

Demokratie aktuell



BLK-PROGRAMM
Demokratie
lernen & leben

Newsletter des BLK-Modellversuchs „Demokratie lernen und leben“,
Vorhaben Brandenburg

Ausgabe Nr. 2



Pädagogisches
Landesinstitut
Brandenburg

Impressum:

Demokratie aktuell – Newsletter des BLK-Modellprogramms
„Demokratie lernen und leben“ in Brandenburg

Redaktion:

U. Kahn, A. Kliewe, S. Melchert

Anschrift:

Brandenburgische Koordinierungsstelle des Modellversuchs „Demokratie lernen und leben“
Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg
14974 Ludwigsfelde-Struveshof

Tel.: 03378 / 209 194, 136, 139 oder 320

E-mail:

anke.kliewe@plib.brandenburg.de, ulrike.kahn@plib.brandenburg.de,
sabrina.melchert@plib.brandenburg.de

Homepage:

<http://www.plib.brandenburg.de/demokratie/index.htm>



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT ZUR ZWEITEN AUSGABE VON „DEMOKRATIE AKTUELL“	4
2. INFORMATIONEN DER PLIB-KOORDINIERUNGSSTELLE	6
2.1 TERMINE BIS SOMMER 2003	6
3. DOKUMENTATION DES WORKSHOPS VOM 28. – 30.08.2002 IM PLIB	7
3.1 PROGRAMM ZUM WORKSHOP	7
3.1.1 „Für mich ist eine demokratische Schule...“ – Bewusstmachen eigener <i>Demokratievorstellungen und Formulieren von Fragen in Bezug auf den Modellversuch</i>	8
3.1.2 <i>Impulse, Fragen und Diskussionen zum Modellvorhaben „Demokratie lernen und leben“ und zur Ausgestaltung der Sets „Schule als Demokratie“ und „Schule in der Demokratie“</i>	10
3.1.3 <i>Podiumsdiskussion „Demokratie in der Schule“ - Wanderausstellung „MfS und Schule“ (Erfurt)</i>	12
3.1.4 <i>„Wir haben was zu bieten“ - Mini- Workshops der Schulen zu Angeboten, die sie anderen Schulen machen können</i>	14
3.1.5 <i>Projektmanagement, Baustein Zielklärung</i>	16
3.1.6 <i>Projektmanagement, Baustein Schulentwicklung & Steuergruppe</i>	17
3.1.7 <i>Feedback zur Veranstaltung</i>	19
4. INFORMATIONEN AUS DEN SCHULEN	24
5. WISSENSWERTES ZU SCHULISCHEN STEUERGRUPPEN	38
ANHANG: ÜBUNG FÜR SCHULISCHE STEUERGRUPPEN.....	44

1. Vorwort zur zweiten Ausgabe von „Demokratie aktuell“

Liebe Steuergruppenmitglieder der Programmschulen und sonstige Leser/innen,

nachdem wir hinsichtlich der ersten Ausgabe unserer Zeitschrift auf eine positive Resonanz zurückblicken können, liegt also nun das zweite „Demokratie aktuell“ in Ihren Händen.

In der seit der ersten Ausgabe von „Demokratie aktuell“ verstrichenen Zeit ist in unserem Programm so viel passiert, dass wir zum einen für die zweite Ausgabe weit länger gebraucht haben, als wir eigentlich beabsichtigten und zum anderen natürlich stark selektieren mussten zwischen all den Materialien, die mittlerweile im Programm entstanden sind.

Wir freuen uns besonders, dass einige Schulen uns bereits Materialien zur Verfügung gestellt haben, die wir in diesem bzw. in den nächsten Heften den anderen Schulen präsentieren können. Im Sinne eines Netzwerks und eines regelmäßigen Austausches darüber, wo die einzelnen Schulen stehen, ist uns dies besonders wichtig. Wir bitten auch weiterhin darum, uns ungefragt Beiträge, Materialien und dergleichen einzusenden, auch gerne Statements zu Fragen des Programms, Problembeschreibungen zur Diskussion für alle etc..

Ansonsten lässt sich einiges berichten, denn als PLIB-Vertreterinnen haben wir nun fast alle Schulen besucht und uns ein erstes Bild von der „Situation vor Ort“ gemacht. Es war sehr angenehm an den Schulen, so hatte wir das gute Gefühl, durch „offene Türen“ in Schulen zu kommen, denen wirklich etwas daran liegt, immer weiter voranzukommen. Unser Fazit: Es lohnt sich auf jeden Fall bereits jetzt der Besuch einer anderen Programmschule, denn jede der Schulen hat ganz unterschiedliche Stärken, die sie sicher gern den anderen Schulen zugänglich macht. Wir können also nur dazu anregen, den Kontakt und Austausch untereinander noch zu intensivieren und vor allem auch voneinander zu lernen, so dass nicht jede Schule immer alles neu erfinden muss. Beim Aufbau solcher „Netzwerke“ sind wir gern behilflich und natürlich auch gern dabei.

Es ist auch immer schön, wenn die anderen Schulen und wir davon erfahren, dass an Ihren Schulen besondere Events stattfinden. So waren wir zum Beispiel vom PLIB aus zu großartigen Präsentationstagen des Gymnasiums Wittenberge oder zu einem eindrucksvollen Vortrag von Prof. Struck, den das Städtische Gymnasium Fürstenwalde ausrichtete, um nur Beispiele zu nennen. Wir werden weiter, sicher auch mit Ihrer Unterstützung, daran arbeiten, dass solche Highlights allen Schulen mitgeteilt werden und möglichst die eine oder andere Schule daran teilnimmt, denn eines ist sicher: Man bekommt eine Menge Anregungen für die eigene schulische Arbeit und natürlich auch einen Blick auf bzw. in die andere Schule.

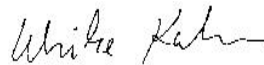
In dem vorliegenden Newsletter finden sich neben den aktuellen Terminen und der längst überfälligen Dokumentation unseres letzten gemeinsamen Workshops im August auch Informationsmaterialien, die das Gymnasium Rangsdorf uns freundlicherweise zur Veröffentlichung überlassen hat sowie ein interessanter Artikel zur Arbeit schulischer Steuergruppen. Auch eine Übung, die Sie in der Steuergruppe durchführen können, ist beigefügt. Falls Sie darüber hinaus Anregungen haben, was wir noch in den Newsletter aufnehmen könnten, teilen Sie uns dies doch bitte möglichst bald mit, damit unser Heftchen auch wirklich Ihren Bedürfnissen entsprechen kann.

Ansonsten wünschen wir uns auch weiterhin eine so gute Zusammenarbeit mit Ihnen, würden uns freuen, viel von Ihnen und Ihren Schulen zu hören und sind für Fragen, Hinweise, Anmerkungen und dergleichen immer offen.

Ihre



Anke Kliewe



Ulrike Kahn

&

2. Informationen der PLIB-Koordinierungsstelle

2.1 Termine bis Sommer 2003

Feststehende Termine:

14. bis 15.01.03	Schulen entwickeln ihr Konzept – Teil 2 (Themenschwerpunkt Evaluation) – Workshop der Steuergruppen des Set 2 (Schule in der Demokratie) im PLIB Ludwigsfelde
11.03.03	Setspezifische Themenbearbeitung Set 1
21.03.03	Setspezifische Themenbearbeitung Set 2
13. oder /und 14.05.03	„Bilanz und Perspektiven“ – Auswertung des 1. Jahres im BLK-Programm und Vorstellen der Schwerpunkte / Zielstellungen der Einzelschulen

Neben diesen bereits feststehenden Terminen sind folgende weiteren Programm-Aktivitäten geplant, die natürlich von Terminen der Einzelschulen jederzeit ergänzt werden können (bitte uns schriftlich mitteilen):

- Schul- und Beratungsbesuche der Projektleitung / Netzwerkkoordination des PLIB und der externen Organisationsberater (vorrangig nach Bedarf der Schulen)
- mindestens ein Treffen der Projektleiter / Schulleiter der Sets
- Fortbildung von Einzelschulen oder Schulen im Verbund zu den von ihnen gewünschten Themen
- eventuell wie von vielen gewünscht ein weniger inhaltliches Treffen als mehr ein nettes Event zum weiteren Kennen lernen (eher zum Sommer hin – Vorschläge sind jederzeit willkommen)

3. Dokumentation des Workshops vom 28. – 30.08.2002 im PLIB

Dieser Workshop verfolgte die Hauptzielsetzung, den beteiligten Schulen im brandenburgischen Modellversuch „Demokratie lernen und leben“ Anregungen und Unterstützungsangebote zur Etablierung des Modellversuchsvorhabens an den Schulen zu offerieren und zu demonstrieren. Dabei orientierte sich das Workshopprogramm im Wesentlichen an von den jeweiligen schulischen Vertretern gewünschten Inhalten. Insbesondere folgende Teilziele wurden im Rahmen des Workshops angestrebt:

- Die Untermauerung und die Erhöhung der Fasslichkeit des Demokratiebegriffes durch bewusstes eigenes Reflektieren und durch Austausch-, Diskussions- und Reflexionsmöglichkeiten mit Interessenvertretern verschiedener Institutionen, die im Bereich „Demokratie lernen“ Expertise besitzen.
- Die Stärkung der Kompetenzen der einzelnen Teilnehmer hinsichtlich des Projektmanagements, des Treffens von Vereinbarungen innerhalb der schulischen Sets und innerhalb der entsprechenden Kompetenzstrukturen des Landes Brandenburg.
- Das Erleben eigener Kompetenz und das Erleben und Schätzen eigener Ressourcen durch die Gestaltung von Teilelementen des Workshops.
- Die Stärkung des kooperativen Gedankens und Austausches bei den beteiligten Projektgruppen und das Motivieren der Teilnehmer durch das Erleben des gemeinsamen Arbeitens an einer bedeutenden Sache.

Im Folgenden findet sich das Workshopprogramm, in diesem sind jene Punkte fettgedruckt, die nachfolgend näher dokumentiert werden.

3.1 Programm zum Workshop

Mittwoch, 28.08.02

Anreise / Offener Beginn mit Stehcafe

Begrüßung und Vorstellung des Tages- und Workshopablaufes inklusive Zielsetzung

Demokratie lernen und leben – unser Demokratieverständnis
Vortrag mit anschließender Diskussion (Otto Herz)

„Für mich ist eine demokratische Schule ...“ – Bewusstmachen eigener Demokratievorstellungen

Impulse, Fragen und Diskussionen zum Modellvorhaben „Demokratie lernen und leben“ und zur Ausgestaltung der Sets „Schule als Demokratie“ und „Schule in der Demokratie“

**Podiumsdiskussion „Demokratie in der Schule“
Wanderausstellung „MfS und Schule“**

Donnerstag und Freitag, den 29./30.08.02

Begrüßung/Tagesplan

„Wir haben was zu bieten“ - Mini- Workshops der Schulen zu Angeboten, die sie anderen Schulen machen können

Projektmanagement in zwei Bausteinen

- **Zielklärung**
- **Schulentwicklung und Steuergruppe**

Feedback zur Veranstaltung

3.1.1 „Für mich ist eine demokratische Schule...“ – Bewusstmachen eigener Demokratievorstellungen und Formulieren von Fragen in Bezug auf den Modellversuch

Nach einem einführenden Vortrag von Otto Herz setzten sich die Teilnehmer des Workshops mit eigenen Demokratievorstellungen auseinander. Dies geschah in Gruppen, die sich nach dem Status der Teilnehmerinnen und Teilnehmern richteten. So fanden sich Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und Eltern in Gruppen zusammen und diskutierten bzw. sammelten ihre Vorstellungen von einer demokratischen Schule. Anschließend wurden diese Auffassungen im Plenum vor allen anderen Gruppen präsentiert. Nachfolgend finden sich diese Ergebnisse:

