



PARTIZIPATION ALS GELEBTE GESTALTUNG DES SCHULALLTAGS

Stefanie Vogelsaenger • Wolfgang Vogelsaenger

PARTIZIPATION ALS GELEBTE GESTALTUNG DES SCHULALLTAGS

Stefanie Vogelsaenger • Wolfgang Vogelsaenger

Inhalt

1.	Vorwort	5
2.	Möglichkeiten der Partizipation für Schülerinnen und Schüler	7
	Klassenregeln	7
	Sitzordnung	10
	Lernen	12
	Pausengestaltung	15
	Leistungsbeurteilung	19
3.	Möglichkeiten der Partizipation für Eltern	23
	Gestaltung des Schullebens	23
	Gestaltung von Elternversammlungen	25
4.	Möglichkeiten der Partizipation für Lehrer/innen, Eltern, Schüler/innen	28
	Der Schulvorstand	28
	Die pädagogisch-didaktische Konferenz (pädiKo)	30
5.	Möglichkeiten der Partizipation für Schüler/innen und Eltern bei Mittagsangeboten	32
6.	Möglichkeiten der Partizipation für Lehrerinnen und Lehrer	34
	Unterrichtsverteilungskonferenz	34
	Klassenzusammensetzung	36
	Stundenpläne	37
	Vertretungsregelung	39
	Personalrat	40
	Etatkonferenz	41

7.	Möglichkeiten der Partizipation für das Schulteam mit allen seinen Mitarbeiter/innen – „Schulgemeinde“	43
	Die offenen Türen	43
	Das Team C	45
8.	Möglichkeiten der Partizipation für die Schulleitung bei Behördenentscheidungen	47
9.	Möglichkeiten der Partizipation für die Kommune	49
	Verwendung der Gelder	49
	Vernetzung beteiligter Organisationen und Institutionen	51
10.	Möglichkeiten der Partizipation für Partner aus der Wirtschaft durch Kooperationsverträge	55
11.	Anhang: Praxisbeispiele	58
	PC-Scouts	58
	Scout-Projekt für die Klassen 5 (und 6) – Schüler-Scouts aus den Klassen 9 und 10 übernehmen Klassenpatenschaften	61
	Arbeitsplanunterricht und Lerntagebuch	62
12.	Nachwort	66
	Der Autor und die Autorin	67
	Impressum	68

1. Vorwort

„Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen“, das sagt und lebt man in Afrika. Sind afrikanische Kinder also schwerer zu erziehen als andere Kinder? Wohl kaum. Auch in Deutschland braucht ein Kind konstante und verlässliche soziale Bezugspersonen, die ein Kind so fördern, dass es seine Persönlichkeit entwickeln und als Erwachsener eine positive Rolle in der Gesellschaft einnehmen kann. Der Hirnforscher Professor Gerald Hüther aus Göttingen meint in Ergänzung des afrikanischen Sprichwortes sogar, es brauche eine ganze Region, um solch eine Erziehung zu organisieren.

Doch welche Konsequenzen ergeben sich daraus für unsere alltägliche Arbeit mit Kindern? Und welche Folgen hat diese Erkenntnis für das System Schule?

In der vorliegenden Arbeitshilfe wollen wir praxisnahe Anregungen geben, wie im Alltag einer jeden Schule die Erziehung und Bildung der Kinder unterstützt werden könnte. Partizipation ist eine wesentliche Grundlage guter Schule, an deren Konzept bei den folgenden Überlegungen angeknüpft wird.¹

Hartmut von Hentig hat mit seiner Vorstellung von der „Schule als Polis“, in der Leben und Lernen von allen Beteiligten gemeinsam gestaltet wird, „das afrikanische Dorf“ in die deutsche Schule geholt. Einige Schulen orientieren sich seit vielen Jahren mehr oder weniger an diesem Prinzip, indem sie die verschiedensten Elemente von Partizipation entwickelt haben und im Schulalltag verwirklichen.

Worum geht es?

Eltern sind per Gesetz dazu verpflichtet, einen großen Teil ihrer Erziehungsarbeit und der Ausbildung ihrer Kinder an Schulen abzugeben. Doch häufig können die Eltern auf die Bildung und Erziehung ihrer Kinder an den Schulen und die dortige Lernkultur kaum Einfluss nehmen.

