

Veränderungen erfolgreich gestalten

Vom Halbtagsschulstress zur „Wohlfühltageschule“

Sie können Veränderungen in Ihrer Schule erfolgreich gestalten, wenn es Ihnen gelingt, alle Beteiligten mitzunehmen und den Veränderungsprozess unter dieser Prämisse gut zu strukturieren. Am Beispiel der Umwandlung einer Grundschule mit Vormittagsunterricht zur Tagesschule werden zehn wichtige Schritte eines gelungenen Change-Prozesses gezeigt.



Gerhard Koller
g.koller@t-online.de

Gliederung	Seite
1. Probleme vieler Schulen: Zeitdruck und Veränderungsfeindlichkeit	3
2. Wie können Veränderungen gelingen?	4
2.1 Gedanklicher Anstoß von außen	5
2.2 Warten können	6
2.3 Alle Betroffenen einbinden	7
2.4 Die richtigen Schritte planen	8
2.5 Die Betroffenen zu Beteiligten machen	8
2.6 Alle Beteiligten immer wieder informieren und Prozesse dokumentieren	9
2.7 Erprobungsphasen ermöglichen	10
2.8 Ergebnisse und Eindrücke abfragen und offen diskutieren	10
2.9 Prozesse optimieren	11
2.10 Erfolge öffentlich machen und feiern	13
3. Fazit	13
4. Arbeitshilfen	14
Elternfragebogen	14
Schülerfragebogen	15

Mit Zielen arbeiten

1. Probleme vieler Schulen: Zeitdruck und Veränderungsfeindlichkeit

Lehrkräfte und Schulleitungen klagen häufig über eine zu hohe Arbeitsbelastung, über Zeitdruck und Stress. Diese Faktoren führen auch zu den bekannten und wissenschaftlich erforschten Symptomen wie Burn-out, eine relativ hohe Krankheitsquote und überdurchschnittlich viele Frühpensionierungen (vgl. Schaarschmidt, 2004a).

Belastende Arbeitsbedingungen ...

Ursachen hierfür sind vielfältig: Neben fehlender Anerkennung, geringer Teamarbeit und damit gegenseitigem Feedback, fehlender Supervision und einem geringen Selbstwertgefühl (vgl. Schaarschmidt 2004a) tragen auch ein hoher Altersdurchschnitt, die Mehrfachbelastung gerade auch bei Lehrerinnen sowie eine (im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern) sehr hohe Stundenbelastung (vgl. Statistisches Bundesamt 2007) zu diesen Problemen bei.

... und Ursachen dafür

„Hausgemacht“ ist jedoch vor allem auch der Zeitdruck, der an vielen Schulen herrscht: Die noch überwiegend vorhandene Halbtagsschule, in der häufig der Schulbus den Stundenplan bestimmt und ein 45-Minuten-Takt mit zwei Mini-Pausen, die weder für Schüler noch für Lehrkräfte eine Erholungsphase darstellen und zudem oft noch mit pädagogischen Problemen (z. B. Einzelgespräche mit Schülern), organisatorischen Arbeiten (z. B. Kopieren), durch Pausenaufsicht oder notwendige Absprachen mit Kollegen zusätzlich reduziert werden – Stress, der eigentlich nicht sein müsste.

Muss der Zeitdruck sein?

Verständlich, dass viele Kolleginnen und Kollegen mittags „geschäft“ sind, möglichst rasch aus der Schule nach Hause wollen, um dieser Anspannung, dem Lärm und der Hektik zu entgehen (wobei für viele Lehrerinnen der häusliche Stress mit den eigenen Kindern, dem Haushalt etc. beginnt). Eine Folge dieser Situation ist die Zunahme von Teilzeitbeschäftigten im Schulbereich (vgl. Statistisches Bundesamt), die durch Reduzierung ihrer Arbeitszeit zumindest ihre persönliche Belastung etwas verringern wollen.

Für die Schulleitung bedeutet dies aber, dass es äußerst schwierig ist, zu Absprachen mit dem Kollegium zu kommen oder zu erreichen, dass Lehrkräfte intensiver zusammenarbeiten. Solche Absprachen gelingen in vielen Fällen nur über (ungeliebte) Konferenzen, für die die Lehrkräfte länger anwesend bleiben oder nochmals an die Schule kommen müssen.

Schulentwicklung braucht Zeit der Kollegen ...

