

Diskussionspapier zur Entwicklung des Qualitätsbereichs „Leiten“ in einer Schule mit demokratiepädagogischem Schwerpunkt

Unterrichtsentwicklung	Schulkultur	Organisationsentwicklung	Personalentwicklung
<p>Die SL übernimmt Verantwortung für beteiligungorientierte Lernformen: (Selbststeuerung, Förderangebote, Projektorientierte Lernformen, Aufgabenstellungen und Beteiligungsmöglichkeiten in der Gemeinde etc.).</p> <p>Die SL übernimmt Verantwortung dafür, dass Sch. demokratische Handlungskompetenzen entwickeln.</p> <p>Die SL bringt selbst innovative Konzepte in Lehrerkonferenzen ein.</p> <p>Die SL unterstützt und initiiert die Öffnung der Schule durch die Kooperation mit außerschulischen Partnern, schließt entsprechende Verträge und pflegt diese Partnerschaften.</p> <p>Sie schafft es damit, vielfältige Gelegenheiten für Verantwortungsübernahme durch Schülerinnen und Schüler zu installieren und weiter zu entwickeln.</p>	<p>Die SL übernimmt Verantwortung dafür, dass in der Schule „Demokratie als Lebensform“ von allen Beteiligten erfahren werden kann, dass Schülerinnen und Schüler auf allen Ebenen am Schulleben beteiligt sind; d.h. dass</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) repräsentative, schulverfassungsrechtliche Partizipation optimal umgesetzt wird 2) der Klassenrat, Stufen- und Schülerparlamente zur Grundlage funktionierender Partizipation flächendeckend umgesetzt werden, <p>dass v. a. Stärken von Schüler/innen und Pädagoginnen in den Blick genommen und regelmäßig gewürdigt werden,</p> <p>dass mit Eltern auf Augenhöhe zusammengearbeitet wird und sie am Schulleben beteiligt sind.</p> <p>Die SL fördert eine Kultur des produktiven Umgangs mit Unterschieden, Vielfalt und Konflikten. Es werden professionelle Formen der Konfliktprävention und –bearbeitung genutzt und diese sind als Routinen installiert.</p>	<p>Die SL und die Schulgemeinde entwickeln ein gemeinsames (demokratie-) pädagogisches Selbstverständnis, ein Leitbild und ein daraus abgeleitetes Führungsverständnis.</p> <p>Entscheidungsprozesse werden mit größtmöglicher Transparenz, wenn nötig auf der Grundlage von Aushandlungsprozessen, gesteuert .</p> <p>Die SL hat die Kompetenzen zur Initiierung und Steuerung beteiligungorientierter Schulentwicklung, d.h. Pädagog/innen, Schüler/innen und Eltern werden regelmäßig an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahmen, • Zielfindungsprozessen, • Planung von Entwicklungsprojekten und internen Evaluationsvorhaben beteiligt. <p>Die Rückmeldung und Aufarbeitung externer Evaluationsergebnisse werden durch die SL so gestaltet, dass sie mit größtmöglicher Beteiligung produktiv für die Schulgemeinde und die Schulentwicklung genutzt werden können.</p> <p>Zwischen Gremien und Arbeitsgruppen für</p>	<p>Die SL unterstützt alle Pädagog/innen in ihrer täglichen Arbeit mit den Schüler/innen und in ihrer Entwicklungsarbeit.</p> <p>Die SL nimmt sich Zeit für die Anliegen der Pädagoginnen.</p> <p>Die SL stärkt die Selbstwirksamkeit von Pädagog/innen durch Partizipation und planvolle Delegation.</p> <p>Es liegt ein PE-Konzept vor.</p> <p>Die SL holt sich regelmäßig Leitungsfeedback und arbeitet an ihrer Professionalisierung.</p> <p>Die SL versteht sich als Lernende/r in einer Lernenden Organisation.</p> <p>In regelmäßigen Jahres-/ Mitarbeitergesprächen werden Stärken, Kompetenzen, Belastungen der Mitarbeiter und ihre Unterstützung durch die SL besprochen und in Vereinbarungen festgehalten.</p> <p>Die SL unterstützt und initiiert erfolgreiche Kooperation und Teamstrukturen im Kollegium.</p>