Eine demokratische Schule für Schülerinnen und Schüler

- Gremienvertreterinnen und -vertreter und übrige Schülerinnen und Schüler werden gleich behandelt
- es gibt einen respektvollen Umgang zwischen Schülerinnen und Schülern und Schulpersonal
- es gibt einen befriedigenden Unterricht für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler
- die schulinternen Rahmenpläne werden im Interesse von Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern eingehalten
- es gibt motivierte und befähigte Gremienvertreterinnen und -vertreter
- das Schulgesetz wird eingehalten und ausgeschöpft
- die Schülerinnen und Schüler werden ins Schulprogramm einbezogen
- die Lehrkräfte interessieren sich mehr für die Schülerinnen und Schüler und umgekehrt

Eine demokratische Schule für Eltern

- es gibt ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern und Eltern
- es herrschen offene Meinungsäußerung und Kritikfähigkeit; Achtung und Respekt sowie Loyalität und Akzeptanz von Anders - sein
- die Schülerinnen und Schüler gestalten Unterricht mit, der Unterricht ist themenübergreifend und weltoffen
- Schülerinnen und Schüler geben Rückmeldung über ihre Wahrnehmung des Unterrichts und der Schule
- es gibt eine organisierte Schülerhilfe (kostenlos)
- die Konfliktbewältigung erfolgt vor allem durch Schülerschlichter
- es gibt AG's durch Eltern und Schülerinnen und Schüler

Eine demokratische Schule für Schulleitungen

- es gibt eine diskursorientierte Verbindlichkeit
- es werden unterschiedliche Wege zugelassen, um ein Ziel zu erreichen
- das Geschehen an der Schule ist transparent
- es gibt motivierte Beteiligte an der Schule
- Unterschiedlichkeit wird respektiert
- es erfolgt eine Wahrnehmung von Verantwortung
- es gibt Raum für selbstorganisierte Prozesse

Eine demokratische Schule für Lehrerinnen und Lehrer

- ist Zeitpunkt der Zielerreichung
- basiert auf Konsens
- hat fortsetzungsfähige, korrigierbare und überprüfbare Ziele
- lebt von Verantwortlichen
- braucht Mittel, Wege, Instrumente, die dafür genutzt werden können
- hat ein Schulprogramm
- bietet befriedigenden Unterricht für beide Seiten
- hat eine hohe Eigenkompetenz
- hat eine klare Aufgabenverteilung
- es herrscht Klarheit über Mitbestimmung
- es gibt viele motivierte Beteiligte
- die Beteiligten identifizieren sich mit ihrer Schule

3.1.2 Impulse, Fragen und Diskussionen zum Modellvorhaben „Demokratie lernen und leben“ und zur Ausgestaltung der Sets „Schule als Demokratie“ und „Schule in der Demokratie“

Am Mittwoch Nachmittag arbeiteten vier Gruppen abwechselnd mit verschiedenen Moderatoren, um über das Modellvorhaben insgesamt und über die Ausgestaltung der Sets "Schule als Demokratie" und "Schule in der Demokratie" zu diskutieren und sich gegenseitig Impulse zu geben. Anja Durdel gab den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Gelegenheit, zunächst die eigenen Befürchtungen zu thematisieren, um diese dann sehr anschaulich mit Lösungsvorschlägen, die die Teilnehmer selbst benannten, zu überdecken.



Anja Durdel mit einer Arbeitsgruppe

[Fr. Dr. Durdel arbeitet für die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung und für SCHOLA-21

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Chausseestraße 29
10115 Berlin
Tel: (030) 280 70 00
Fax: (030) 283 22 02
Homepage: www.dkjs.de

SCHOLA 21
(www.schola-21.de)

Die Moderatorin der zweiten Arbeitsgruppe, Christiane Giese, die in der zentralen Koordinierungsstelle des BLK-Modellprogramms an der FU Berlin tätig ist, interes-

sierte sich besonders für den jeweiligen Entwicklungsstand der einzelnen Schulen, so dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit hatten, sich ein Bild von der bisherigen Vorgehensweise in den verschiedenen Schulen zu machen. Es zeigte sich hier, dass ein deutlicher Wunsch nach Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen den Schulen besteht.

Christiane Giese (Teamleitung und Geschäftsführung)
Freie Universität Berlin
IZLL - Interdisziplinäres Zentrum für Lehr- und Lernforschung
BLK-Programm Demokratie lernen & leben
Koordinierungsstelle
Arnimallee 12
14195 Berlin

In der dritten Arbeitsgruppe beschäftigten sich Frauke Postel und Otto Herz mit den folgenden Themen:

Was heißt Demokratie lernen für uns?

Welche Trends und Entwicklungen wirken auf unser Thema ein?

In Arbeitsgruppen wurde an diesen Themen gearbeitet und Mindmaps erstellt. Da die Mindmaps aus technischen Gründen hier leider nicht abgebildet werden können, sind die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen zusammengefasst und in anderer Form festgehalten worden:

Demokratie lernen heißt für uns:

- Anerkennung von Leistung
- Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit
- andere Schulpolitik
 - Anerkennung der Arbeit der Lehrer
- Veränderung an der Basis
- Veränderte Strukturen/Konzepte
 - andere Pädagogik ermöglichen
 - altersübergreifende Gruppen
 - soziale Verantwortung übernehmen
- Akzeptanz für Schüler
 - Abstimmung mit Schülerperson
 - Interesse
 - Zeit haben
- Kontinuität
- Methodentraining
- Harmonie
 - dass Schüler sich wohlfühlen können
 - partnerschaftlicher Umgang
 - Normen und Werte/Regeln abstimmen
 - Freude an der Arbeit

Trends und Entwicklungen, die auf das „Demokratie lernen“ wirken:

- Schulstrukturen

- Sehnsucht nach Führer
 - Herdentrieb
- über den Tellerrand gucken
- Notwendigkeit, Standpunkt zu bestimmen
- Widerspruch zwischen hohem Anspruch und Verantwortungsbereitschaft
 - Demokratie in Familien
- Zukunftsängste
 - Handlungsblockaden
 - Stagnation
- Demokratieunfähigkeit von Politikern
- Politikverdrossenheit
 - Übersättigung
 - Misstrauen gegenüber Herrschenden



Frauke Postel
 Regionalbüro Beelitz, Küstergasse 4, 14547 Beelitz,
 Tel.: 033204/40625
 Fax: 033204/61810
 Email: bfw-team4@jpberlin.de

Otto Herz
 COMED e. V. / Stiftung CIVIL-COURAGE
 Im Buchenwalde 2
 D-33617 Bielefeld
 0172 / 65 234 67
www.otto-herz.de

3.1.3 Podiumsdiskussion „Demokratie in der Schule“ - Wanderausstellung „MfS und Schule“ (Erfurt)

Da Frau Birthler, die Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik, den Termin nicht

wahrnehmen konnte, eröffnete Frau Kahn die Ausstellung „MfS und Schule“, die von der Außenstelle Erfurt der BstU als Wanderausstellung zur Verfügung gestellt wurde. Hierbei handelt es sich um eine Sammlung von Arbeitsblättern zur Ergänzung des Geschichts- bzw. Sozialkundeunterrichts mit dem Ziel, jüngere Geschichte und das undemokratische Wirken des MfS nachvollziehbar zu machen.

Die Ausstellung dokumentiert auf 12 Tafeln – die auf den Arbeitsblättern basieren – folgende Themen:

- das Ministerium für Staatssicherheit (MfS) als Machtinstrument der SED,
- das Instrumentarium des MfS,
- die Erziehung zu „sozialistischen Persönlichkeiten“,
- das MfS hatte den Auftrag, die staatliche Jugendpolitik durchzusetzen,
- Anwendung von Erkenntnissen der Jugendpsychologie durch das MfS,
- Lehrer als Betroffene bzw. informeller Mitarbeiter (IM)
- die „Gauck-Behörde“

Um einen leichteren Zugang für Schülerinnen und Schüler zu ermöglichen, werden Sachverhalte an konkreten – zum Teil sehr emotionalen – Beispielen aus dem Thüringer Raum verwendet.

Grundlage für diese Wanderausstellung ist die vom Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) in der Reihe „Materialien“, Heft 42 herausgegebene und gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Außenstelle Erfurt der BstU erarbeitete Publikation „Die Schule in der DDR im Blick der Staatssicherheit“.

Die Ausstellung ermöglicht auch Schülerinnen und Schülern einen leichten Zugang, da Sachverhalte stark konkretisiert werden. Eine Tafel zeigt zudem, dass und wie Zivilcourage des Einzelnen möglich war.

Die Wanderausstellung ist zu bestellen bei der

Außenstelle Erfurt
Petersberg Haus 19
99084 Erfurt
Fax: (03 61) 6 77 52 10
E- Mail: asterfurt@bstu.de

Öffnungszeiten:
täglich von 9:00 bis 18:00 Uhr

3.1.4 „Wir haben was zu bieten“ - Mini- Workshops der Schulen zu Angeboten, die sie anderen Schulen machen können

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten an diesem Workshoptag zunächst von anderen Schulen und schulischen Partnern praktische Anregungen zur Ausgestaltung einer demokratischen Schule sowie zu Unterstützungsmöglichkeiten. Dazu wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vier parallel stattfindende „Mini-Workshops“ zu folgenden Themen angeboten:

1. Vernetzungsmöglichkeiten zwischen den Modellversuchsschulen des BLK- Projekts ‚Demokratie lernen und leben‘ und der RAA Brandenburg
2. „Mitwirkung transparent gemacht“
3. „Schüler als Problemlösungs- und Konfliktbewältigungsberater“
4. Vorstellen der „Demokratiestunde“ und der „Schule ohne Rassismus“ (Friedrichsgymnasium Frankfurt)

Da wir leider nicht von allen Mini-Workshops dokumentiertes Material haben, werden hier nur die ersten beiden näher beschrieben.

Mini-Workshop 1: „Vernetzungsmöglichkeiten zwischen den Modellversuchsschulen des BLK- Projekts ‚Demokratie lernen und leben‘ und der RAA Brandenburg“ (J. Fechner; RAA Trebbin)

Ziele der Veranstaltung:

In der Veranstaltung ging es darum, die Bedürfnislage der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erkunden und gemeinsam zu erarbeiten, in welchen Bereichen aus der Sicht des derzeitigen frühen Entwicklungsstandes des Projekts die RAA Brandenburg mit ihren Gliederungen eine Partnerin werden kann.

Inhalt der Veranstaltung:

Vorstellung der Regionale Arbeitsstellen für Ausländerfragen, Jugendarbeit und Schule Brandenburg e.V. (RAA Brandenburg) mit ihren Gliederungen RAA Niederlassungen und Mobiles Beratungsteam (MBT) hinsichtlich ihres Auftrages und ihrer Ausbreitung im Bundesland. Darstellung der momentanen Probleme an den Modellschulen der Teilnehmenden und Formulierung, wo u. U. RAA helfen könnte.

Resultat:

Alle Teilnehmenden signalisierten Interesse an einer Unterstützung durch die RAA Niederlassungen und teils des MBT.

Hilfe stellten sich die Teilnehmenden – bei unterschiedlicher Bedürfnislage der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer - in folgenden Bereichen vor:

- Hilfe in der konkreten inhaltlichen Arbeit
- Unterstützung zur Erlangung von Methodenkompetenz
- Unterstützung zur Erlangung von Kommunikationskompetenz
- Phasenbegleitung
- Organisationsmanagement
- Mediation/ Supervision (als notwendig erachtet durch die aufreibende Arbeit an den Widerständen)

Mini-Workshop 2 : „Mitwirkung transparent gemacht“ (Erika Bergemann, Mari- on Rudelt, Mitarbeiterinnen des PLIB)

Der Miniworkshop zum Thema „Mitwirkung transparent gemacht“ wurde von Fortbildnerinnen für Mitwirkung, die durch das PLIB ausgebildet werden, geleitet.

Entsprechend der an Mitwirkung in Schule beteiligten Personengruppen übernahmen diese Aufgabe je eine Schüler-, Eltern- und Lehrerfortbildnerin.

Es nahmen acht Vertreterinnen und Vertreter aus sechs Schulen teil. Leider war unter ihnen nur eine Schülerin. Es waren aber gerade die Schülerinnen und Schüler, die in der Veranstaltung am 28.08.02, als es um die Demokratievorstellungen und die erlebte Demokratie in der Schule ging, viele Probleme ansprachen und offene Fragen hatten.