Die Kinder müssen aufgrund ihres Alters – und nicht etwa aufgrund ihrer Fähigkeiten oder ihrer Reife, schon gar nicht wegen ihrer Neigungen – die Schule besuchen. Notfalls können sie auch zwangsweise vorgeführt werden, und die Eltern müssen ein Ordnungsgeld zahlen, wenn ihre Kinder dem Unterricht unentschuldig fernbleiben. Die Schülerinnen und Schüler sind Lehrplänen, Prüfungen und Zeugnissen unterworfen, von denen in hohem Maße die späteren Zugangschancen zu gesellschaftlichen Positionen und Einkommen abhängen. In der Regel werden Kinder und Jugendliche im deutschen Bildungssystem kaum als einzelne Persönlichkeiten mit individuellen Lernbedürfnissen und spezifischen Lernfähigkeiten betrachtet.

Die Kommunen haben die Aufgabe, Schulgebäude samt Ausstattung bereitzuhalten, Sekretariatspersonal, Hausmeister/innen, Reinigungskräfte und Mensapersonal zu bezahlen, ohne zugleich entscheidend auf die Qualität der Arbeit der Schulen Einfluss nehmen zu können.

Die Länder formulieren die Standards, die in den einzelnen Schulformen und Fächern erreicht werden sollen, sie entwickeln zentrale Prüfungen und stellen Lehrkräfte ein. Auch gibt es erste Ansätze, um den Erfolg und die Qualität der Ergebnisse der Lern- und Erziehungsprozesse zu überprüfen. In anderen Bereichen haben die Länder aber keinerlei Mitbestimmungsrecht, zum Beispiel bei der Gestaltung der Schulgebäude, der Größe der Klassenräume, der Ausstattung der Schulen oder bei der Festlegung von Schulbezirken.

¹ Vogelsaenger, Thomas/Vogelsaenger, Wolfgang/Wilkening, Stefanie: „Grundlagen guter Schule. Ein Praxisbuch.“ Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Arbeitshilfe 03 der Publikationsreihe im Rahmen von „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“, Berlin 2005.

Die Lehrer/innen und andere Mitarbeiter/innen der Schule haben meist wenig Einfluss auf die Zusammensetzung der Klassen, in denen sie unterrichten sollen, ebenso wenig auf ihren eigenen Unterrichtseinsatz, ihre Stundenpläne sowie auf die Ausstattung der Klassenräume und der Schule. Führt die demografische Entwicklung in manchen Regionen zu Schulzusammenlegungen, können sie nicht einmal die Schule, in der sie tätig sein wollen, frei wählen. Auch sind sie dazu verpflichtet, die inhaltlichen Vorgaben der Behörden auszuführen und die strukturellen Veränderungen, die häufig am „grünen Tisch“ geplant wurden, durchzusetzen. Entscheidend für den Erfolg von Schule – und damit der gesamten Gesellschaft – ist jedoch die Qualität der konkreten Arbeit der Lehrer/innen und anderer pädagogischer Fachkräfte mit den Kindern und Jugendlichen.

Schulleitungen haben zwar Gestaltungsspielräume, sind aber an zahlreiche Vorgaben gebunden. So ist es ihnen z. B. nicht möglich, weniger geeignete Lehrer/innen zu entlassen, und sie haben nur sehr wenig Einfluss auf die Ausstattung ihrer Schule mit Sachmitteln und Personal. Übertragen auf das afrikanische Sprichwort bilden die Schulleiter/innen die Schnittstelle in der Kommunikation aller Mitglieder des „Dorfes“, das sich um die angemessene Erziehung und Bildung eines Kindes bemüht.

Natürlich gibt es noch weitere Personengruppen und Einrichtungen, die an Schule beteiligt sind und eine wichtige Rolle „im Dorf“ spielen, zum Beispiel externe Kooperationspartner im Ganztagsangebot, Betriebe, Arbeitsvermittlung, Kinder- und Jugendhilfe, Ärzte und Psychologen. Die Qualität der Ausbildung und Erziehung unserer Kinder hängt ganz entscheidend davon ab, wie stark diese Akteure am Bildungsprozess der Kinder und Jugendlichen mitwirken, wie gut sie im Team zusammenarbeiten können und wie ernst sie es mit dem Ideal meinen, jedes einzelne Kind in den Mittelpunkt aller Entscheidungen zu stellen.

Eine gute Schule – insbesondere Ganztagschule – betrachten wir als einen Ort, an dem alle Bemühungen der Gesellschaft um jeden Heranwachsenden wie auf einem Dorfplatz zusammengebracht werden. Im Gegensatz zur antiken Polis – in der nicht alle Einwohner zur Teilhabe berechtigt waren – sollte die Schule aber niemanden von der Beteiligung am Bildungs- und Erziehungsprozess ausschließen. Schule, verstanden als demokratische Gemeinschaft, muss grundsätzlich von allen Beteiligten mitgestaltet werden können.²

Deshalb ist es notwendig, das Konzept der Partizipation auf allen Ebenen und mit allen Personengruppen konsequent umzusetzen: Beteiligung muss im Schulalltag gelebt werden.