	<p>Die SL fördert Reflexion und Bilanzierung auf allen Ebenen: Schülerfeedback, Mitarbeitergespräche, Sitzungs- und Konferenzkultur</p>	<p>Entwicklungsprojekte und der Schulleitung sind die Arbeitsbeziehungen und Verantwortlichkeiten geklärt.</p> <p>Die SL schöpft Handlungsspielräume innerhalb des Rahmens verbindlicher Vorgaben aus.</p>	<p>Schulspezifische Fortbildungskonzepte haben u.a.</p> <p>die Veränderung der Lehrerrolle, innovative Unterrichtsformen (siehe UE), Gesundheit, Entlastung und Zufriedenheit im Blick und orientieren sich am Schulprogramm mit demokratiepädagogischen Schwerpunkten.</p>
--	--	--	--

Ergebnisse Demokratietagung am 3. und 4. Dezember 2010 in Berlin

WS: Leiten in Schulen mit demokratiepädagogischem Schwerpunkt

WS-Leitung Dr. Peter Schulze LISUM

Redaktionsmitglied Christiane Giese LISUM

Ergebnisse des Brainstormings der Gruppe am 1. Tag

in drei Gruppen (diese Arbeit wurde am nächsten Tag teilweise von der neuen Gruppe aufgegriffen)

demokratische SL
Teilmenge von
guter SL

Gruppe 1 "Leitend"

Partizipation

dem. Leitend heißt
auf der Basis klarer
Werte-Axiome zu
handeln

demokratisch leiten
heißt partizipierend
zu leiten

demokratisch leiten
heißt Transparenz
in Entscheidungsprozessen
herzustellen

dem. leiten heißt
beteiligungsent-
SE zu ermöglichen

demokr. SL hat ein
geklärtes Verhält-
nis zur Autorität
- und zu den unter-
schiedlichen
Verantwortungs-Ebenen
in der Hierarchie

demokratisch leiten
heißt Leistungsrückmeldung
zum Teil der Feedback-
kultur zu machen

dem. leiten heißt,
eine Lgs.-Gruppe zu
einem Leitungs-Team
zu entwickeln

dem. leiten heißt,
die Entwicklung
dem. Handlungskomplex
zu fördern

demokr. SL setzt
Schulpolitik der
Regierung durch
u.m.

dem. leiten heißt
Handlungsspielräume
zu schaffen für
Verantwortungs-Übern.

demokr. SL
positioniert sich
klar

demokr. SL stellt
sich selbst infrage
oder lässt sich
stellen

dem. leiten heißt
Ohnmachtgefühle zu
bearbeiten, um eine
Opfer-Rolle zu vermeiden

Die Stärken der/des
Einschleusen zum Ausgangs-
punkt machen, nicht die Defizite

demokr. SL ist
90% Service

Offenheit, Transparenz
und Respekt vor dem
Gegensüber

Demokratische Leitung
ausdrückt sich nicht nur
in einer demokratischen
Schule

Werte

Gruppe 2 'Leiten'

Verantwortung

Visionen und Werte
nach innen wirken lassen
nach außen

Verständigung
auf Werte

Immer den Blick
für das ganze behalten
auch das Schulumfeld

Hilfen holen Coach,
Psychologe

Haltung bei
allen L&S/E
fördern

Entscheidungs-
transparenz

Verantwortung
abgeben

Aufgaben - führt
zur Verantwortungs-
übernahme

Demokratie als Lebens-
form leben und
vermitteln (lernen)

Reflexion über Werte
entstehen - Veränderung
braucht Zeit! Vorgehen!

Top-down Struktur
TROTZEN

Verantwortungsübernahme
von
Verantwortungsübergabe

Vorbild

Rollenklärung
Adaptivität

aus veralteter SchulLEitung
wird
SchulkoordinierungSTEAM

Teilhabe

Prozesskomp
(10-15 Jahre)

durchhalten
können

Entwicklungsbedürfnisse
fördern - TEAM bilden

Aus Leitung
Führung machen
(alle Strukturen abtun)

Ständige Reflexion
und Evaluation der
eigenen Rolle / Haltung

Stärken/
Schwächenanalyse
zur Teamarbeit

aufgabenorient.
vs.
strukturorientierte
etc.