Das Ziel des Miniworkshops bestand darin aufzuzeigen, welche rechtlichen Regelungen und Strukturen für den Bereich der Mitwirkung im Brandenburgischen Schulgesetz fest verankert sind und welche Möglichkeiten sich damit bieten.

Es wurde sichtbar, dass einige Schulen diesen Rahmen gut ausschöpfen und an Grenzen gestoßen sind. Besonders an großen Schulen mit dementsprechend großen Konferenzen der Gremien scheint die gegebene Struktur hinderlich.

Es gibt jedoch auch Schulen, die vorhandene Chancen noch nicht nutzen.

Das Trio der Mitwirkungsfortbildner hat deshalb das Konzept des Brandenburger Weges - Schüler bilden Schüler fort, Eltern bilden Eltern fort, Lehrer bilden Lehrer fort – mit seinen konkreten Inhalten bzw. Themenangeboten vorgestellt und erste Absprachen für die Durchführung von Seminaren im Mitwirkungsbereich getroffen.

Dr. Erika Bergemann
Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg
14974 Ludwigsfelde
Tel.: 03378/209 130
Fax: 03378/209 199
E-Mail: erika.bergemann@plib.brandenburg.de

Marion Rudelt
Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg
14974 Ludwigsfelde
Tel.: 03378/209 116
Fax: 03378/209 199
E-Mail: marion.rudelt@plib.brandenburg.de

3.1.5 Projektmanagement, Baustein Zielklärung

In diesem Seminarblock beschäftigten sich die Teilnehmer zunächst mit den Kriterien, an denen gut formulierte Ziele zu erkennen sind, wozu u. a. gehört, dass sie positiv und konkret formuliert sein sollten, sie sollten ausführbar und akzeptabel sein, ihr Erreichen überprüfbar, sie sollten realistisch und mit einer zeitlichen Vorgabe versehen sein. Danach versuchte jede Schule Ziele für sich zu formulieren, die diesen Kriterien standhielten. Nach der Sammelphase wurden dann in Gruppen einige Ziele ausgewählt, für die jeweils ein Weg zur Zielerreichung (Projektplanung) angedacht wurde.



Frau Kahn und Frau Pettendi (beide PLIB) beim Seminarblock „Zielklärung“

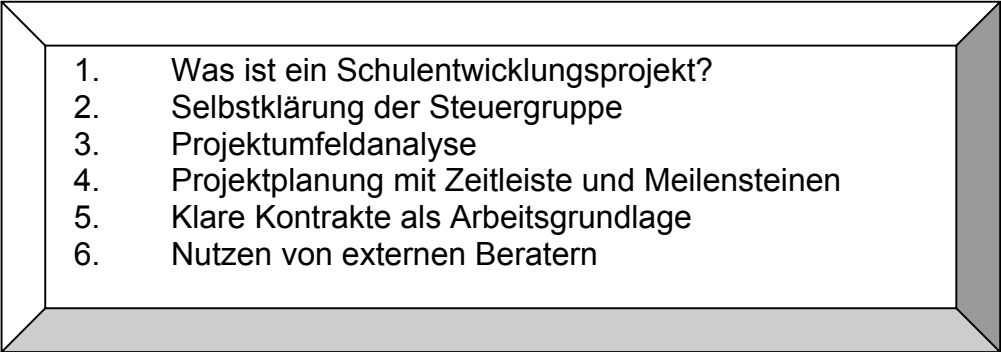
3.1.6 Projektmanagement, Baustein Schulentwicklung & Steuergruppe

Referenten: Frau Rosenthal
Frau Schicke

Einstiegs motto der Referentinnen:

WER NICHT DIE RICHTUNG KENNT IN DIE ER SEGELN WILL,
DER KANN DEN WIND NICHT NUTZEN. (SENECA)

Die beiden Referentinnen haben zunächst die Bausteine des Projektmanagements für Schulentwicklungsprojekte vorgestellt:

- 
1. Was ist ein Schulentwicklungsprojekt?
 2. Selbstklärung der Steuergruppe
 3. Projektumfeldanalyse
 4. Projektplanung mit Zeitleiste und Meilensteinen
 5. Klare Kontrakte als Arbeitsgrundlage
 6. Nutzen von externen Beratern

Mit einigen Bausteinen wurde sich ausführlicher beschäftigt:

Die Projektumfeldanalyse – hier wurde deutlich, welche verschiedenen Interessen und Einflussfaktoren (Eltern, Schüler, Lehrer, Schulleitung, andere Schulen, Schulaufsicht u.s.w.) bei der Projektorganisation beachtet werden müssen, damit ein erfolgsversprechendes Ergebnis erwartet werden kann.

Einen weiteren wichtigen Platz in dieser Arbeitsphase nahmen die **Aufgaben der Steuergruppe** ein. Hier wurde deutlich, welche tragende Aufgabe die Projektgruppe während des gesamten Projektes hat.

Die Aufgaben der Steuergruppe sind:

- Reflektiert den Verlauf des Projektes und zieht Schlussfolgerungen.
- Motiviert und kreiert neue Ideen.
- Regt zur Mitarbeit an.
- Ist Ansprechpartner für Eltern, Schüler, Lehrer und andere damit die unterschiedlichen Perspektiven und Einstellungen der wichtigsten Beteiligungsgruppen zum Ausdruck kommen.
- Legt die Meilensteine fest und wertet den Prozess und die Ergebnisse der Projektaktivitäten aus.
- Arbeitet mit externen Beratern zusammen.



Organisationsberaterinnen Frau Rosenthal und Frau Schicke

3.1.7 Feedback zur Veranstaltung

Auswertung des Feedbackbogens zum Workshop „Schulen entwickeln ihr Konzept“ – August 02

Anzahl und Status der Teilnehmer/innen an der Befragung:

Schüler/innen:	10
Lehrer/innen:	10
Schulleiter/innen:	1
Eltern:	2

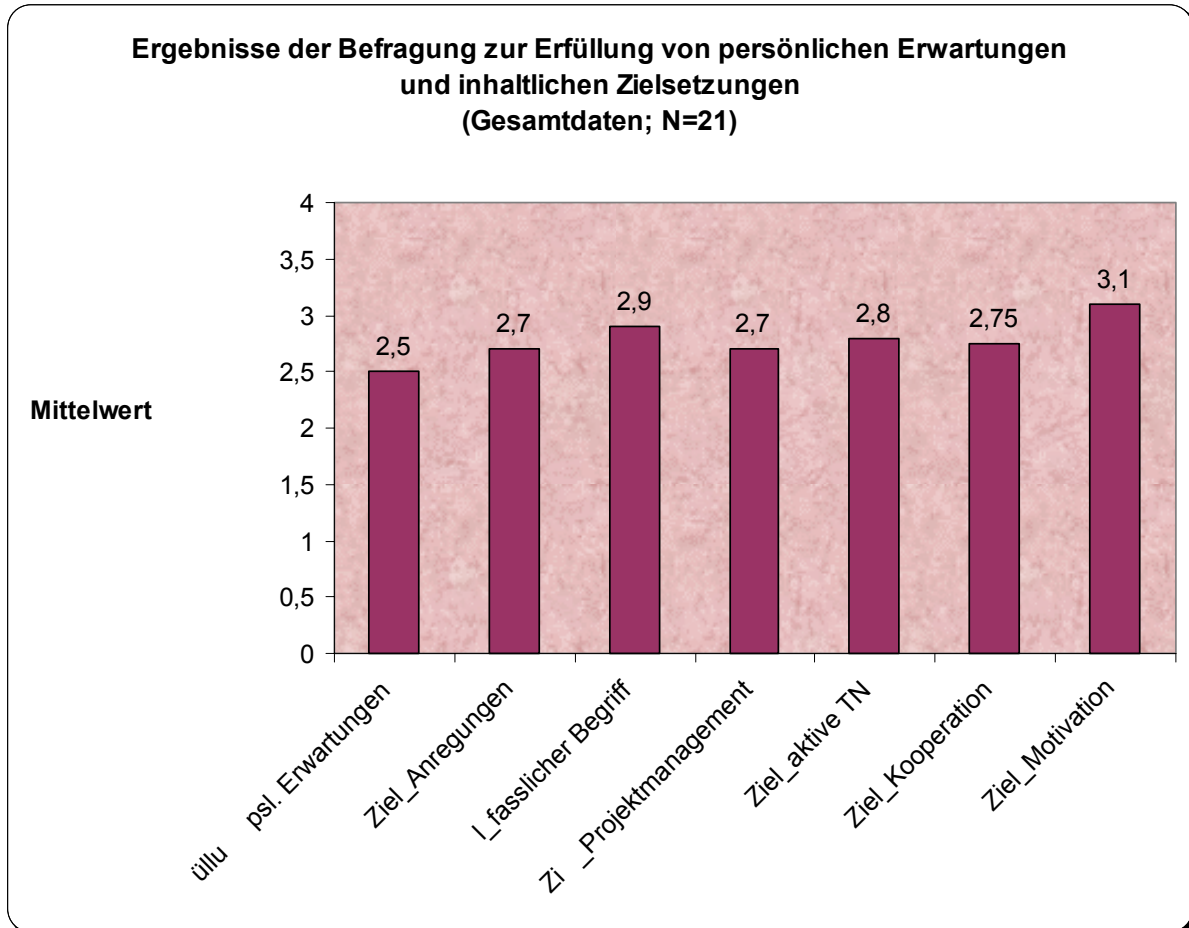
1. Ergebnisse zu persönlichen Erwartungen der Teilnehmer/innen

Die Teilnehmer/inne gaben folgende persönlichen Erwartungen an den Workshop an:

- Erfahrung- und Ideenaustausch mit anderen Schulen
- Anregungen zum Projekt / Hinweise zur Umsetzung /Aufzeigen von Wegen und Zielen
- Anregungen für Orientierungsphase
- formale Hilfestellung, Starthilfen, nächste Schritte
- praktikable Informationen, die man an der Schule weitergeben kann
- Methodenkompetenz
- Anleitung zur Struktur der Organisation
- klare Richtlinien / Leitlinien
- Lehrreiches, Interessantes, Aufklärendes
- Problembearbeitung
- theoretische Sichtweisen
- konkrete Anforderungen formulieren können, um Schulprogramm zu erstellen
- Arbeit an konkreten Demokratievorhaben / -prozessen
- wie man als Steuergruppe die anderen in der Schule zur Teilnahme am Modellversuch motivieren kann
- näheres Kennen lernen des Modellversuches, Verstehen der Ziele
- eigene Position zu bestimmen und zu reflektieren
- Kontakte knüpfen

2. Ergebnisse zu Erfüllungen der Erwartungen und Zielsetzungen des Workshops aus Sicht der Teilnehmer/innen

Darstellung der Daten der Gesamtgruppe



Verwendete Fragen in Langform:

Ziel_Anregungen: Der Workshop sollte den beteiligten Schulen im MV Anregungen und Unterstützungsangebote zur Etablierung des Vorhabens an der eigenen Schule offerieren und demonstrieren. Dies ist aus meiner Sicht geschehen:

Ziel_fasslicher Begriff: Der Workshop beabsichtigte, die Fasslichkeit des Demokratie-Begriffes zu erhöhen und den Begriff zu untermauern. Dies hat sich meiner Ansicht nach erfüllt:

Ziel_Projektmanagement: Der Workshop sollte die Kompetenzen der Teilnehmer/innen hinsichtlich des Projektmanagements stärken. Dies hat sich meiner Ansicht nach erfüllt:

Ziel_aktive TN: Der Workshop sollte den Teilnehmern/innen eine aktive Teilnahme und das Einbringen individueller Fragen ermöglichen. Dies hat sich meiner Ansicht nach erfüllt:

Ziel_Kooperation: Der Workshop sollte zur Stärkung der Kooperation bei den beteiligten Projektgruppen führen. Dies hat sich meiner Ansicht nach erfüllt:

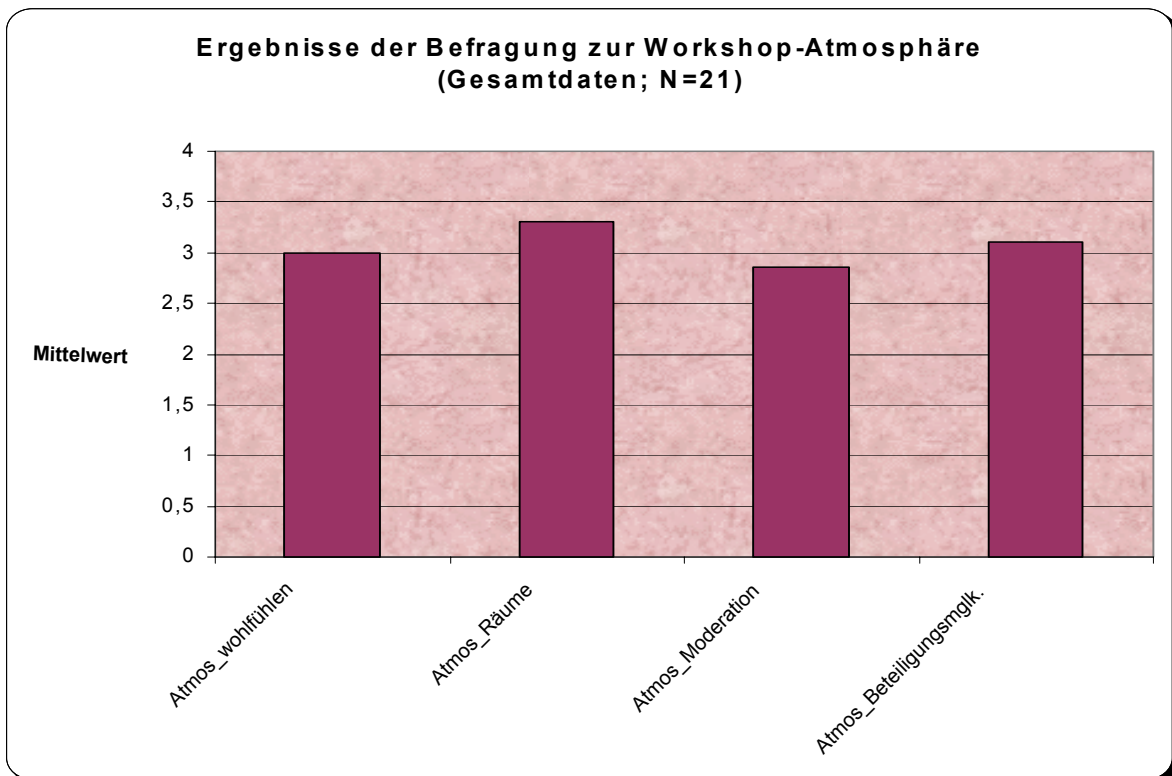
Ziel_Motivation: Der Workshop sollte die Teilnehmer/innen in Bezug auf das weitere Vorhaben motivieren. Dies ist meiner Meinung nach geschehen:

Darstellung der Daten der einzelnen Statusgruppen

3. Angaben der Teilnehmer/innen zur Workshop – Atmosphäre

3. Ergebnisse hinsichtlich der Einschätzung der Workshop-Atmosphäre durch die Teilnehmer/innen

Darstellung der Daten der Gesamtgruppe



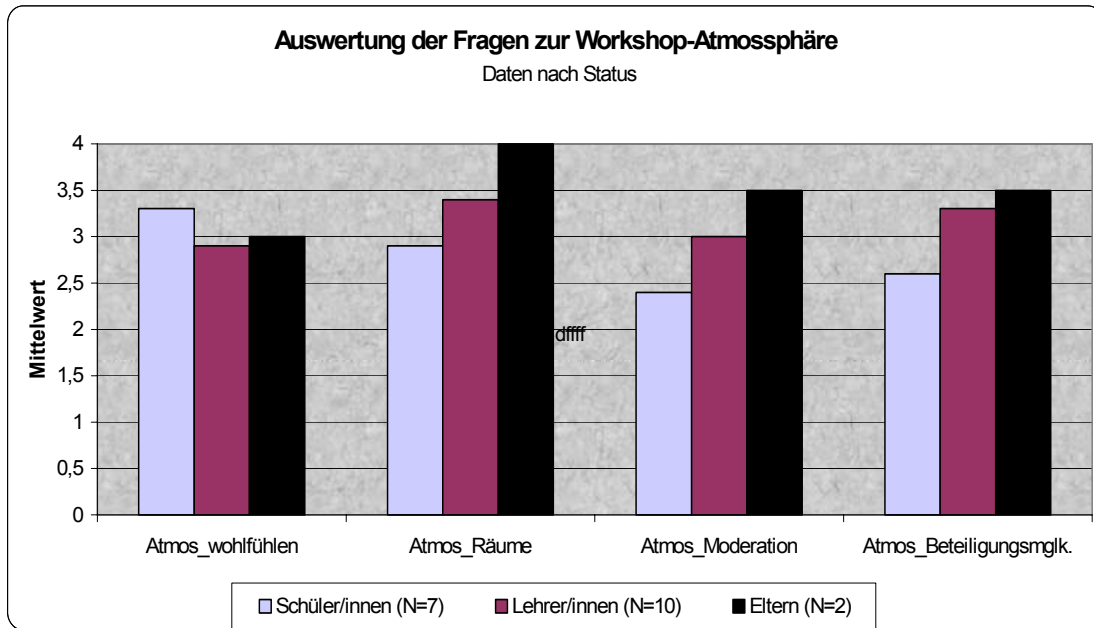
Atmos_wohlfühlen: Ich habe mich als Teilnehmer /in des Workshops wohlfühlt.

Atmos_Räume: Die Räumlichkeiten im PLIB wiesen eine angenehme Atmosphäre auf.

Atmos_Moderation: Die Moderatoren/innen waren teilnehmerorientiert.

Atmos_Beteiligungsmglk.: Ich fühlte mich während der Veranstaltung ausreichend berücksichtigt und hatte Gelegenheiten zur Beteiligung.

Darstellung der Daten der einzelnen Statusgruppen



Auswertung des offenen Frageteils zur Workshop-Atmosphäre:

<p>Zum Wohlfühlen trug bei den Teilnehmern/innen besonders bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loslösung vom Alltag - Atmosphäre von Offenheit und z.T. Vertrautheit - das Essen und die gemütlichen Runden - Vortrag von Herrn Herz - Gespräche RAA Frau Fechner (mehrfach benannt) - Team Rosenthal / Schicke (mehrfach benannt) - Workshop Frau Postel - Arbeit in Sets / Austausch mit anderen - kritischer Austausch - nette Leute (Workshop-Leiter), freundliches Verständnis / Geduld der Moderatoren (mehrfach) - angenehme, offene Atmosphäre (mehrfach) - Harmonie unter Teilnehmern - humorvolle Art der Mitstreiter - die eigenen Steuergruppenmitglieder - Arbeit in Kleingruppen (Klima, Effizienz) 	<p>Das Wohlfühlen bei den Teilnehmern/innen wurde getrübt durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zeitliche Überfrachtung - wenig Zeit für Reflexionen in Gruppen - eigene Ungeduld - z.T. Geschick der Moderatoren - kleine Organisationsprobleme - teilweise Überschneidungen von Inhalten - ständige Sitzrunden - Wörter, die man als Schüler nicht kannte (mehrfach benannt) - Unkonzentriertheit
---	---

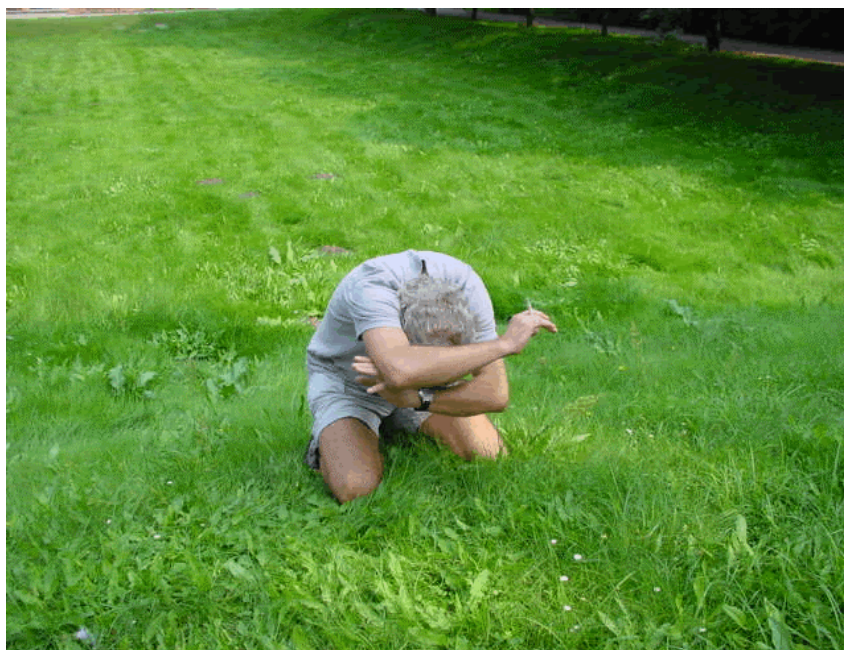
4. Meinungen der Teilnehmer/innen zur Terminplanung des Workshops

Die Terminplanung des Workshops (3-tägig; Mittwoch bis Freitag; Platz im laufenden Schuljahr) fand ich:

<p>Gut 8 Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gut geplant mit ausreichend Pausen - Möglichkeit zur Zusammenkunft aller Beteiligten - man kann am Wochenende alles sacken lassen und Montag ausgeruht den Alltag aufnehmen - guter Zeitpunkt und -raum - Arbeit am Stück möglich, dadurch intensiv 	<p>Mittelmäßig 12 Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - klarere Vorinformationen / Anforderungen wären hilfreich - Wochenende wäre besser - häufiger Wegfall des Freitag nicht gut - 2 Tage ausreichend (mehrfach) - Elternteilnahme oft nicht möglich - schulorganisatorisch schwierig 	<p>Schlecht 1 Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schwierigkeiten, alle Beteiligten aus dem Schulprogramm herauszulösen
---	---	--

Und wem das zuviel Statistik in der Auswertung ist, kann sich auch auswertend das folgende Bild anschauen und spekulieren, wie der Workshop war:

- anstrengend?
- demokratisch?
- zum Kopf in den Sand (bzw. das Gras) stecken? oder
- zum Verneigen?
- ... 😊



4. Informationen aus den Schulen

Unter dieser Rubrik findet sich diesmal ein Infobrief mit Materialien, den das Gymnasium Rangsdorf im Rahmen des Demokratieprogramms entwickelt hat, um die Transparenz ihrer Vorhaben an der ganzen Schule zu erhöhen und alle an der Schule zur Mitarbeit an dem Demokratie-Projekt aufzufordern. Wir bitten um Beachtung, um Nachahmung, um Weiterempfehlung und und und.

Fontane-Gymnasium Rangsdorf

November 2002

Info-Brief Nr. 1 zum BLK-Modellversuch „Demokratie lernen und leben“

Inhalt Info-Brief 1

1. **Beteiligung des Rangsdorfer Fontane-Gymnasiums am Modellversuch „Demokratie lernen und leben“**
 2. **Die zentralen Elemente des Modellversuchs im Rangsdorfer Fontane-Gymnasium**
 - 2.1 Schul-Vertrag
 - 2.2 Entwicklungsvereinbarung
 - 2.3 Schüler-Feedback (schulbezogen + unterrichtsbezogen)
 - 2.4 Lehrer-Feedback (schulbezogen)
 3. **Aktueller Stand und weiteres Vorgehen**
-

1. **Beteiligung des Rangsdorfer Fontane-Gymnasiums am Modellversuch „Demokratie lernen und leben“**

Schulen – und insbesondere Gymnasien – müssen sich in Zukunft besonderen Anforderungen stellen. Die Ergebnisse der PISA-Studie haben sehr deutlich gemacht, dass eine Verbesserung der Leistungen in den Schulen dringend notwendig ist. Das „System Schule“ hat sich in den letzten Jahren nicht in dem Maße weiterentwickelt, wie es notwendig gewesen wäre.