² Wir haben in diese Arbeitshilfe bereits einige Anregungen aufgenommen, die uns nach dem 4. Ganztagschulkongress am 21. und 22. September 2007 in Berlin erreichten und für die wir uns herzlich bedanken. Dort hatten wir ein Heft in Postkartenform verteilt mit der Bitte um Anregungen zur partizipativen Schulentwicklung aus dem Besucherkreis. Leider konnten in der Kürze der Zeit viele Hinweise und Wünsche noch nicht berücksichtigt werden, was bei einer (möglichen) zweiten Auflage dieser Broschüre aber nachgeholt werden soll.

2. Möglichkeiten der Partizipation für Schülerinnen und Schüler

Klassenregeln

Viele Kinder und Jugendliche fühlen sich in ihrer Klasse unwohl. Diese negativen Empfindungen können verschiedene Gründe haben.

- Täglich ereignen sich Grenzüberschreitungen von Mitschüler/innen, z. B. Ärgern, Drängeln, Mobbing, Sachen-Wegnehmen, Schlagen und Unterrichtsstörungen in unterschiedlichster Form.
- Eine Klasse besteht oft aus vielen Einzelkämpfern und aus Cliquen, die durch Mimik, Gestik und verbale Äußerungen andere klein machen wollen.
- Häufig sind Leistung und effektives Mitarbeiten „nicht angesagt“. Passen sich einzelne Schüler und Schülerinnen dieser Vorstellung nicht an, werden sie als „Streber“ apostrophiert und sehr schnell zu Außenseitern.

Die meisten Schüler/innen wünschen sich insgesamt ein besseres Klassenklima, in dem sie keine Angst haben müssen, die eigene Meinung zu sagen oder Fehler zu machen. Wir wollen Möglichkeiten aufzeigen, wie dieses Verhalten in der Klasse am besten zu thematisieren ist, aber auch, wie es gelingen kann, gemeinsam Regeln für den Umgang miteinander zu entwickeln und sich für den Fall von Regelverletzungen auf „Sanktionen“ zu einigen.

„Ich fühle mich sicher“

In einem Klassenklima, das geprägt ist durch Sticheleien und Kleinmachen, in dem jeder Fehler oder jede Unsicherheit sofort an den Pranger gestellt wird, kann man sich nicht gut entwickeln und effektiv lernen. Die Hemmschwelle, sich mit seinen Ideen und Lösungen einzubringen, wird dann immer größer. Die meisten Kinder und Jugendlichen leiden unter einer solchen Atmosphäre der Geringschätzung und Angst.

Eine Möglichkeit entgegenzuwirken, ist die Aufstellung von Klassenregeln. Diese sollten von der ganzen Klasse gemeinsam erarbeitet werden, damit sich auch alle Beteiligten mit den Inhalten identifizieren können. Die Regeln sollten möglichst gleich zu Beginn der Arbeit mit einer neuen Lerngruppe entwickelt werden, damit sich gar nicht erst störende Verhaltensmuster einschleifen.

Folgender Ablauf zur Erstellung von Klassenregeln hat sich in der Praxis bewährt:

- Die Lehrerin bzw. der Lehrer führt kurz in die Thematik ein und lässt die Schüler/innen anschließend herausarbeiten, wofür es wichtig sein könnte, Regeln für das Zusammenleben und das gemeinsame Arbeiten aufzustellen. An dieser Stelle sollte auch vereinbart werden, wie die Lerngruppe ihre Regeln formuliert. So sind zum Beispiel Worte wie „wir“ oder „ich“ wesentlich geeigneter als „man“, weil sie die Personen konkret ansprechen.
- Regeln müssen unbedingt ausschließlich positiv formuliert werden – mit entsprechenden Beispielen, z. B. nicht: „Wir sollen keine Ausdrücke sagen“, sondern: „Wir gehen höflich und freundlich miteinander um“.