Zielsetzung - 10 Jahre
Zwischenziele 2/3/4/5 Jahre
am Ball haben



Gruppe 3 "Leiten"

Alle Prozesse erfolgen
aufgabenbezogen,
transparent, partizipativ,
effizient, effektiv

SL nutzt Gestaltung:
Spielräume u.
handelt innerhalb
verbindl. Vorgaben

partizipatives
Schulmanage-
ment

Partizipation
ermöglichen

Autonomie
ermöglichen

Kompetenz-
erleben
ermöglichen

soziale Einge-
burdenheit
ermöglichen

KollegInnen,
SchülerInnen,
Eltern

Entscheidungs-
befugnisse für
professionelle
Kleingruppen

SL achtet auf Be-
teiligungsrechte
von L & S & E

SL arbeitet nach
den Prinzipien von
Partizipation +
Delegation

SL sorgt für sachl.
Ressource + aufgaben-
bezogene Verantwortung
(partizipatives Schul-
management)

demokr. Rollen-
verständnis von
SL

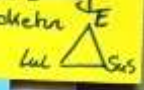
Ergebnisse 2. Tag: Qualitätskriterien und Indikatoren

Gruppe 1

Qualitätskriterien

demokr. SL sorgt für Beschlüsse, die über Transparenz Verfahren legitimiert werden + trägt Sorge für die Umsetzung

verbindliche Absprachen werden fixiert u. allen zugänglich gemacht
Die Umsetzung von Beschlüssen wird evaluiert

dem. leiten heißt die Schule im Dialog zu entwickeln


demokr. SL fördert Verantwortungsübernahme aller Beteiligten auf allen Ebenen

Vertretung wird in Rücksprache mit d. Vertretungslehrer geregelt

Vertretung wird eigenverantwortl. i. Team geregelt

Es gibt verbindl. Zeiten für Teamabsprachen u. gemeinsame U-Planung

Verabredete Strukturen werden gelebt

Indikatoren

dem. leiten heißt Leitungsfunktionen auf allen Ebenen zu klären

dem. leiten heißt planvoll delegieren- handlungs- und produktorientiert

dem. leiten (auf allen Ebenen) schließt Interventionen ein!

dem. leiten heißt gesetzliche Vorgaben schuladäquat unter Nutzung aller Handlungsspielräume umzusetzen

KollegInnen kennen + akzeptieren die Leitungsfunktion in ihrem Aufgabenbereich

Die Prinzipien des Projekt-Managements sind Bestandteil von Kooperation

Demokratische Schulleitung übernimmt und koordiniert Verantwortlichkeiten. Sie entwickelt diese im System Schule.

demokratisch

- > ~~Die Schulleitung~~ MitarbeiterInnen werden unterstützt, Verantwortlichkeiten ~~zu übernehmen~~ auszuüben.
- > Die MitarbeiterInnen arbeiten selbststständig mit zunehmender Sicherheit
- > ~~Anerkennung und Wertschätzung~~
Die MitarbeiterInnen fühlen sich anerkannt und ~~wert~~ wertgeschätzt für ihre Verantwortungsübernahme.
- > Bei Bedarf wird auf ~~Unterstützung~~ Unterstützung ~~von außen zurückgegriffen~~ die Expertisen (innen und außen) zurückgegriffen. Das führt zu Personalentwicklungsprozessen.

Schüler
Lehrkräfte
Eltern
z. B. in der Schulleitung

Demokratische Schulleitung
gestaltet Konflikte nicht
~~sich~~ sehen darin eine
Entwicklungchance ...

- > Die Bedürfnisse der verschiedenen Beteiligten und Beteiligungsgruppen werden ^{dem.} gehört und akzeptiert...
- > In Schulen gilt es Formate, die Konflikte bearbeitbar machen und Lösungen entwickeln helfen...
- > Lösungen fließen in die weitere Entwicklung der Organisation ein und bringen diese voran...

Die Schulleitung initiiert die Entwicklung von demokratischen Handlungskompetenzen auf Grund von veränderten Werthaltungen.

- > Die Schulleitung entwickelt einen ^{aus!} ~~Personalentwicklungsplan~~ ~~SE~~ ^{zur demokratischen Handlungskompetenz} (LK, Eltern, Schüler...)
- > ~~Es werden~~ ^{Es spiegeln sich} demokratieförderliche ^{Unter- / nicht} Leitideen im Handeln der Beteiligten wider (nirgends Selbstbestimmung für SchülerInnen (Leitideen mit allen Bet. entwickeln und ins Alltagshandeln implementieren...))
- Schulleitung sorgt für ein funktionierendes ^{Changemanagement} (es gibt interne oder externe Expertise im System; gibt Sicherheit und Spielraum unter Einbeziehung der bet. beteiligten Betroffenengruppe mit Absprachen und offenem Ausgang...)