Kontinuierliche schulinterne Veränderungs- und Verbesserungsprozesse können sich jedoch nur einstellen, wenn alle Beteiligten (Schule, Lehrer, Schüler und Eltern) sich an diesem Prozess beteiligen.

Das BLK-Programm „Demokratie lernen und leben“ will vor diesem Hintergrund die Möglichkeiten der Schule zur weiteren Entwicklung demokratischer Einstellungen der Schülerinnen und Schüler fördern, das heißt, Schülern auch die Erfahrung zu vermitteln, dass ihnen legitime Einflussmöglichkeiten zur Verfügung stehen, sich an der Gestaltung schulischen Lebens zu beteiligen.

Unsere Schule hat sich mit einhelliger Zustimmung der Fachvorsitzenden und der Schulkonferenz um eine Teilnahme an diesem Modellversuch beworben und war mit

ihrer Bewerbung erfolgreich (insgesamt nehmen aus Brandenburg 6 Schulen mit unterschiedlichen Schwerpunkten an diesem Programm teil).

Die intern mit dem Modellversuch befasste Projektsteuerungsgruppe

- Dr. Dieter Knape (Projektleiter)
- Ditmar Friedrich (Schulleiter)
- Kathleen Weigt (Schülervertreterin)
- Dagmar Schreiber (Elternvertreterin)
- Antonia Hansche (Lehrerin)

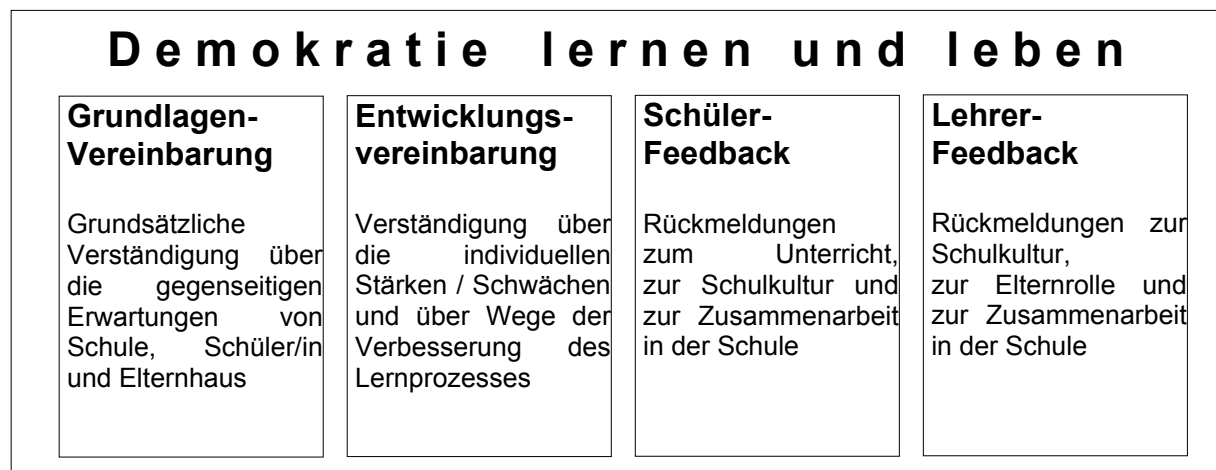
hat mit der Arbeit begonnen und beschlossen, alle Beteiligten (Schüler, Eltern und Lehrer) in Form von Info-Briefen regelmäßig über den Stand des Projektes zu informieren und um aktive Rückmeldungen/Vorschläge und Kritik zu bitten.

Auch damit wollen wir Demokratie leben und für alle sichtbar umsetzen: **Ihre Rückmeldungen/Vorschläge und Kritiken werden in die Arbeit einfließen und die Ergebnisse verbessern.**

2. Die zentralen Elemente des Modellversuchs im Rangsdorfer Fontane-Gymnasium

Bei der Umsetzung dieser Ideen halfen Forschungsergebnisse, Anregungen anderer Länder, Erfahrungen verschiedener Schulen und die konstruktiven Diskussionen in unserer Schule.

Vier wesentliche Bausteine haben sich herauskristallisiert und stehen in unmittelbarem Zusammenhang:



2.1 Grundlagen-Vereinbarung (Entwurf Anlage 1)

Wir glauben, dass nur in der gegenseitigen Partnerschaft von Schülern, Eltern und Lehrern die gymnasialen Ausbildungsziele optimal erreicht werden können.

In einer Partnerschaft sollte jeder wissen, was der andere von ihm erwartet. Die wesentlichsten Erwartungen werden in dieser Grundlagen-Vereinbarung klar und für jeden nachvollziehbar ausgedrückt.

Die Unterschriften sollen deutlich machen, dass die Vereinbarung für alle Seiten verbindlich ist und dass jeder der Beteiligten seine Verantwortung ernst nimmt.

2.2 Entwicklungsvereinbarung (Entwurf Anlage 2)

Jeder Schüler/jede Schülerin hat individuelle Stärken und Schwächen. Was dies für das schulische Leben bedeutet, wie der/die einzelne Schüler/Schülerin lernen kann, seine Leistungen einzuschätzen und entsprechende Maßnahmen zu planen, wird in der individuellen Entwicklungsvereinbarung thematisiert. Die nächsten Schritte werden gemeinsam mit Klassen- oder Fachlehrern geplant und in halbjährlichem Abstand kontrolliert und angepasst.



2.3 Schüler-Feedback (Entwurf Anlage 3)

Eine regelmäßige (anonymisierte) Rückmeldung der Schüler, in Form eines Fragebogens zur Schule allgemein und zum Unterricht im Einzelnen, ist ebenfalls Bestandteil des Modellversuchs.

Die Jugendlichen werden gehört und in die Verantwortung genommen. Sie treten in einen Dialog ein und gewinnen Einfluss auf die eigene Arbeit. Sie erfahren das Bekenntnis zu „Demokratie“ und „partnerschaftlichem Miteinander“ hautnah. Sie können ihre Wünsche differenziert darstellen und klären Erwartungen und Leistungen auch in „weichen Bereichen“.

Sie werden motiviert, wenn sie merken, dass ihre Rückmeldungen und Ideen etwas bewirken.

Dafür zu sorgen, dass die Rückmeldungen der Schüler tatsächlich in das schulische Leben einfließen, wird Aufgabe der Schule bzw. der Schulleitung sein.

Regelmäßige Schüler-Rückmeldungen bieten Schule und Lehrern die Chance,

- zu erfahren, was Schüler konkret erwarten
- mit den Schülern in besseren Kontakt / Dialog zu kommen
- Einsicht in die eigenen Stärken und Schwächen zu erhalten
- zu erfahren, wie ihr Verhalten wahrgenommen wird
- für die eigene Entwicklung/Fortbildung die Verantwortung zu übernehmen.

Durch den Vergleich der Schülereinschätzung mit seiner Selbsteinschätzung hat jeder Lehrer die Chance, Informationen zu erhalten, die ihm helfen, seinen Unterricht zu optimieren.

2.4 Lehrer-Feedback (Entwurf Anlage 4)

Zum Feedback-Prozess gehört ebenfalls die Rückmeldung der Lehrer zur Schulkultur und zur Zusammenarbeit in der Schule.

Auch hier liegt eine große Chance, schulisches und kollegiales Leben zu beeinflussen und zu verbessern. Hier wird verstärkt die Schulleitung in der Pflicht sein, die Anregungen möglichst zeitnah umzusetzen und das Feedback tatsächlich zur Verbesserung der demokratischen Strukturen zu nutzen.

3. Aktueller Stand und weiteres Vorgehen

Der Modellversuch läuft 5 Jahre und hat im Sommer 2002 begonnen. Unser Ziel ist es, bis zu den Halbjahreszeugnissen die Instrumente (Anlage 1 – 4) zu optimieren und anzuwenden.

- Der Entwurf der Grundlagen-Vereinbarung wurde nach ausführlichen Diskussionen mit Schülern und Eltern sowie Rückmeldungen überarbeitet (Anlage 1)
- In den Entwurf der Entwicklungsvereinbarung (Anlage 2) werden gegenwärtig Änderungs-wünsche / Verbesserungen eingearbeitet und sind weiterhin erwünscht. -> Erstmaliger Einsatz nach Terminabsprache mit den Beteiligten Klassen- / Fachlehrern Ende November 2002 in den 7. Klassen und der Klasse 8 c und 8 d.

Die anonymisierte Auswertung der bisher als Test gelaufenen Feedback-Runde in der 8 c wurde an die teilnehmenden Lehrer verteilt. Die Resonanz auf die Feedback-Runde war seitens der Schüler und Lehrer ausgesprochen positiv.

Das weitere Vorgehen wird mit den Beteiligten abgestimmt.

- Im September nahmen alle Lehrer der 7. und 8. Klassen an einer schulinternen Fortbildung zum Thema „Feedback“ teil.
- Die Ergebnisse der Rückmeldungen bezüglich der allgemeinen Schulkultur werden veröffentlicht (nach Rücksprache mit den Beteiligten). Hier ist eine Art Wandzeitung im Foyer angedacht.
- Die Projektsteuerungsgruppe wird sich mit den Anregungen/Verbesserungsvorschlägen zur Schulkultur befassen, zügige Realisierungsmöglichkeiten prüfen und über entsprechende Umsetzungen im nächsten INFO-Brief berichten.
- Geplant ist, die INFO-Briefe und weitere Informationen zum BLK-Modellversuch auf der Internet-Seite der Schule zu veröffentlichen.

Dieser ersten grundsätzlichen Information sollen weitere folgen.
Wir freuen uns über jede Anregung, Idee und konstruktive Kritik.

Ihr Projektsteuerungsteam

Dr. Dieter Knappe
Ditmar Friedrich
Kathleen Weigt
Dagmar Schreiber
Antonia Hansche

Anlage 1: Grundlagen-Vereinbarung zwischen dem Fontane-Gymnasium, dem Schüler/der Schülerin und dem Elternhaus

Vorbemerkung

Das wesentliche Bildungsziel des Fontane-Gymnasiums besteht darin, die intellektuellen, sozialen und emotionalen Fähigkeiten des einzelnen Schülers und der einzelnen Schülerin zu fördern, um das Ziel der allgemeinen Hochschulreife zu erreichen.

In diesem Dokument soll die Grundlage für die Zusammenarbeit von Schule, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern zur Erreichung dieses Ziels gelegt werden.

Die einzelnen Elemente sind das Ergebnis eines Diskussionsprozesses an der Schule zwischen Lehrkräften, Schülerschaft und Eltern, in dem alle Gruppe ihre jeweiligen Erwartungen an sich selbst, aber auch an die anderen Gruppen formuliert haben. Insofern waren auch Kompromisse und Entscheidungen notwendig, die aber alle Beteiligten für konsensfähig halten.

Als Schule werden wir dafür sorgen, dass die Schülerinnen und Schüler eine zeitgemäße Bildung und Erziehung erhalten. Dazu gehört u.a., dass

- die für das Lernen erforderliche intellektuelle Neugier erhalten und gefördert wird;
- Vertrauen geschaffen wird in die eigenen Fähigkeiten;
- Beratung und Hilfe durch Klassenlehrkräfte und Fachlehrkräfte vor allem bei Problemen der schulischen Laufbahn stattfinden;
- eine individuelle Entwicklungsvereinbarung zur Grundlage der weiteren Ausbildung gemacht und regelmäßig überprüft wird, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden;
- der Lehrplan zeitgerecht und planmäßig vermittelt wird;
- außerhalb des Unterrichts Möglichkeiten für schulische Aktivitäten (Theaterbesuch, Projekte, AGs, Schulfeste) geschaffen werden;
- Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbereitschaft ausgebildet werden;
- bei unentschuldigtem Fehlen, sonstigen Versäumnissen und Auffälligkeiten das Elternhaus informiert wird;
- die zur Verfügung stehende Unterrichtszeit auch in den Vertretungsstunden effektiv genutzt wird und Unterrichtsausfälle vermieden werden;
- eine Bibliothek zur Verfügung gestellt wird, damit Hausaufgaben und sonstige Arbeiten erledigt werden können bzw. eine Vorbereitung auf den folgenden Unterricht ermöglicht wird.