- Für Lerngruppen, die noch nicht so viel Erfahrung im Umgang mit Regeln haben, eignet sich auch das Vorlesen einer kurzen Geschichte, in der zum Beispiel die Probleme eines Schülers in der Klasse beschrieben werden. Mit Hilfe dieses Impulses kann den Schüler/innen deutlich gemacht werden, welchen Sinn Regeln haben können. In dieser Phase bietet sich ein Sitzkreis an, damit sich alle gegenseitig ansehen können. Während die Geschichte vorgelesen wird, können die Schüler/innen mit einem vereinbarten Zeichen unmittelbar signalisieren, wie sich der in der Geschichte beschriebene Schüler ihrer Ansicht nach fühlt (z. B. gut = Daumen hoch, nicht gut = Daumen runter). Die Lehrkraft kann dadurch sehr schnell herausfinden, wie die Gruppe mit diesem Thema umgeht und wie die Schülerinnen und Schüler eine solche Situation nachempfinden und beurteilen können.
- Im nächsten Schritt schreiben die Schüler/innen in Einzelarbeit – ohne Gespräche mit den Mitschülerinnen und Mitschülern – auf, welche Regeln sie am wichtigsten finden (maximal fünf Regeln).
- Danach werden Kleingruppen gebildet (vier bis sechs Personen), in denen die Schüler/innen ihre Vorschläge diskutieren und sich auf die fünf wichtigsten gemeinsamen Regeln einigen. Jede dieser Regeln wird von den Schülerinnen und Schülern gut lesbar auf eine Karte geschrieben. Nur im Ausnahmefall darf ein Kind bzw. Jugendlicher darauf bestehen, zusätzlich eine für ihn persönlich sehr wichtige Regel zu notieren und später der Klasse vorzustellen.
- Die Gruppen präsentieren der Klasse ihre Ergebnisse, indem sie die Karten an eine Wand hängen und jede Regel kurz erläutern. Damit die Präsentation nicht zu lange dauert, sollten sich die Gruppen aufeinander beziehen. So ist es zum Beispiel möglich, dass eine Gruppe am Anfang ihrer Präsentation bei Doppelnennungen die entsprechende Karte zu einer schon erklärten Karte hängt und nur kurz anmerkt, dass dieser Aspekt auch für sie wichtig ist.
- Die erarbeiteten Ergebnisse sollten ein oder zwei Tage an der Wand hängen bleiben, damit die Schüler/innen ihre Vorschläge noch einmal in Ruhe lesen können. Sie erhalten den Auftrag, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt festzulegen, für welche der Regeln sie sich endgültig entscheiden möchten.
- Nun folgt die Phase, in der sich die Klasse auf ihre gemeinsamen Klassenregeln einigen muss. Dabei ist es günstig, die Anzahl der Regeln zu begrenzen (z. B. zwischen fünf und acht Regeln).
- Außerdem muss gemeinsam besprochen werden, wie man mit Regelverstößen umgehen will. Gegebenfalls muss sich die Gruppe dann auf „Sanktionen“ einigen. Auch bei dieser Erarbeitung bietet es sich an, wie oben beschrieben vorzugehen: zunächst Einzelarbeit, dann Gruppenarbeit und schließlich Diskussion und Einigung in der Gesamtgruppe. Dieses Vorgehen dauert zwar etwas länger, bewirkt aber, dass sich jeder Einzelne selbstständig Gedanken gemacht und diese zumindest in einer kleinen Gruppe geäußert hat. Vermutlich werden die Lösungen von Klasse zu Klasse variieren, da sie von der konkreten Situation abhängen: In einigen Lerngruppen wird es genügen, auf die verabredeten Regeln freundlich hinzuweisen, in anderen müssen wirksame Reaktionen auf Regelverstöße vereinbart werden, um betroffene Schülerinnen und Schüler zu schützen. Die Erfahrungen – auch mit schwierigeren Lerngruppen – haben gezeigt, dass einige grundlegende Umgangsregeln ohne große Probleme eingehalten werden, wenn darauf geachtet wird, sie von Anfang an konsequent durchzusetzen.
- Nachdem alle Details miteinander vereinbart wurden, muss jede Schülerin und jeder Schüler diese Regeln unterschreiben und sich damit verpflichten, sie einzuhalten.

In Lerngruppen, in denen der überwiegende Anteil der Schüler/innen bisher wenig Kompetenzen im angemessenen Umgang miteinander entwickeln konnte und entsprechend weniger Werte und Normen verinnerlicht hat, müssen Regeln teilweise vorgegeben werden. Damit diese trotzdem gelebt werden können, ist es wichtig, sie miteinander zu besprechen. Auch hier gilt, dass die Kinder

bzw. Jugendlichen die Notwendigkeit von Regeln einsehen, verstehen müssen, warum diese Regeln wichtig sind. Eine weitere Gelingensbedingung für die Umsetzung von Regeln ist ihre Realitätsnähe: Sind die Regeln zu weit von dem möglichen Verhalten der Schülerinnen und Schüler entfernt, ist davon auszugehen, dass sie auch nicht akzeptiert werden.

Alle Lehrkräfte, die in der Klasse unterrichten, sollten sich dazu verpflichten, sich entsprechend dieser Klassenregeln zu verhalten. Sie sind Vorbilder, an denen sich die Kinder und Jugendlichen orientieren. Mit ihrer Unterschrift können sie die Bedeutung der Regeln für alle Beteiligten betonen.