Veränderungen, die eines längeren Diskussionsprozessen bedürfen, bleiben daher oft auf der Strecke, einige wenige Engagierte tragen an vielen Schulen die Hauptlast der zusätzlichen Aufgaben, während ein großer Teil der Lehrerschaft seine Arbeit fast ausschließlich in der Unterrichterteilung sieht. Schule als „Unternehmen“, als gemeinsamer Gestaltungsprozess mit gemeinsam erarbeiteten Zielvorstellungen

... hängt an Wenigen und verläuft schleppend

Mit Zielen arbeiten

gen, einem breit diskutierten Schulprogramm, regelmäßigen internen Evaluationen und einem Schulleben, das Bestandteil des Lern- und Lebensraums Schule ist, beginnt trotz vieler guter Reformansätze der letzten Jahre vielfach noch sehr zögernd.

Diese Ausgangsposition war es – in Verbindung mit einer Anzahl pädagogisch schwierig zu führender Schüler –, die Schulleiter Manfred W. zu der Überlegung veranlassten, seine Schule komplett umzugestalten.

Veränderung der Unterrichtszeit als Impuls

Ausgangspunkt waren Filme und Berichte über Schulen im Ausland, eigene Erfahrungen an Schulen in Finnland und Großbritannien und nicht zuletzt Gespräche mit dem zuständigen Schulrat, in denen beide darüber reflektierten, wie sich Veränderungen im Rahmen vorhandener Möglichkeiten realisieren lassen. Dabei entstand die Überlegung, durch Veränderung der Unterrichtszeiten, d. h. durch späteren Unterrichtsbeginn, sinnvolle Rhythmisierung, ein gemeinsames Mittagessen und Nachmittagsunterricht für alle eine „Tagesschule“ zu entwickeln, in der Miteinander, Gemeinsamkeit, Ruhe und Entspannung äußere Rahmenbedingungen für eine qualitativ gute Unterrichts- und Erziehungsarbeit darstellen.

Die große Frage war: Wie kann es Herrn W. gelingen, Lehrkräfte, Eltern und Gemeinde zu diesen Veränderungen zu bewegen?

2. Wie können Veränderungen gelingen?

Schwierig: der Anstoß für Veränderungen

In vielen Fällen ist es der Leidensdruck, der Lehrerkollegien und Schulleitungen dazu bringt, Veränderungen anzugehen. Allerdings sind Veränderungsprozesse häufig mit Widerständen vieler Beteiligter und Betroffener verbunden. Das macht es gerade für Schulleitungen schwierig, solche Veränderungsprozesse anzustoßen, bei denen sehr ungewohnte Wege beschritten werden sollen.

Veränderungen „von oben“, d. h. von der Schulaufsicht, dem Ministerium oder vorgesetzten Stellen gewünschte Veränderungen werden deshalb häufig nur ansatzweise umgesetzt, weil die Notwendigkeit der Veränderung nicht erkannt oder unzureichend kommuniziert wird. Ein echte „Change management“ findet vielfach nicht statt – Veränderungen bleiben oft auf dem Verordnungsweg stecken.

In dieser Situation entschlossen sich Schulleiter Manfred W. und sein Schulrat, ein strategisches Konzept zu entwickeln, bei dem der gedankliche Anstoß von außen, durch den Schulrat kam.

2.1 Gedanklicher Anstoß von außen

Zunächst erörterte das Kollegium gemeinsam mit dem Schulrat die Problemlage der Schule: Eine einzügige Grundschule mit geringen Ressourcen, eine insgesamt schulfreundliche Gemeinde, Interesse der Eltern am Erhalt dieser wohnortnahen (schulbusfreien) Schule, aber auch eine Vielzahl pädagogischer Probleme. Hinzu kamen der Zeitdruck, geringe Absprachemöglichkeiten aufgrund von Teilzeit, die die Zusammenarbeit in dem kleinen Kollegium zusätzlich erschwerten, zumal keine der Lehrkräfte am Schulort wohnte.

Problemerkörterung

Anschließend stellte der Schulrat dem Kollegium die Grundüberlegungen zu einer möglichen Veränderung dar: Mehr Zeit zu gewinnen durch veränderte Unterrichtszeiten (vgl. Zulley, 2006).