Als Schüler/Schülerin besuche ich das Gymnasium um eine gute Ausbildung zu erhalten und möglichst umfassend zu lernen. Dazu gehört für mich

- meine Mitarbeit, da guter Unterricht ohne sie nicht funktioniert;
- zuhören zu können, um von den Leistungen anderer zu profitieren, aber auch von deren Fehlern zu lernen;
- dass ich lerne, meine eigene Meinung zu bilden und auch zu vertreten;
- dass der Unterricht störungsfrei abläuft (Störungen weder durch mich, noch durch andere);
- dass ich alle notwendigen Materialien zur Schule mitbringe;
- den Lernstoff konzentriert aufzunehmen und zu üben;
- Zusammenarbeit mit anderen:
 - andere Meinungen akzeptieren und tolerieren,
 - Konflikte sachlich austragen,
 - zur Diskussion bereit sein
 - Probleme erkennen und Lösungswege finden.

Wir Eltern nehmen unsere erzieherische Verantwortung wahr, indem wir

- eine vertrauensvolle häusliche Atmosphäre für die Erfüllung der schulischen Anforderungen schaffen;
- uns Zeit für Gespräche über schulische Dinge nehmen
- unsere Kinder für das Lernen motivieren, besonders auch bei Misserfolgen und ohne unnötigen Druck;
- Hilfe und Unterstützung beim Lernen geben (z.B. auch durch die Bereitstellung von Nachschlagewerken, Duden u.ä.);
- für ein gesundes Frühstück (inkl. Pausenbrot, Obst) sorgen;
- mit der Schule in engem Kontakt stehen durch
 - die Informationen unserer Kinder;
 - die Teilnahme an Elternabenden und -sprechtagen;
 - Mitteilungsblätter der Schule;
 - regelmäßige Gespräche zu den Entwicklungsvereinbarungen.

(Name des Schülers/der Schülerin)

(Klasse)

(Unterschrift, Schüler/in)

(Unterschrift, Erziehungsberechtigte/r)

(Unterschrift, Erziehungsberechtigte/r)

(Unterschrift, Schulleitung)

(Datum)

Falls Sie mit einzelnen Aspekten nicht einverstanden sind, bittet die Schulleitung um ein Gespräch.

Anlage 2: Entwicklungsvereinbarung

zwischen dem
und

Fontane-Gymnasium

und

(Schüler/-in)

(Erziehungsberechtigte)

I. Die Unterzeichner vereinbaren für die Schulzeit am Fontane-Gymnasium die Beachtung der im Folgenden niedergelegten Grundsätze.

Zu Beginn der Schulzeit legen Eltern und Schüler/Schülerin eine Eigeneinschätzung des bisherigen Lernstandes vor und vereinbaren Schwerpunkte für die schulische Arbeit des kommenden Halbjahres. Das Fontane-Gymnasium ergänzt diese Einschätzung des bisherigen Lernstandes um eigene Beobachtungen, die aus dem Unterricht gewonnen werden.

Zusammen mit den Lehrkräften werden Maßnahmen schulischer Unterstützung der eigenen Entwicklungsziele besprochen und festgelegt.

Ein grundlegender Faktor schulischer Förderung soll es sein, dass sich Schülerinnen und Schüler erreichbare Ziele setzen.

II. Einschätzung des bisherigen Lernstandes

Aufgrund meiner bisherigen schulischen Erfahrungen sehe ich meine Stärken in folgenden Bereichen (vgl. Rückseite):

.....
.....
.....

Aufgrund meiner bisherigen schulischen Erfahrungen sehe ich meine Schwächen in folgenden Bereichen:

.....
.....
.....

III. Entwicklungsperspektiven

Ich möchte in folgenden Bereichen verstärkte Anstrengungen unternehmen:

.....
.....
.....

Dazu werde ich folgende konkreten Schritte unternehmen:

.....
.....
.....

Ich wünsche mir folgende Unterstützung:

.....
.....
.....

Datum

Schüler

Eltern

Klassenleiter/in)/Fachlehrer

1. Fachkompetenz

	Schul- jah- res- beginn	Eigen- einsch	Halb- - jahr	Endjahr
Deutsch:				
Ich kenne die Rechtschreib- und Zeichensetzungsregeln und kann sie sicher anwenden				
Ich kenne mich in der Bestimmung von Wortarten und Satzgliedern aus.				
Ich kann aus einem Text die Schlüsselwörter entnehmen und den Hauptgedanken formulieren				
Ich kann geordnet einen Aufsatz (...) schreiben				
Ich kann in Diskussionen gut auf meine Diskussionspartner eingehen und mich verständlich ausdrücken				
Ich kann unterschiedliche Textarten erkennen und ihre Besonderheit charakterisieren				
Angemessenes Kommunikationsverhalten in Situationen (sinnrichtiges Reagieren, angemessene Ausdrucksgestaltung)				
Beherrschung der Darstellungsverfahren und -formen				
<u>Englisch</u>				
Ich kann mich an einem Gespräch aktiv beteiligen				
Ich kann zusammenhängend und umfassend schreiben und sprechen				
Ich kann den Inhalt von Hörtexten verstehen				
Ich kann englische Texte verstehen				
Ich kann die englische Grammatik richtig anwenden				
Mathematik				
Ich kann Maßeinheiten (Länge, Fläche, Volumen) umrechnen				
Ich kann Brüche addieren, subtrahieren multiplizieren und dividieren				
Ich kann mit Hilfe von Längenangaben geometrische Figuren zeichnen				
Ich kann Sachaufgaben rechnen				
Ich kenne einige mathematische Gesetze				
Ich kann Flächen berechnen				
<u>Gesellschaftswissenschaften</u>				
Ich kann das Gradnetz der Erde beschreiben				
Ich kenne den Erdaufbau				
Ich kann aus Diagrammen Informationen entnehmen				
Ich kann aus historischen Texten die wesentlichen Informationen entnehmen				
Ich kann aus geschichtlichen Karten die wesentlichen Informationen ablesen				
Ich kann geschichtliche Vorgänge zeitlich einordnen				
<u>Musisch-künstlerischer Bereich</u>				
Ich kenne die Tonleiter				
Ich kann musikalische Eindrücke wiedergeben				
Ich kenne Komponisten und kann einzelne ihrer Werke benennen				

2. Lernkompetenz

Ich kann selbständig Lösungswege finden				
Ich kann mit Hilfsmitteln selbstständig umgehen				
Ich beherrsche bestimmte Arbeitstechniken (markieren, nachschlagen, auswendig lernen...)				
Ich kann Arbeitsschritte planen und				
Ich kann zielbezogen arbeiten				
Ich kann kooperativ und arbeitsteilig arbeiten				
Ich kann Arbeitsergebnisse ziel- und adressatengerecht darstellen (Präsentation)				
Ich kann Konflikte konstruktiv lösen				
Ich kann meine Leistungen realistische einschätzen				
Ich bin gegenüber Neuem aufgeschlossen und vielseitig interessiert				
Ich kann mit Prüfungssituationen gelassen umgehen				

Bitte Ziffern eintragen von 1(besonders ausgeprägt) bis 6 (kaum vorhanden)

Hast du dich in der Schule schon einmal von anderen bedroht gefühlt: ja nein /// Wenn ja, durch wen oder was?

.....
.....
.....
.....

Bitte nenne drei Dinge, die du an dieser Schule besonders schlecht findest:

.....
.....
.....
.....

Was würdest du sofort ändern, wenn du es könntest? Was würdest du stattdessen machen?

.....
.....
.....
.....

Bitte nenne drei Dinge, die du wirklich gut findest an dieser Schule:

.....
.....
.....
.....

Gibt es noch andere Fragen/Probleme, Meinungen die euch beschäftigen, und die beim nächsten Mal Bestandteil des Fragebogens sein sollten?

.....
.....
.....
.....

Wie findest du diese Befragung?

sehr gut mittel schlecht

Wie oft sollte so etwas stattfinden im Schuljahr?

gar nicht 1x 2x 3x

Anlage 4: Beispiel: Lehrerbefragung zur Schulkultur und zur Zusammenarbeit in der Schule

	Deutsch	Mathematik	Englisch	Französisch	Biologie	Geschichte	Erkunde	Physik	Sport	Kunst/Musik	LER	Religion
Die Vermittlung/Verständlichkeit des Unterrichtsstoffes durch mich ist: (sehr gut = 1 bis unverständlich = 6)												
Ich bespreche mit den Schülern, was sie lernen sollen und warum. (immer = 1 bis nie = 6)												
Ich schätze und achte meine Schüler und zeige es ihnen auch. (sehr = 1 bis gar nicht = 6)												
Ich biete den Schülern einen interessanten Unterricht. (sehr = 1 bis gar nicht = 6)												
Von mir werden verschiedene Unterrichtsformen eingesetzt wie Gruppenarbeit, Partnerarbeit, Stuhlkreis. (sehr oft = 1 bis nie = 6)												
Es werden von mir verschiedene Medien eingesetzt (Buch, Kassetten, Filme, Videos, Computer) ¹ (sehr oft = 1 bis nie = 6)												
Ich fordere die Schüler auf, eigene/neue Vorschläge für die Unterrichtsgestaltung zu machen. . (häufig = 1 bis noch nie = 6)												
Mit Konflikten und Problemen können die Schüler jederzeit zu mir kommen. (immer = 1 bis kaum = 6)												
Es ist für mich wichtig, dass sie ihre Hausaufgaben erledigen, sie werden regelmäßig von mir kontrolliert ² (sehr wichtig = 1 bis gar nicht wichtig = 6)												
Wenn meine Schüler etwas nicht verstehen, erkläre ich es noch einmal.. (immer = 1 bis nie = 6)												
Ich achte darauf, dass die Schüler die Lernmethoden anwenden, die sie in der Projektwoche von mir gelernt haben. ³ (sehr oft = 1 bis nie = 6)												
In meinem Unterricht herrscht eine angenehme Unterrichts Atmosphäre. (immer = 1 bis nie = 6)												
Für Sport ersatzweise die Fragen: ¹ Es werden viele verschiedene Sportarten unterrichtet. (sehr viele= 1; sehr wenige= 6); ² Meine persönlichen Fortschritte im Sportunterricht werden beachtet? (immer = 1; nie =6) ³ Aufgrund der Belehrungen und der Hilfestellungen fühle ich mich sicher.												

Kommt es vor, dass einzelne Schüler von anderen bedroht werden? o ja o nein /// Wenn ja, durch wen oder was?

.....
.....
.....
.....

Bitte nenne drei Dinge, die Sie an dieser Schule besonders schlecht findest:

.....
.....
.....
.....

Was würden sie sofort ändern, wenn Sie es könnten? Was genau würden Sie stattdessen machen?

.....
.....
.....
.....

Bitte nennen Sie drei Dinge, die Sie wirklich gut finden an dieser Schule:

.....
.....
.....
.....

Gibt es noch andere Fragen/Probleme, Meinungen die Sie beschäftigen, und die beim nächsten Mal Bestandteil des Fragebogens sein sollten?

.....
.....
.....
.....

Wie finden Sie diese Befragung?

sehr gut o mittel o schlecht o

Wie oft sollte so etwas stattfinden im Schuljahr?

gar nicht o 1x o 2x o 3x o

5. Wissenswertes zu schulischen Steuergruppen

Im Folgenden drucken wir einen Beitrag von Joachim Herrmann ab, den wir im Internet fanden.

Joachim Herrmann
Kurzfassung, Stand: Juli 2000

- Ein gemeinsames Projekt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW und der Bertelsmann Stiftung zur Stärkung von Schulen im kommunalen und regionalen Umfeld im Kreis Herford und in der Stadt Leverkusen -

1. Ausgangslage

Im gemeinsamen Projekt "Schule & Co." des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung NRW und der Bertelsmann Stiftung in den Regionen Kreis Herford und Stadt Leverkusen waren die 52 beteiligten Schulen zu Beginn des Projektes (1997/1998) aufgefordert, Steuergruppen zu bilden, die die Aufgabe der Koordination und Steuerung des gesamtschulischen Entwicklungsprozesses übernehmen sollten.