Das Aufstellen von Klassenregeln wird als einzige Maßnahme nicht ausreichen, um einer negativen Atmosphäre in der Klasse entgegenzuwirken. Zur Einhaltung von Regeln sind Kompetenzen erforderlich, die sich in einer Klasse erst im Laufe der Zeit im Zuge des gemeinsamen Arbeitens entwickeln. Daher ist es wichtig, dass die Lehrerinnen und Lehrer möglichst lange mit der gleichen Klasse arbeiten. Jeder Lehrerwechsel führt dazu, dass die Schüler/innen erst einmal ausprobieren, ob die vereinbarten Regeln weiterhin gelten oder nicht.

Eine weitere Gelingensbedingung für die erfolgreiche Umsetzung von Klassenregeln sind die Absprachen aller Lehrerinnen und Lehrer, die die jeweilige Klasse unterrichten. Sie sollten sich über Regelverstöße einzelner Schülerinnen und Schüler austauschen und darüber reflektieren, schließlich auch gemeinsame Vereinbarungen im Umgang mit solchen Verhaltensweisen treffen. Dabei sollte der Fokus nicht nur auf negative Reaktionen gerichtet werden, sondern es ist anzustreben, angemessene Verhaltensweisen der Schüler/innen über positive Verstärkung zu fördern. Diese Form der Zusammenarbeit ist auch für die Lehrkräfte hilfreich, denn sie müssen dann nicht mehr als Einzelkämpfer agieren, die schwierigen Situationen in der Klasse häufig ohnmächtig ausgeliefert sind.

„Leistung ist cool“

Leistung und Mitarbeit im Unterricht sind bei vielen Kindern und Jugendlichen nicht angesagt. Passen sich einzelne Schüler/innen diesem Mainstream nicht an, gehören sie nicht zur Clique der „Coolen“ und werden schnell zum Streber abgestempelt, sie werden zum Außenseiter und – im schlimmsten Fall – gemobbt.

Wenn Sie als Lehrkraft den Begriff „Streber“ im Unterricht hören oder Ihnen ein Schüler bzw. eine Schülerin im Vertrauen sagt, so bezeichnet worden zu sein, dann thematisieren Sie das Problem in der Klasse: Was ist eigentlich ein Streber? Kinder und Jugendliche sollten die Gelegenheit haben, über diese Frage in Ruhe nachzudenken und darüber miteinander ins Gespräch zu kommen.

- Die Schülerinnen und Schüler schreiben in Stichworten auf, was sie unter einem Streber bzw. einer Streberin verstehen.
- Die gesammelten Assoziationen werden zuerst in einer Kleingruppe (vier bis sechs Personen), danach gemeinsam im Klassenverband vorgestellt und gut sichtbar aufgeschrieben. Zu diesem Zeitpunkt sollte noch nicht darüber diskutiert werden, ob alle aufgelisteten Vorstellungen zutreffend sind und von allen geteilt werden. In der Regel werden in dieser Phase auch Aspekte genannt, die mit dem eigenen Verständnis eines Strebers nichts zu tun haben (wie z. B. „jemand, der gute Leistungen bringt“).
- Danach halten die Schülerinnen und Schüler – wiederum in Einzelarbeit – schriftlich fest, welche Aufgaben die Schule zu erfüllen hat.
- Die Antworten auf diese Frage werden wieder zuerst in der Kleingruppe und dann in der Gesamtgruppe vorgestellt und danach gut lesbar an die Tafel geschrieben.

- Im nächsten Schritt sollen die Schülerinnen und Schüler die Stichpunkte, die zu den beiden Fragen gesammelt wurden, miteinander vergleichen und darüber nachdenken, ob alle genannten Aspekte zum Thema Streber wirklich passen.
- In der anschließenden Gesprächsrunde wird gemeinsam herausgearbeitet, ob jemand, der im Unterricht mitarbeitet und gute Leistungen bringt, immer automatisch ein Streber ist und was tatsächlich einen Streber ausmacht (an dieser Stelle kommen häufig Kommentare wie „jemand, der dem Lehrer die Tasche hinterher trägt“).
- Abschließend wird vereinbart – und gegebenenfalls in die Liste der Klassenregeln neu aufgenommen –, dass niemand mit dem Begriff Streber beschimpft wird. Selbst Fünftklässler formulieren nach solchen Besprechungen treffend: „Jemand, der Streber zu einem anderen sagt, ist doch nur neidisch auf die guten Leistungen.“

Ein positiv besetzter und akzeptierter Leistungsbegriff innerhalb einer Lerngruppe, der nicht in Konkurrenz gegeneinander sondern im gemeinsamen Miteinander gelebt wird, bewirkt – neben vielen anderen Aspekten, die berücksichtigt und umgesetzt werden müssen –, eine produktive Arbeitsatmosphäre.