Während bisher der Unterricht von 8.00 bis 13.00 Uhr stattfindet, in der Regel mit sechs Unterrichtsstunden pro Tag zu je 45 Minuten, unterbrochen durch zwei Pausen mit je 15 Minuten,

Vorschlag für veränderte Zeitplanung

8.00–8.45	8.45–9.30		9.45–10.30	10.30–11.15		11.30–12.15	12.15–13.00
-----------	-----------	--	------------	-------------	--	-------------	-------------

würde sich bei einem späteren Unterrichtsbeginn z. B. um 8.45 Uhr das Unterrichtsende – ohne zusätzlichen Mehrbedarf an Lehrerstunden auf 13.45 Uhr verschieben.

8.45–9.30	9.30–10.15		10.30–11.15	11.15–12.00		12.15–13.00	13.00–13.45
-----------	------------	--	-------------	-------------	--	-------------	-------------

Damit würden den veränderten Arbeitszeiten vieler Eltern (gleitende Arbeitszeit, späterer Arbeitsbeginn, insbesondere im Handel) und den Ergebnissen der Schlaf- und Lernforschung Rechnung getragen, allerdings müsste eine entsprechende Mittagspause eingeplant werden, die sowohl dem Essen als auch der Entspannung von Schülern und Lehrkräften dient. Dieses Zeitmodell sähe damit so aus:

8.45–9.30	9.30–10.15		10.30–11.15	11.15–12.00	12.00–13.00	13.00–13.45	13.45–14.30
-----------	------------	--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Mit diesem Zeitkonzept ließe sich eine Reihe von Vorteilen einer rhythmisierten Ganztagschule realisieren:

Vorteile

- ein späterer Unterrichtsbeginn,
- eine bessere Rhythmisierung des Unterrichtstages,
- die gemeinsame Mittagspause für Schüler und Lehrkräfte,
- feste Betreuungszeiten der Schüler in der Schule bis 14.45 Uhr,
- die volle Verantwortlichkeit der Schule für diesen Zeitraum.

Zu lösen wären allerdings die Fragen der Mittagsversorgung und der Betreuung/Aufsicht während der Mittagspause sowie einer Frühbetreuung für Schüler, deren Eltern bereits früh an ihren Arbeitsplatz

Ansprechen zu lösender Probleme

Mit Zielen arbeiten

müssen und ihre Kinder nicht zu Hause lassen können/wollen. Diese Probleme könnten durch die Beschäftigung externer Betreuungskräfte gelöst werden, die über Kommune oder Trägerverein/Förderverein angestellt werden (vgl. Richtlinien zur Mittagsbetreuung in Bayern).

Wichtig: Aussprechen lassen ohne Entscheidungsdruck

Für einen Teil der Lehrkräfte waren das sehr ungewohnte Vorstellungen, die ja eine längere Präsenz an der Schule nach sich ziehen würden. Schulleiter Manfred W. ließ in dieser Phase der Diskussion, aber vor allem auch den Bedenken freien Raum und übte keinerlei Zeit- und Entscheidungsdruck aus. Für ihn war es wichtig, alle „mitzunehmen“, d. h. keinesfalls durch vorschnelle Entscheidungen oder gar (Zeit-) Druck das Kollegium zu spalten. Deshalb wurde das Konzept zunächst nur angediskutiert – mit der Vereinbarung, dass alle darüber nachdenken wollten.

2.2 Warten können

Die Schulleitung ist gefordert!

Die folgenden Tage brachten intensive Gespräche vor Unterrichtsbeginn, in den Pausen und nach Unterrichtsschluss, dabei viel Für und Wider, aber langsam gewann der Gedanke, sich damit auseinanderzusetzen, doch Oberhand. Für den Schulleiter war es wichtig, für diese Phase

- sich Zeit nehmen zuzuhören,
- Bedenken anzuhören,
- Argumente ernst zu nehmen,
- auch eigene Bedenken und Überlegungen einzubringen,
- zu argumentieren,
- die Ergebnisoffenheit der Entscheidung zu betonen,
- nach Lösungsmöglichkeiten für Fragen zu suchen,
- als selbst Mitbetroffener zu argumentieren.

Diese rund dreiwöchige Überlegungsphase trug schließlich mit dazu bei, dass das Kollegium im nächsten gemeinsamen Gespräch damit einverstanden war, dass der Schulrat diese Überlegungen gemeinsam mit dem Schulleiter dem Elternbeirat vorstellen sollte.

Wichtig: Erprobungsphase ankündigen!

Für diese Phase war wichtig, dass von Vorneherein die gemeinsame Ausarbeitung eines möglichen Konzepts sowie eine mehrwöchige Erprobungsphase vor einer Einführung zugesagt wurde.

