „POLIS – lokale Verantwortungsgemeinschaften anstiften und stärken“ bei Sächsische Landjugend e. V., seit 2005 freiberuflich im Bereich der Erlebnispädagogik, der politischen Bildung und der Begleitung von Partizipationsprozessen tätig, Fortbilder in der Erwachsenenbildung Bereich Erlebnispädagogik. Seit 2006 Vorstandsvorsitzender der Treberhilfe Dresden e. V.

[www.treberhilfe-dresden.de](http://www.treberhilfe-dresden.de)

**Kontakt:**

[www.doppelstunde.de](http://www.doppelstunde.de)

Mathias Busch

Dresden

E-Mail: [waldprodukt@web.de](mailto:waldprodukt@web.de)

**Ricardo Glaser**, Jahrgang 1977, Diplom-Soziologe, 2003–2004 Projektkoordination „DemokraTour“ im Rahmen des Sächsischen Modellprogramms „Sächsische Jugend für Demokratie“ (AGJF Sachsen e. V.), seit 2005 Projektleiter „Spurensuche“ (Sächsische Jugendstiftung) und Koordination des Landesprogramms Zeiteinsparungen, seit 2008 Projektkoordinator „POLIS – lokale Verantwortungsgemeinschaften anstiften und stärken“, seit 2004 freiberuflich im Bereich der Moderation und Begleitung von Partizipationsprozessen, des Change Managements und des Coachings sowie im Feld der Erlebnispädagogik und der politischen Bildung tätig → Doppelstunde – Agentur für interdisziplinäre Lern- und Erfahrungswelten. Seit 2008 Vorstandsvorsitzender der AGJF Sachsen e. V.

[www.agjf-sachsen.de](http://www.agjf-sachsen.de)

**Kontakt:**

[www.doppelstunde.de](http://www.doppelstunde.de)

Ricardo Glaser

Leipzig

E-Mail: [ricardoglaser@web.de](mailto:ricardoglaser@web.de)

**Ralf Seifert**, Jahrgang 1971, Lehrer und Projektleiter am Comenius-Institut (inzwischen „Sächsisches Bildungsinstitut“) von mehreren BLK-Modellversuchen wie „Schul- und Lernkultur im Medienzeitalter“, „Schulleben und Unterricht demokratisch gestalten“ und „Demokratie lernen und leben“, Tätigkeiten in der Initiierung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen.

**Kontakt:**

[ralf.seifert@smk.sachsen.de](mailto:ralf.seifert@smk.sachsen.de)

Ralf Seifert

Dresden

## IMPRESSUM

### *Herausgeber*

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (DKJS)

### *Autoren*

Mathias Busch, Ricardo Glaser, Ralf Seifert

### *Gesamtredaktion und Lektorat*

Dr. Cornelia Alban

### *Titelbild*

Archiv Mittelschule Wilthen 2008

### *Satz, Layout und Druck*

media production bonn GmbH

### *Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie im Internet unter:*

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

[www.ganztagsschulen.org](http://www.ganztagsschulen.org)

[www.ifs.uni-dortmund.de/dkjs](http://www.ifs.uni-dortmund.de/dkjs)

1. Auflage

© Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin 2009

Tempelhofer Ufer 11 • 10963 Berlin

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)

Dokumentation 06

ISBN 978-3-940898-10-4