Sitzordnung

Bilden von Tischgruppen

Die Räume und ihre Gestaltung haben entscheidenden Einfluss auf Lernprozesse. Unter diesem Aspekt ist auch die Sitzordnung in Klassen- und Fachräumen zu betrachten:

- Wie stehen die Tische im Raum?
- Welche Tische und Stühle befinden sich im Raum?
- Wer sitzt mit wem an einem Tisch?
- Wer entscheidet, wer mit wem zusammensitzt?
- Nach welchen Kriterien wird entschieden?

Wir wollen im Folgenden Denkanstöße geben und Möglichkeiten vorstellen, wie die Problematik der Gestaltung der Sitzordnung thematisiert und Beteiligungs- und Verantwortungsstrukturen für Schülerinnen und Schüler geschaffen werden können.

Wer einen Raum in einer Schule betritt, hat – aufgrund der Ausstattung der Klasse und der Sitzordnung – schnell einen Eindruck davon, wie das Lernen überwiegend arrangiert wird. Befinden sich zum Beispiel Freiarbeitsmaterialien, Bücher, Illustrierte oder Lernspiele im Raum, hängen Arbeiten der Schülerinnen und Schüler, eine Themenlandkarte oder eine Übersicht über die Inhalte der unterschiedlichen Fächer an den Wänden? Empfindet man die Atmosphäre als angenehm? Wie stehen die Tische im Raum? Sind sie nach vorne zur Tafel ausgerichtet? Gibt es Einzel-, Partner- oder Gruppentische? All diese Aspekte sind Indikatoren dafür, ob der Unterricht mit vorrangig herkömmlichen oder neuen Lernformen gestaltet wird.

Damit die Schülerinnen und Schüler neben den fachlichen Inhalten weitere Kompetenzen wie Teamarbeit, Selbstständigkeit und Konfliktfähigkeit lernen können, müssen sie die Gelegenheit erhalten, über einen längeren Zeitraum in einer Gruppe zu arbeiten. Unterstützend wirkt sich dabei die Bildung von Tischgruppen aus. Denn neben geeigneten Lernsituationen spielt die Sitzordnung – die

Zusammensetzung von Lerngruppen und das systematische Training des Zusammenarbeitens – für erfolgreiches Arbeiten eine ganz entscheidende Rolle.

Für die Zusammensetzung der Tischgruppen müssen klare Kriterien festgelegt werden. Bewährt hat sich eine heterogene Mischung der Lernenden in Bezug auf Leistung, Geschlecht und Arbeitsverhalten. Innerhalb der Arbeitsgruppen müssen die Schüler/innen nicht zu „besten Freunden“ werden, sondern lernen, miteinander auszukommen und effektiv zu arbeiten. Jede Person innerhalb einer solchen Arbeitsgemeinschaft hat von dieser Zusammensetzung Vorteile:

- Indem Leistungsstärkere den Leistungsschwächeren helfen und den Stoff erklären, festigen sie ihr Wissen (nach Studien der Hirn- und Lernforschung wird durch Erklären am besten gelernt).
- Leistungsschwächere bekommen eine individuell angepasste Unterstützung.
- Neben den Fachinhalten erwerben alle Gruppenmitglieder weitere Sozialkompetenzen, die sie in ihrem außerschulischen Leben anwenden können.

Die Schülerinnen und Schüler sollten bei der Zusammensetzung der Tischgruppen beteiligt werden. Sie müssen die Kriterien für die Zusammensetzung kennen und wissen, dass es sich um Arbeits- und nicht in erster Linie um Freundschaftsgruppen handelt. Dennoch sollte man Sympathien von Schülerinnen und Schülern berücksichtigen, indem jedes Kind oder jeder Jugendliche jeweils drei Jungen und drei Mädchen wählt, mit denen er bzw. sie gerne zusammenarbeiten und an einem Tisch sitzen möchte. Wenn die Tischgruppen zusammengestellt werden, sollten die Lehrer/innen versuchen, von jedem „Wahlzettel“ mindestens einen Wunsch zu erfüllen. Werden völlig ungeeignete Wunschpartner angegeben, sollte die Lehrkraft das Gespräch mit dem Schüler oder der Schülerin suchen und das Problem besprechen. Bei der Bildung der Lerngruppen können Soziogramm-Programme genutzt werden, die z. T. kostenlos im Internet zur Verfügung stehen. Je nach Alter und vorhandenen Kompetenzen können Schülerinnen und Schüler diesen Prozess unterstützen. Die Lehrkräfte müssen in jedem Fall mitarbeiten, um Aspekte einzubringen, die den Schüler/innen nicht aufgefallen sind oder die sie bisher nicht kannten.