2.3 Alle Betroffenen einbinden

Die gemeinsame Elternbeiratssitzung, zu der der Elternbeirat neben dem Schulrat das gesamte Kollegium eingeladen hatte, wurde mit zwei Kurzfilmen über die PISA-Sieger Finnland und Schweden (vgl. Kahl 2005) eingeleitet.

Auf dem Hintergrund der anschließenden Diskussion wurde der Vorschlag eines veränderten Zeitkonzeptes eingebracht und erörtert, wobei von Anfang an klar gestellt wurde, dass dies nur ein mögliches Konzept sei, das gemeinsam mit allen Beteiligten diskutiert und ggf. neu erarbeitet werden und – bei Zustimmung – erprobt werden sollte, bevor eine Entscheidung über die Einführung fallen würde. Der gesamte Elternbeirat sprach sich für ein solches Vorgehen aus, d.h. zunächst alle Eltern der Schule im Rahmen einer Elternversammlung zu informieren und das Konzept veränderter Unterrichtszeiten zur Diskussion zu stellen.

Wenige Wochen später fand dann eine gemeinsame Versammlung aller Eltern der Schule statt, an der auch der Bürgermeister, Vertreter des Gemeinderates, der Gemeindepfarrer sowie das gesamte Lehrerkollegium teilnahmen. Über 90 Prozent der Eltern waren (zum Teil zu zweit) gekommen.

Schulleiter und Schulrat stellten ihre Überlegungen vor. Ausgangspunkt waren wiederum die beiden Kurzfilme, im Mittelpunkt der Diskussion stand das Ziel, den Erhalt der Schule durch ein attraktives, pädagogisch wünschenswertes und den Bedürfnissen der Eltern nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf entsprechendes Schulkonzept zu erreichen. Die zum Teil äußerst kontroverse Diskussion verdeutlichte, dass Befürworter wie Gegner von Veränderungen in der (überwiegend ländlich geprägten) Elternschaft fast gleich verteilt waren.

Wichtig: Beteiligung muss ernst gemeint sein!

Deshalb schlug Schulleiter W. am Ende des Abends vor, in der kommenden Woche eine anonyme Umfrage bei allen Eltern durchzuführen, ob ein solches Konzept überhaupt weiter gedacht werden sollte. Erst nach einer Befürwortung durch die Mehrheit der Eltern sollte dieses Konzept erarbeitet und dann zur Abstimmung gestellt werden. Über eine Erprobungsphase entscheidet dann eine weitere Abstimmung – und erst danach sollte das dann möglicherweise veränderte Konzept endgültig eingeführt werden.

Ein Vater brachte das Ergebnis des Abends auf den Punkt: „Es ist einmalig, dass Eltern so grundsätzlich bei der Gestaltung ihrer Schule mitentscheiden können!“

Die Motoren gewinnen**An alle Beteiligten denken****Erstes Meinungsbild zeigt Kontroversen**

Die in der Folgewoche durchgeführte Umfrage (vgl. Handout II 4.2-1, S. 14) erbrachte eine eindeutige Mehrheit (83 Prozent) für die Ausarbeitung eines Konzeptes zu veränderten Unterrichtszeiten und die Bereitschaft einer großen Zahl von Eltern, bei der Konzepterarbeitung mitzuwirken.

2.4 Die richtigen Schritte planen

Das Planungskonzept: Arbeitsgruppen

Für Schulleiter Manfred W. und das Kollegium ging es nun darum, die weiteren Schritte sorgfältig und systematisch zu planen. Deshalb entwickelte er mit einem kleinen Team, dem die Elternbeiratsvorsitzende und zwei Mitglieder des Kollegiums angehörten, ein Planungskonzept, das folgende Schritte vorsah:

1. Entwurf einer Einladung für eine erste Zusammenkunft der Eltern, die gemeinsam mit den Lehrkräften das Konzept entwickeln wollen.
2. Überlegungen zu möglichen Arbeitsgruppen und Arbeitsschritten bei der Konzeption einer Tagesschule
 - Arbeitsgruppe Zeiten
 - Arbeitsgruppe Räume
 - Arbeitsgruppe Personal
 - Arbeitsgruppe Mittagessen
 - Arbeitsgruppe Betreuung