Es war die Überzeugung der Projektleitung, dass schulische Steuergruppen für eine solche Aufgabe intensiv qualifiziert werden müssen. Da es im deutschsprachigen Raum nur wenig Erfahrung mit der Ausbildung schulischer Steuergruppen gab, sollte ein umfassendes Schulungsprogramm nicht zuletzt dazu dienen, die für die Tätigkeit schulischer Steuergruppen notwendigen Qualifizierungsbausteine zu identifizieren.

Eine Unternehmensberatung, die bereits über Erfahrungen im öffentlichen Sektor (Kommunalverwaltungen, VHS) verfügte, wurde beauftragt, ein Programm für die Qualifizierung schulischer Steuergruppen zum Projektmanagement zu planen und durchzuführen. Dabei war es explizit Aufgabe der Schulen, die Inhalte aus den einzelnen Seminarbausteinen auf den Kontext ihrer jeweiligen Schule zu übertragen, sie zu adaptieren und selbst zu entscheiden, welche Inhalte in ihrer Schule anwendbar sein könnten, und sie praktisch zu erproben. Zur Schulung wurden Lerngruppen gebildet, in denen immer zwei bis vier Steuergruppen (je nach Größe der Schule und damit der Größe der Steuergruppe) zusammengefasst wurden, die für den gesamten Zeitraum von zwei Jahren immer gemeinsam an den Seminaren teilnahmen. Die Lerngruppen waren mit Ausnahme der Grundschulen immer schulformübergreifend zusammengesetzt. Eine solche Zusammensetzung zielte darauf ab, Schulen zu einem Blick über den Tellerrand der eigenen Schule und der eigenen Schulform zu zwingen.

Das Seminarprogramm der Unternehmensberatung umfasste 17 ganztägige Seminarbausteine, wobei immer ein Baustein mit allen Lerngruppen durchgeführt wurde, bevor mit etwa 6-wöchigem Abstand der jeweils nächste Baustein folgte. Insgesamt wurden in jedem Durchgang etwa 300 Personen aus den 52 Projektschulen qualifiziert. Es wurde Wert darauf gelegt, dass die Lerngruppen möglichst von den gleichen Trainerinnen und Trainern betreut und geschult wurden, auch wenn dies im Laufe von zwei Jahren nicht immer durchgehalten werden konnte. Für die inhaltliche und methodische Ausgestaltung der Seminare war die Unternehmensberatung verant-

wortlich, die regelmäßig der Projektleitung Bericht erstattete und in einzelnen Fällen ihr Vorgehen mit der Projektleitung abstimmte.

Der vorliegende Bericht stellt die Kurzfassung einer ausführlichen Evaluationsstudie mit den zentralen Ergebnissen zur Tätigkeit von Steuergruppen und zum Projektmanagement dar, die in der zweiten Jahreshälfte 1999 im Auftrag der Projektleitung durchgeführt wurde.

2. Verlauf der Evaluation

Grundlage und Datenbasis für die hier dargestellten Evaluationsergebnisse waren zwei Auswertungsseminare, die mit den Steuergruppen von sechs Herforder und fünf Leverkusener Schulen durchgeführt wurden, darüber hinaus wurden 13 Einzel- und Gruppeninterviews geführt sowie Gesprächsnotizen aus Schulbesuchen durch die Projektleitung ausgewertet. Ein in der Zwischenzeit erstelltes vorläufiges Ergebnis der Evaluation wurde von den beteiligten Steuergruppen mit Hilfe eines Fragebogens kommentiert, bewertet und ergänzt. Auf dieser Datengrundlage konnten die im Folgenden zu erläuternden Ergebnisse herausgearbeitet werden.

Das vordringliche von der Projektleitung formulierte Erkenntnisinteresse der Evaluationsstudie bezog sich auf die Frage, worin die konkrete Tätigkeit schulischer Steuergruppen besteht. Darüber hinaus war eine weitere Frage von Interesse, auf welche Bausteine sich das ursprünglich 17 Seminartage umfassende Programm der Qualifizierung zum Projektmanagement reduzieren lässt.

Vor allem die erkenntnisgenerierende Dimension der ersten Frage legte ein qualitatives Vorgehen in der Evaluationsstudie nahe, da der Projektleitung nicht im Detail bekannt war, worin die konkrete Aufgabenwahrnehmung der schulischen Steuergruppen bestand. Ein einfacher Rückschluss aus den Qualifizierungsinhalten sollte dabei nicht gezogen werden, da der Sprung von der Fortbildung zur schulischen Umsetzung der Fortbildungsinhalte beachtet werden musste. Insofern ließ sich der Gegenstand der Evaluation nicht auf die durchgeführten Qualifizierungsseminare beschränken, viel mehr musste die tatsächliche Arbeit einer Steuergruppe in ihrer Schule erfasst werden.

In Anlehnung an die Tradition der Grounded Theory nach Glaser/Strauss und an die weiterführenden Arbeiten von Kleinig wurde das gesamte gesammelte Datenmaterial (Interviewtranskriptionen, Materialien aus den Auswertungsseminaren, Gesprächsnotizen) nach bewährten methodischen Regeln der qualitativen heuristischen Sozialforschung analysiert. Ziel dieser Analyse war die Beschreibung einer gemeinsamen Struktur schulischer Tätigkeit von Steuergruppen, in der sich alle einzelnen Steuergruppen wiederfinden können. Die jeweils besondere Arbeit einer einzelnen Steuergruppe in einer individuellen Schule stellt dann eine Konkretion der allgemeinen Struktur von Steuergruppentätigkeit dar.¹

¹ vgl. GLASER/STRAUSS (1967): *The Discovery of Grounded Theory* (dt.: 1998, Huber Verlag); KLEINIG (1982): *Umriss zu einer Methodologie Qualitativer Sozialforschung*; KZfSS 34, S. 224 ff.; KLEINIG (1994): *Qualitativ-Heuristische Sozialforschung*; Fechner Verlag; vgl. auch PATTON (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publ.

Parallel zu dieser Evaluationsuntersuchung lag weiteres Datenmaterial vor, das aus einer Zufriedenheitsabfrage der Unternehmensberatung am Ende eines jeden Seminartages stammte. Die Ergebnisse aus diesen Zufriedenheitsabfragen sowie das Ergebnis einer Abschlussevaluation durch die Unternehmensberatung kommen zu übereinstimmenden Erkenntnissen, die sich mit den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung decken und der zusätzlichen Validierung des Gesamtergebnisses dienen können.

3. Die Ergebnisse der Auswertung der Workshops und Interviews im Einzelnen

3.1 Das Selbstverständnis schulischer Steuergruppen

Die schulischen Steuergruppen betrachten sich als den Motor der Entwicklung an ihrer Schule, sie erkennen, dass ohne ihre Arbeit viele Entwicklungsansätze im Sande verlaufen würden und sie damit wesentlichen Anteil an der schulischen Entwicklung haben. Sie sind zwar nicht ausschließliche Träger des Prozesses, das sind nach wie vor die Kolleginnen und Kollegen, aber die Arbeit der Steuergruppe trägt dazu bei, den Prozess aufrecht zu erhalten und ihm eine klare Richtung zu geben. Die Steuergruppen sehen sehr deutlich, dass sie einerseits als ausgebildete Gruppe mit einem umfangreichen Know-how wesentlich zur Entwicklung ihrer Schulen beitragen, dies aber nur tun können, indem sie das Kollegium einbeziehen und ihm nichts vorschreiben, sondern den Prozess moderieren. Die Gratwanderung zwischen einem offensiven Vorantreiben und dem zurückhaltenderen Moderieren und Unterstützen wird von allen Steuergruppen realisiert, in der konkreten Praxis aber jeweils unterschiedlich umgesetzt.

Die Steuergruppen fühlen sich dabei auch verantwortlich für die Qualität des Gesamtprozesses, die sie im Blick behalten wollen. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Aufgabe zu, Verbindlichkeit herzustellen. Die einzelnen konkreten Maßnahmen und Maßnahmenschritte, die ja nicht von der Steuergruppe selbst umgesetzt werden, verteilen sich auf Kolleginnen und Kollegen bzw. auf Projektgruppen innerhalb des Kollegiums, die die verschiedenen Aufgaben übernehmen. Dass eine solche Aufgabenwahrnehmung tatsächlich auch verlässlich und verantwortlich erfolgt, sieht die Steuergruppe als ihre Aufgabe an. Sie stellt Verbindlichkeit mit den betreffenden Kolleginnen und Kollegen her und fordert diese Verbindlichkeit auch ein – was nicht in jedem Fall reibungslos vonstatten geht.

Dabei etabliert sich in einigen Schulen ein System, nach dem die einzelnen Mitglieder der schulischen Steuergruppe zugleich Mitglied in je einer von mehreren Projektgruppen an der jeweiligen Schule sind. Eine solche "vernetzte" Organisation hat aus Sicht der Befragten den entscheidenden Vorteil, dass Informationsflüsse sichergestellt werden können und dass Verbindlichkeiten stärker herstellbar sind. Organisatorisch sind Varianten denkbar, wenn etwa ein Steuergruppenmitglied zugleich Koordinatorin der Unterstufe ist, in der ein wesentlicher Teil der Umsetzung des jeweiligen Projektvorhabens erfolgen soll.

3.2 Die konkreten Aufgaben schulischer Steuergruppen

Die schulischen Steuergruppen formulieren realistische und umsetzbare Ziele des Entwicklungsprozesses für die gesamte Schule.

Im Verlaufe der Qualifizierung im Projektmanagement waren mehrere Seminareinheiten vorgesehen, um die von den Schulen beschriebenen Projektvorhaben zu konkretisieren, in realisierbare Schritte zu "operationalisieren", und schließlich Kriterien der Zielerreichung anzugeben. Im Nachhinein betrachten die schulischen Steuergruppen

ihre Aufgabe tatsächlich darin, vom Kollegium oder von Teilgruppen vorgeschlagene Projekte und Maßnahmen zu konkretisieren. Sie sehen sich in der Verantwortung dafür, dass die formulierten Ziele nicht abstrakt und unrealistisch bleiben, sondern sich an den tatsächlichen Möglichkeiten der Umsetzung orientieren. Der Prozess der Konkretisierung und Präzisierung von allgemeinen Zielvorstellungen wird von vielen zwar als notwendig erachtet, aber auch als schwierig wahrgenommen.

Die Steuergruppe nimmt umfangreiche planerische und koordinierende Aufgaben wahr, um den eingeleiteten Entwicklungsprozess zu strukturieren und zu organisieren.

So klar und konkret eine zuvor mit dem Kollegium erarbeitete Zielperspektive auch sein mag, die Steuergruppe sieht sich in der Verantwortung, den Weg, den die Schule zu diesem Ziel beschreitet, abzustecken. Dabei kommt dem Begriff der Struktur und der Strukturierung entscheidende Bedeutung zu – auch aus Sicht der Steuergruppen selbst: Die anstehende Arbeit muss organisiert und geplant werden, die Arbeitsschritte auf dem Weg zum Ziel müssen in eine Struktur gebracht werden, die den einzelnen Schritten eine Reihenfolge, eine Wichtigkeit, einen Organisationsrahmen zuweist. Einen Entwicklungsprozess zu strukturieren und zu systematisieren bedeutet nicht zuletzt, in die Niederungen der konkreten organisatorischen Planung und Arbeit einzusteigen: Steuergruppen organisieren interne Fortbildungen, kümmern sich um Zeiten, Räumlichkeiten usw.

Die Steuergruppe übernimmt Aufgaben der Sicherstellung des Informationsflusses und der Informationsführung. Sie informiert über das Projekt und über ihre Arbeit sowohl im Kollegium als auch nach außen.