Vorlage eines Wahlzettels für die Tischgruppenzusammensetzung

Tischgruppenwahl am von	
Mädchen	Jungen
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Checkliste nach der Zusammenstellung der Tischgruppen

- Wenn Sie alle der folgenden Punkte mit „ja“ beantworten können, haben Sie alle wichtigen Aspekte bei der Zusammensetzung der Tischgruppe berücksichtigt.
- Falls Sie einen der Punkte mit „nein“ beantworten, müssen Sie klären, ob dieser Aspekt noch berücksichtigt werden sollte und dann die Tischgruppen gegebenenfalls noch einmal umstellen.
- Falls der Aspekt „mindestens ein Wunschpartner pro Schüler/in berücksichtigt“ mit „nein“ beantwortet werden musste, sollten Sie vor der Bekanntgabe der neuen Sitzordnung mit diesem Kind oder Jugendlichen sprechen (und die Berücksichtigung eines angemessenen Wunsches bei der nächsten Tischgruppenwahl zusagen).

Bei der Zusammensetzung der Tischgruppen (TG) wurden folgende Kriterien berücksichtigt:	ja	nein
In jeder TG sitzen		
Mädchen		
Jungen		
Leistungsstärkere		
Leistungsschwächere		
selbstständig arbeitende Schüler/innen		
weniger selbstständig arbeitende Schüler/innen		
Mindestens ein/e Wunschpartner/in pro Schüler/in wurde bei der TG-Zusammensetzung berücksichtigt.		

Da die Tischgruppenarbeit über mehrere Jahre läuft, sollte in der Klasse ein Tischgruppenplan ausgehängt werden, damit die Schülerinnen und Schüler bei neuen Tischgruppenzusammensetzungen immer wieder nachvollziehen können, wer mit wem wann schon einmal zusammen in einer Tischgruppe gearbeitet hat.

Lernen

Kinder in der Grundschule arbeiten meistens motiviert und intensiv mit. Je länger die Heranwachsenden in der Schule sind, desto weniger Eigenantrieb zeigen die meisten. Zu viele Schülerinnen und Schüler

- sind lustlos
- haben Probleme beim Lernen
- haben überwiegend Misserfolgserebnisse.

Wir wollen Möglichkeiten aufzeigen, wie die Kinder und Jugendlichen durch zunehmende Partizipation stärker motiviert und in die Lage versetzt werden können, effektiver zu lernen.

Grundvoraussetzungen

Menschen, und vor allem Kinder, sind von Natur aus neugierig und wollen lernen. Betrachtet man den Unterricht in Schulen, vermittelt sich in vielen Klassen ein ganz anderer Eindruck. Lustlos und passiv hängen unmotivierte Kinder oder Jugendliche auf ihren Stühlen. Schule erscheint ihnen als notwendiges Übel, in der man die Zeit absitzen muss. Welche äußeren Rahmenbedingungen könnten diesem Phänomen entgegenwirken?

Die Erhöhung der Schüleraktivität ist einer der entscheidenden Schritte. Haben Sie schon einmal eine Woche lang hinten in der Klasse gesessen und dem Unterricht zugehört? Haben Sie erlebt, wie ermüdend und langweilig das sein kann? Haben Sie nicht auch schon Fortbildungen erlebt, bei denen man sehr lange Zeit sitzen und zuhören muss, sich kaum ein Gähnen verkneifen kann, auch wenn die vermittelten Inhalte wirklich spannend waren? In der Regel ist es viel angenehmer, den Unterricht selbst zu gestalten als den Stoff einfach nur passiv aufzunehmen. Erst durch eine Erhöhung der Aktivität der Schülerinnen und Schüler wird ihnen die tätige Auseinandersetzung mit den Inhalten und damit die effektivste Form des Lernens ermöglicht.

Weitere Voraussetzungen für die Verbesserung der Motivation von Kindern und Jugendlichen ist die Schaffung einer positiven Lernumgebung und eines angenehmen Lernklimas.

Dazu gehören:

- eine Fehlerkultur, in der Fehler als normal und hilfreich auf dem Weg des Lernens angesehen werden,
- ein angenehmes Klassenklima, das nicht von gegenseitigem Kleinmachen und Mobbing geprägt ist,
- die individuelle Anpassung der Lernangebote an die jeweilige Lernausgangslage,
- die Berücksichtigung verschiedener Lerntypen,
- anregendes Material,
- die Organisation von Lernsituationen, die eine aktive Auseinandersetzung mit den Inhalten ermöglicht.