Außerdem sollte der gesamte Prozess dokumentiert werden, um die einzelnen Schritte und Überlegungen nachvollziehen zu können. Ebenso mussten die nicht an der Erarbeitung des Konzeptes Beteiligten sowie die anderen Arbeitsgruppen laufend über den aktuellen Diskussionsstand informiert werden. Daraus ergaben sich zwei weitere Gruppen:

- Arbeitsgruppe Information
- Arbeitsgruppe Dokumentation

2.5 Die Betroffenen zu Beteiligten machen

Kurz nach Beginn des neuen Schuljahres wurden deshalb nochmals alle Eltern schriftlich befragt, ob sie an der Erarbeitung des Konzepts mitwirken möchten. Insgesamt 39 Eltern erklärten sich daraufhin bereit, aktiv mitzudenken und das Konzept zu erarbeiten.

In einer gemeinsamen Versammlung mit diesen Eltern sowie dem gesamten Lehrerkollegium stellten Schulleiter und Elternbeiratsvorsitzende die Überlegungen des Vorbereitungsteams vor. Diese fanden allgemein Anklang. Aus der Teilnehmerrunde wurde aber zusätzlich der Vorschlag eingebracht, die Ergebnisse durch Befragungen bei Eltern, Lehrkräften und Schülern zu evaluieren. Daraus ergab sich eine weitere Arbeitsgruppe Evaluation.

**Arbeitsgruppe
Evaluation****Wichtig: Kolleginnen in Arbeitsgruppenaktivitäten einbinden**

In fast alle Arbeitsgruppen arbeitete auch eine Lehrkraft mit, insbesondere in den Gruppen „Zeiten“, „Betreuung“, „Personal“ und „Räume“, da diese Themen eng mit der bisherigen Praxis der Schule und den personellen Ressourcen abgestimmt werden mussten. Über diese Lehrkräfte wurden die Ergebnisse unmittelbar und ungefiltert in das Kollegium und an die Schulleitung weiter gegeben, so dass hier auch „Stolpersteine“ rasch identifiziert und unmittelbar an die Arbeitsgruppe zurück gemeldet werden konnten.

Viele Gespräche im Kollegium – täglich vor Unterrichtsbeginn, in den Pausen und nach Unterrichtsschluss – zeugten von einem intensiven Diskussionsprozess, der in dieser Form noch nie an der Schule stattgefunden hatte. Die Kollegen hatten den Eindruck: Endlich dürfen wir unsere Schule selbst gestalten.

2.6 Alle Beteiligten immer wieder informieren und Prozesse dokumentieren

Während der folgenden Wochen arbeiteten die Arbeitsgruppen äußerst selbstständig an ihren Konzepten. Bewährt hatte es sich, dass jede Arbeitsgruppe ein kurzes Ergebnisprotokoll anfertigte und jeweils den anderen Arbeitsgruppen per eMail zukommen ließ. Außerdem wurde über ein Mitglied des Gemeinderates, das in dieser Arbeitsgruppe mitwirkte, auch der Sachaufwandsträger über den Stand des Diskussionsprozesses informiert.

**E-Mail-Protokolle
austauschen**

Die Arbeitsgruppe „Dokumentation“ sammelte nicht nur alle Arbeitsergebnisse und Protokolle, sondern sie hielt auch viele der Sitzungen und vor allem die später folgenden praktischen Arbeiten in einer Fotodokumentation fest. Zu ihrer Aufgabe gehörte es aber auch, Presseberichte und Fachaufsätze zur Thematik „Ganztagsschule“ sowie später zum Projekt der Tagesschule zu sammeln.

**Fotodokumentation
durch Arbeitsgruppe**

Mit Zielen arbeiten

2.7 Erprobungsphasen ermöglichen

Verfahrenssicherheit für Erprobung

Ein wesentlicher Faktor für das gesamte Projekt war die von Anfang an gegebene Zusicherung, nicht „ins kalte Wasser springen“ zu müssen. Es bestand zwischen allen Beteiligten Einverständnis, dass das erarbeitete Konzept zunächst nochmals bei allen Eltern abgestimmt und dann für einen Zeitraum von ca. 8 Wochen im laufenden Schuljahr erprobt werden sollte, bevor über Veränderungen im Konzept oder eine endgültige Einführung entschieden werden sollte.

Aussicht nahm Ängste

Diese Zusicherung nahm allen Beteiligten vorhandene Ängste, denn das konnte jederzeit wieder gestoppt werden. Da keinerlei formelle Anträge und Genehmigungen notwendig waren, konnte die Erprobung auch frei von allen äußeren Zwängen geplant werden. Diese Sicherheit trug wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung des Konzepts bei.