Die Steuergruppe sieht sich in der Verantwortung für eine umfassende Information des Kollegiums über die eigene Arbeit, über die Entwicklung der eigenen Schule und über das Gesamtprojekt. Zu diesem Zweck werden verschiedene Formen des Informierens wahrgenommen, viele Steuergruppen haben regelmäßige Aushänge, präsentieren auf Konferenzen ihre Arbeit und die des Projektes oder geben regelmäßig gedruckte Informationen heraus. Dadurch stellt die Steuergruppe Transparenz her. Als Kristallisationspunkt kollegiumsinterner Diskussionen und Fragen sieht sich die Steuergruppe auch als "Stimmungsbarometer", um die Befindlichkeit im Kollegium bei der Richtung und Geschwindigkeit des Schulentwicklungsprozesses zu berücksichtigen.

Ein besonderer Aspekt von Informationsführung durch die Steuergruppen besteht darin, dass viele Steuergruppen von den einzelnen Projekten und Projektgruppen eine Dokumentation deren Arbeit einfordern. Gerade um einen Überblick über die gesamtschulischen Prozesse zu behalten, aber auch um die Kontinuität der Arbeit der verschiedenen Gruppen sicherzustellen, scheint es den Steuergruppen wichtig, dass die einzelnen Projektgruppen selbst ihre Arbeit regelmäßig begutachten und den jeweils erreichten Entwicklungsstand dokumentieren.

Teamentwicklung ist unverzichtbarer Bestandteil der Arbeit der Steuergruppe, sowohl als Teambildung in der Steuergruppe selbst, wie auch als Instrument, um Teamentwicklung und Arbeitsfähigkeit im Kollegium herzustellen.

Die Steuergruppe sieht in der Teamentwicklung einen entscheidenden Motor für die eigene Tätigkeit. Sie versteht sich selbst als ein Team, das sich im Laufe der Qualifizierung bei der Unternehmensberatung, aber auch durch die Auseinandersetzung mit den Aufgaben in der eigenen Schule zusammengefunden hat. Dabei ist der Prozess der Teamentwicklung innerhalb der Steuergruppe nicht immer ohne Brüche verlaufen. Um zu einem Team zusammenzuwachsen, müssen auch die Einzelnen einen Lernprozess vollziehen und sich von überkommenen und nicht mehr reflektierten sozialen Strukturen lösen. Ist jedoch im Laufe der Zeit Teamgefühl und Teamfähigkeit

entstanden, fühlen sich die Steuergruppen nach eigenen Worten überhaupt erst in der Lage, komplexe Prozesse in der Schule zu begleiten und zu steuern. Über die eigene Arbeitsfähigkeit hinaus wird Teamentwicklung und Teambildung aber auch in der konkreten Tätigkeit für die Schule zu einem wichtigen Instrument. Die Steuergruppen betrachten Teamentwicklung als Voraussetzung dafür, Prozesse überhaupt in Gang zu bringen, und als Mittel, die Vereinzelung von engagierten Lehrerinnen und Lehrern (und damit letztlich deren Überforderung) zu überwinden. Aufgrund ihrer eigenen Erfahrung als einer Gruppe, die sich im Laufe der Zeit zu einem arbeitsfähigen Team entwickelt hat, sieht sich die Steuergruppe in der Lage, Teamentwicklung im Kollegium voranzutreiben und zu unterstützen.

Moderations- und Präsentationstechniken stellen ein unentbehrliches Hilfsmittel für die Arbeit der Steuergruppen dar und werden in vielen inhaltlichen Bereichen eingesetzt.

Die Steuerung von Zielfindungs- und Zielformulierungsprozessen, die Strukturierung von Arbeitsvorhaben, die Auseinandersetzung mit dem gesamten Kollegium, aber auch die Durchführung von Konferenzen mit Kolleginnen und Kollegen, die Arbeit mit Eltern und Vertretern des Schulträgers – all diese Handlungsfelder erfordern sehr viel systematische und strukturierte bzw. strukturierende Kommunikation. Die Steuergruppen sehen sich durch die Qualifizierungsbausteine in Moderations- und Präsentationstechniken, aber auch durch eine Reihe von zusätzlichen Arbeitsmaterialien (Formblätter, Analyse- und Planungsinstrumente etc.) der Unternehmensberatung deutlich unterstützt. Vor allem die Fähigkeit zur Moderation von Gesprächen und Diskussionen oder in Konfliktfällen, aber auch die Präsentation mit den üblichen Hilfsmitteln der Präsentationstechniken sind zu selbstverständlichen Kernkompetenzen von Steuergruppen geworden.

4. Konflikte

Konflikte gibt es im Verlaufe eines umfassenden Schulentwicklungsprozesses an fast jeder beteiligten Schule, auch wenn die Intensität der Auseinandersetzung sehr unterschiedlich ist. Grundsätzlich zählen Konflikte im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu "normalen" Erscheinungen, die nur auf den ersten Blick problematisch sind – vielfach werden Konflikte auch als Chance begriffen, Unsicherheiten in Veränderungsprozessen konstruktiv zu wenden und notwendige Klärungsprozesse herbeizuführen.

Bei den befragten Steuergruppen können zwei Grundprobleme und eine gemeinsame Struktur erkannt werden:

Das erste Problem bzw. Konfliktfeld resultiert aus der hohen Belastungssituation sowohl innerhalb der Steuergruppe als auch im Kollegium. Die Steuergruppe als koordinierende und steuernde Instanz in der Schule vermittelt die Anforderungen der Schule und des Projektes an das Kollegium und ist damit immer auch verantwortlich für die entstehende Belastung der Kolleginnen und Kollegen – selbst wenn der Prozess als Ganzes gewünscht ist. Zugleich ist die Steuergruppe selbst durch einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand belastet. In der Regel schwankt die Tätigkeit der Steuergruppe in Hinblick auf die allgemeine Belastungssituation zwischen Bemühungen um weitere Entlastung (z.B. durch bessere Organisationsformen oder auch durch den Einsatz für mehr Personal) einerseits, und dem Selbstverständnis vieler Steuergruppen als "Puffer" zwischen den hohen Anforderungen durch das Projekt und den Bedürfnissen des Kollegiums andererseits.

Ein zweites Konfliktfeld stellt das klassische Problem des Zielkonfliktes dar. Nur selten sind Beschlüsse für oder gegen eine Maßnahme oder ein Projekt einstimmig. Häufig ergeben sich Konflikte aufgrund der Uneinigkeit über das Ziel der schulischen Entwicklung, über die geeigneten Maßnahmen und zeitlichen Schrittfolgen. In diesem auch aus anderen Bereichen der Organisationsentwicklung bekannten Konfliktfeld und den daraus erwachsenden Schwierigkeiten im schulischen Alltag (Umgang mit Widerständen) handeln die Steuergruppen in der Regel ebenfalls doppelgleisig: Es gibt Steuergruppen, die eine ihrer Aufgaben darin sehen, das Kollegium zu überzeugen, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen zu erreichen und mitzunehmen. Häufig versucht die Steuergruppe skeptische Kolleginnen und Kollegen dadurch zu überzeugen und stärker einzubinden indem diese in konkrete Projektschritte bzw. in die Arbeit der Steuergruppe mit einbezogen werden. Gleichwohl gibt es gerade im Themenbereich Konflikte Unsicherheiten auf Seiten der Steuergruppen, mit denen der häufige Wunsch nach weiteren Schulungen oder nach weiterer Unterstützung im Umgang mit Konflikten und Widerständen einher geht.

Beide Konfliktfelder werden überlagert von der grundsätzlichen Problematik der Rolle der schulischen Steuergruppe: einerseits Motor des Prozesses, will die Steuergruppe überzeugen, skeptische Kolleginnen und Kollegen einbinden und motivieren, andererseits Stimmungsbarometer und Pufferzone, will die Steuergruppe dem Kollegium nichts aufzwingen, sie versteht sich als Unterstützungsinstanz, will sich nicht gegen die Kolleginnen und Kollegen stellen. Dieser Konflikt wird an jeder Schule anders gelöst, er bringt einen klassischen Rollenkonflikt zum Ausdruck, dessen individuelle Lösung immer auch Ausdruck der jeweiligen Schulkultur ist.

4.1 Projektmanagement und Unterrichtsentwicklung

Die Schulen, die zu Beginn des Projektes (Schuljahr 1997/98) mit der Pädagogischen Schulentwicklung begonnen haben, fügen sich in die Gesamtevaluation der Tätigkeit von Steuergruppen und des Projektmanagements, wie sie oben beschrieben ist, nahtlos ein, d.h. es gibt keine zusätzlichen oder abweichenden Perspektiven im Vergleich zu anderen schulischen Steuergruppen – abgesehen von der außerordentlichen Komplexität der Pädagogischen Schulentwicklung, die besonders hohe organisatorische und strukturierende Anforderungen an die Tätigkeit der Steuergruppe stellt.

Eine wesentliche Erkenntnis besteht jedoch darin, dass viele Steuergruppen die Pädagogische Schulentwicklung ohne Kenntnisse in Projektmanagement für nicht oder nur schwer umsetzbar halten. Dabei wird zwar das innovative Potential Pädagogischer Schulentwicklung klar betont, aber die organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen und Gelingensbedingungen, ohne die Pädagogische Schulentwicklung – wie so viele Versuche der Weiterentwicklung von Schulen – im Sande verlaufen würde, seien ohne Projektmanagementkompetenz nur schwerlich sicherzustellen.

5. Fazit

Als Ergebnis der qualitativen Evaluationsstudie lassen sich fünf Handlungsfelder als konkrete Tätigkeit schulischer Steuergruppen identifizieren:

Zielfindung, Zielkonkretisierung und –formulierung
Planung und Strukturierung des Entwicklungsprozesses
Informationsführung und Transparenz
Teamentwicklung
Moderation und Präsentation

Diese Handlungsfelder werden ergänzt um die Notwendigkeit der Rollenklärung in der Steuergruppe und zwischen Steuergruppe und Kollegium und um die Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten. Darüber hinaus brauchen Steuergruppen Zeit für einen gemeinsamen Lernprozess, in dem sie sich als Team zusammenfinden können, in dem sie Handwerkszeug erproben und verbessern können, um ihre Rolle intern und in der Auseinandersetzung mit dem Kollegium zu klären und ihre konkrete Aufgabe zu definieren.

Im Rahmen einer abschließenden Befragung hatten die Steuergruppen die Möglichkeit zu den hier vorgestellten Evaluationsergebnissen Stellung zu nehmen. Dabei wurde das Gesamtergebnis deutlich bestätigt. Gleichzeitig betonen einzelne Steuergruppen, dass sie aktuell gewisse Schwerpunkte in dem einen oder dem anderen Handlungsfeld sehen, bzw. dass sie in Zukunft größeres Gewicht auf bestimmte Bereiche legen wollen bzw. müssen. Einige Steuergruppen bestätigen insgesamt das Ergebnis, betonen aber, dass sie sich in einzelnen Handlungsfeldern noch nicht kompetent genug fühlen, um den Projektanforderungen gerecht zu werden.

Im Zusammenhang mit den vorliegenden Ergebnissen kann unterstellt werden, dass die hier aufgedeckten und beschriebenen Tätigkeiten schulischer Steuergruppen das Resultat 52-facher Adaption und Umsetzung einer umfangreichen Qualifizierung zum Projektmanagement darstellen. In der Gesamtheit des Ergebnisses und in der Struktur der dargestellten Tätigkeit der Steuergruppen findet sich demnach eine schulische Konkretion allgemeiner Projektmanagementkenntnisse. Um die Differenz zwischen einem allgemeinen Projektmanagement und dessen schulischer Adaption zu kennzeichnen, bietet sich der Begriff des Schulentwicklungsmanagements an. Schulentwicklungsmanagement ist eine Aufgabe von Steuergruppen, die in der dargestellten Struktur der Handlungsfelder besteht und zu der Steuergruppen qualifiziert werden müssen.

Anhang: Übung für schulische Steuergruppen

Diese Übung soll eine Anregung für Sie sein, sich neben der inhaltlichen Arbeit am Programm auch Ihrer Gruppe zu widmen, denn wie fast nichts vom Himmel fällt, braucht auch Ihre Steuergruppe einen Entwicklungsprozess, um optimal arbeiten zu können. Viel Erfolg dabei!