2.8 Ergebnisse und Eindrücke abfragen und offen diskutieren

Nachdem innerhalb von rund sechs Wochen in den Arbeitsgruppen äußerst intensiv und engagiert diskutiert wurde, stand am Ende dieses Zeitraums ein schlüssiges Konzept zur Entscheidung: Im Zeitraum zwischen den Herbstferien (Anfang November) und Weihnachten sollte die Zeitversetzte Tagesschule erprobt werden.

Unterrichtszeiten

Dazu wurden folgende Unterrichtszeiten vorgeschlagen:

7.30-8.30 Frühbetreuung	8.45-9.30 U 1	9.30-10.15 U 2	Pause	10.30-11.15 U 3	11.15-12.00 U 4	12.00-13.00 Mittagspause	13.00-13.45 U 5	13.45-14.30 U 6
----------------------------	------------------	-------------------	-------	--------------------	--------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------

Im Zeitraum zwischen 7.30 Uhr und 8.30 Uhr sollte eine Frühbetreuung durch Eltern (später: fest angestellte Kräfte) eingeführt werden, sodass die Schüler unter Betreuung und Aufsicht in der Schule lesen, arbeiten oder miteinander spielen konnten, bis die Lehrkräfte in der an den Grundschulen in Bayern vorgeschriebenen „Vorviertelstunde“ ihre Klasse übernehmen. Nach zwei Unterrichtsstunden von insgesamt 90 Minuten und einer Pause von 15 Minuten, die durch Lehrkräfte betreut und beaufsichtigt wird, sollte wieder ein Block von zwei Unterrichtseinheiten mit insgesamt 90 Minuten folgen. Daran sollte sich eine einstündige Mittagspause anschließen, die von externen Kräften (in der Erprobungsphase von Eltern) betreut und beaufsichtigt wird. Die Kinder sollten in zwei Gruppen essen: Von 12.00 Uhr bis 12.30 Uhr die Klassen 1 und 2, von 12.30 Uhr bis 13.00 Uhr die Klassen 3 und 4. Die jeweils andere Gruppe hat in dieser Zeit (beaufsichtigte und betreute) Freizeit und Spielmöglichkeit in der Gymnastikhalle bzw. auf dem Pausenhof oder im Schulhaus.

Für die Mittagsversorgung wurden drei Möglichkeiten angeboten:

- Schüler erhalten in der Schule gegen Bezahlung ein warmes Mittagessen;
- Schüler können sich ihr (kaltes) Essen selbst mitbringen und gemeinsam mit den übrigen Schülern essen;
- Schüler können in der Mittagsstunde nach Hause gehen, dort essen und kommen nach einer Stunde wieder in die Schule.

Mittagsversorgung

Die gesamte Logistik der Mittagsversorgung mit einem externen Anbieter wurde ebenfalls von dieser Gruppe erarbeitet.

Das (externe) Personal wurde in der Erprobungsphase von Eltern gestellt, die sich im Rahmen dieses Projekts alle für die Früh- und Mittagsbetreuung ehrenamtlich zur Verfügung stellten. Gleichzeitig erarbeitete die Arbeitsgruppe aber auch ein Personalkonzept, das langfristig die Finanzierung durch öffentliche Mittel im Rahmen der staatlichen Mittagsbetreuung ermöglichen sollte.

Personal

Für die längeren Aufenthaltszeiten in der Schule und das Mittagessen war ebenfalls eine Veränderung einzelner Räume notwendig: So wurde der Werkraum in einer gemeinsamen Aktion der Eltern und des Lehrerkollegiums zum Speiseraum umdekoriert und umgestaltet, so dass eine freundliche und ansprechende, hygienisch einwandfreie Atmosphäre und Raumsituation entstand, ein zweiter Raum wurde zum Ruhe- und Rückzugsraum umgestaltet. Alle diese Arbeiten wurden ehrenamtlich von den Eltern und Lehrkräften geleistet, der Sachaufwandsträger übernahm die Materialkosten.

Räume

Die (anonyme) Abstimmung bei den Eltern erbrachte eine Zustimmung von 90 Prozent zu einer Erprobung im Zeitraum zwischen den Herbstferien und Weihnachten. Da am Ende der Herbstferien alle Vorbereitungsarbeiten erledigt waren, konnte die Erprobungsphase beginnen.

2.9 Prozesse optimieren

Wie bei allen Neuerungen lief nicht alles von Anfang an rund: Schüler, Eltern und Lehrkräfte mussten sich an andere Zeiten gewöhnen, das Essen musste organisiert werden, die längeren Aufenthaltszeiten der Schüler im Schulhaus führten zu höherem Lärm und größerer Unruhe, die vielen Eltern, die mitarbeiteten und andere, die neugierig waren und nur beobachten wollten, brachten zusätzliche Unruhe. Es dauerte einige Wochen bis sich diese Prozesse eingespielt hatten. Dabei wurde vieles optimiert: Die Kinder wurden ruhiger, waren ausgeruhter und nicht mehr alle wollten bereits zu den früheren Zeiten in die Schule, um mit ihren Klassenkameraden zu spielen. Gleichzeitig blieben immer mehr Kinder zum Mittagessen in der Schule. Regeln

Gewöhnung bringt Erleichterung

Mit Zielen arbeiten

zur Tischkultur wurden mit den Schülern erarbeitet und eingeführt und die Abläufe stabilisierten sich.

Verlängerung der Probezeit

Doch die Zeit bis Weihnachten war relativ kurz – durch die Herbst- und Weihnachtsferien eigentlich nur knappe sieben Wochen. Deshalb beschlossen Eltern und Lehrerkollegium bei einer ersten Auswertungsbesprechung, die Erprobungsphase zu verlängern. Einzelne Eltern hatten Wünsche nach Veränderung der Zeiten eingebracht (Unterrichtsbeginn und –ende 15 Minuten früher), die Mehrheit der Eltern wollte jedoch das jetzige Zeitmodell noch länger erproben.

Problem: Hausaufgaben

Ein weiteres Problem waren die Hausaufgaben: Ursprünglich bestand die Überlegung, durch die Rhythmisierung sowie die aktiveren Unterrichtszeiten auf Hausaufgaben weitgehend verzichten zu können – was auch nach Aussagen einzelner Lehrkräfte über die deutlich höhere Leistungsbereitschaft der Schüler möglich gewesen wäre – doch die Mehrheit der Eltern lehnt dies ab, auch aus Sorge, dass ihre Kinder das Hausaufgaben-Machen verlernen und somit an weiterführenden Schulen Nachteile haben könnten. Ebenso wollten die Eltern über die Hausaufgaben weiter Einblick in den Leistungsstand ihres Kindes nehmen. Deshalb blieb das Thema Hausaufgaben weiter auf der Agenda.

Kollegium leistete großen Beitrag zur Optimierung

In allen Diskussionen und Veränderungsvorschlägen war stets das gesamte Lehrerkollegium eingebunden. Auch seitens der Lehrkräfte wurde der Versuch konstruktiv-kritisch beobachtet: Das Verhalten der Schüler in den Betreuungs- und Spielphasen, ihre Reaktionen in den folgenden Unterrichtsstunden, das Miteinander im Schulhaus usw. So wurden auch aus der Sicht der Lehrkräfte verschiedene Abläufe optimiert, z. B. das pünktliche und gemeinsame zum Essen Gehen, ein pünktlicher Unterrichtsbeginn nach der Mittagspause, die Absprache hinsichtlich der häufigen Präsenz wechselnder Eltern im Schulhaus etc.

Gemeinsames Projekt von Kollegium/Eltern

Insgesamt zeigte es sich aber, dass durch die gemeinsame Konzeptentwicklung, die breite Diskussion und die miteinander erarbeiteten Zielsetzungen kaum Differenzen zwischen Lehrkräften und Eltern entstanden und auch kritische Punkte in einem gegenseitigen, gewachsenen Miteinander vertrauensvoll besprochen und geklärt werden konnten. Die Schule entwickelte sich so zu einer Lehrer-Eltern-Schule, in der das gemeinsame Ziel, die Gestaltung eines Lern- und Lebensraumes zur optimalen Förderung der Schüler im Mittelpunkt stand.

Es wäre sicher deutlich schwieriger gewesen, wenn das Interesse der Eltern und des Kollegiums nicht deckungsgleich gewesen wären. Deshalb hat es sich auch hier bewährt, sehr grundsätzlich - und angeregt durch Beispiele und Ideen von außen – neue Veränderungsperspektiven gemeinsam anzugehen.

Nach der mehrheitlichen Entscheidung über die Verlängerung des Versuches bis Ostern, weiteren Optimierungsprozessen im gesamten Verlauf der Erprobung entschieden die Eltern mit über 90 Prozent, das Zeitkonzept bis zum Schuljahresende weiterzuführen und mit Beginn des folgenden Schuljahres endgültig einzuführen.

Entscheidung zur Übernahme des Konzepts

2.10 Erfolge öffentlich machen und feiern

Ein wichtiger Grundsatz des gesamten Projektes war für Schulleitung, Lehrerschaft und Elternbeirat, ihr Anliegen, den Prozess und die Erfahrungen und damit auch die Erfolge stets transparent und öffentlich zu machen. Diese Öffentlichkeit bestand gegenüber allen Eltern, auch denen, die einem solchen Konzept kritisch gegenüber standen, gegenüber der Gemeinde, dem Bürgermeister und dem Gemeinderat sowie gegenüber der breiten Öffentlichkeit (durch Presseberichte) und den Schulleitungen im Landkreis. Letztlich trug diese Transparenz mit dazu bei, dass alle den gesamten Entwicklungsprozesse mit- und nachverfolgen konnten und so Gerüchte kaum entstanden.

Transparenz nach allen Seiten

Ein weiterer Erfolgsgrundsatz von Schulleiter Manfred W. war, an entscheidenden Stellen im Prozess immer wieder mit allen Beteiligten die inzwischen errungenen Erfolge auch zu feiern. Durch eine gastliche Atmosphäre bereits bei den Besprechungen, ansprechende Gestaltung der Raum- und Arbeitsatmosphäre, ein Wohlfühlkonzept, das Schulleitung, Eltern und Lehrkräfte im Rahmen des GUTDRAUF-Projekts der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung für die Schule übernommen hatten, wurde Schule von allen Beteiligten als Lern- und Lebensraum erfahren und zudem noch umgestaltet, in dem sich alle, vor allem auch die Kinder, zunehmend wohl fühlten.

Wohlfühlschule für alle Beteiligten

3. Fazit

Nach nunmehr zwei Jahren ist in gemeinsamer Aktion von Schule, Eltern und Gemeinde das Konzept einer Tagesschule entstanden, erprobt und umgesetzt worden, das gravierende Veränderungen im positiven Sinn für alle Beteiligten erbracht hat. Unter Einsatz geringer, in der Regel bereits verfügbarer Ressourcen wurde eine Alternative zur Ganztagschule für alle Schüler geschaffen, zu der die Schule auch zum Ganztagschulkongress 2007 eingeladen wurde.

Das genau passende Konzept für unsere Schule!

Die Möglichkeit, solche Veränderungen zu erreichen, besteht für alle Schulen. Dazu braucht es Ideen, Mut, gegenseitiges Vertrauen, Offenheit – und vor allem einen Blick für die Kinder.

Mit Zielen arbeiten

4. Arbeitshilfen

- Elternfragebogen
- Schülerfragebogen

Literaturhinweise

- [1] GutDrauf: Aktion der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung zu Verknüpfung der Bereiche „gesunde Ernährung, Bewegung und Entspannung/Stressabbau“ auch im Bereich der Schulen
- [2] Schaarschmidt, Uwe (Hrg.) 2004a: Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf. Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes, Beltz Verlag: Weinheim und Basel
- [3] Schaarschmidt, Uwe 2004b: Fit für den Lehrerberuf? Psychische Gesundheit von Lehramts studierenden und Referendaren, In: Beckmann, U., Brandt H, Wagner, H. (Hrg.): Ein neues Bild vom Lehrerberuf? Pädagogische Professionalität nach PISA; Beltz Verlag: Weinheim und Basel
- [4] Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Internationale Bildungsindikatoren im Ländervergleich 2007; Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2007
- [5] Zulley, Jürgen 2006.; Leiter des Schlafmedizinischen Zentrums der Universität Regensburg, (Bayern 3, 17.1.2006)
- [6] Mittagsbetreuung an Volksschulen; Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst vom 4. Juni 1993 Nr. IV/2 - S 1680 - 4/78 006 , geändert durch KMBek vom 26. April 2004 Nr. IV.4-5 S7369.1-4.39 4
- [7] Kahl, Reinhard 2005: Spitze – Schulen am Wendekreis der Pädagogik: DVD mit Booklet; Beltz Verlag: Weinheim und Basel