Orientierung an Kompetenzrastern

Die Inhalte, die Kinder und Jugendliche in der Schule lernen sollen, sind durch die Rahmenrichtlinien bzw. Kerncurricula vorgegeben. Innerhalb dieser Vorgaben gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, um Schülerinnen und Schüler zu beteiligen.

Ein Kompetenzraster kann ein Hilfsmittel sein, um die Eigenverantwortung der Schülerinnen und Schüler zu stärken und die Praxis der Leistungsnachweise entscheidend zu verändern. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen jedoch einige Grundbedingungen berücksichtigt werden:

- Erfolgreiches Lernen ist nur möglich, wenn die Lernenden aufmerksam und aktiv sind. Wenn wir uns selber beobachten, können wir feststellen, dass Arbeits- bzw. Lernprozesse immer dann am effektivsten sind, wenn wir an der Gestaltung des Prozesses mitwirken können und emotional beteiligt sind.

- Inhalt, Tempo und Schwierigkeitsgrad der Inhalte müssen individuell an die Lernenden angepasst werden, denn Überforderung und Unterforderung führen zu Misserfolgs- und Frustrationserlebnissen und bewirken einen Rückzug der Lernenden.
- Schülerinnen und Schüler sollten schon an der Auswahl der Lerninhalte und Arbeitsweisen beteiligt werden, damit aus Betroffenen von Anfang an Beteiligte werden.
- Die Lehrerrolle verändert sich vom „Dozenten“ zum Lernbegleiter.
- Die Zusammenarbeit von Schülern und Schülerinnen ist ausdrücklich gewünscht und bis auf wenige Phasen der Einzelarbeit immer möglich.
- Jeder Lernende hat immer etwas zu tun, das Aufeinander-Warten, weil die Schnelleren schon fertig sind, entfällt.
- Die individuelle Lernentwicklung muss sehr genau dokumentiert werden.
- Eltern müssen über diese Arbeitsweise rechtzeitig und detailliert informiert werden, da sie meist nicht den eigenen Schulerfahrungen entspricht und zu Widerständen führen könnte.

Die Schülerinnen und Schüler können mit Hilfe von Kompetenzrastern eine Übersicht über die zu erarbeitenden Inhalte erstellen und ihren individuellen Lernweg gemeinsam mit der Lehrkraft planen und gestalten.³ Grundlage für die Planung ist der jeweilige Leistungsstand, der zu Beginn eines Schuljahres ermittelt wird. Dieser Einstiegstest dient nicht der negativen Selektion, sondern als Instrument zur Feststellung der jeweiligen Stärken und Entwicklungsbereiche des Kindes oder Jugendlichen. Dadurch kann die erfolglose Gleichschrittigkeit beim Lernen von Schüler/innen einer Lerngruppe aufgebrochen werden.

In den durch die Kerncurricula vorgegebenen Themengebieten gibt es trotz relativ enger Vorgaben die Möglichkeit, die Schülerinnen und Schüler an der Auswahl von Teilthemen zu beteiligen.

Mit Hilfe einer Mindmap können zu Beginn einer Unterrichtseinheit die Vorerfahrungen, Wünsche und Erwartungen visualisiert werden. Einige der genannten Inhalte werden vermutlich „Pflichtinhalte“ sein, mit denen sich die Lernenden auseinandersetzen müssen. Weitere Schwerpunktsetzungen können sich aus den Wünschen der Schülerinnen und Schüler ergeben. Je nachdem, ob die Inhalte für den Gesamtzusammenhang wichtig sind oder auch als Zusatzbereich additiv behandelt werden können, werden diese Unterthemen in Unterrichtseinheiten für Einzelne, Kleingruppen oder die gesamte Klasse aufgeteilt. Durch diese Vorgehensweise beteiligen Sie Ihre Schülerinnen und Schüler an der Auswahl und Gestaltung der Lerninhalte und erhöhen somit auch die Motivation, sich mit diesen Inhalten auseinanderzusetzen.

Eine andere, sehr geeignete Form der Partizipation ist die Unterrichtsmethode des Expertentrainings, die in der Literatur auch „Werkstattlernen“ oder „Chefsache“ genannt wird. Die Grundidee dieser Methode ist, dass die Schülerinnen und Schüler von- und miteinander lernen. Jedes Kind oder jeder Jugendliche einer Lerngruppe erhält eine Aufgabe, für die sie bzw. er zuständig ist. Diese Aufgabe muss zuerst selbstständig gelöst und anschließend mit der Lehrkraft besprochen werden. Nach erfolgreicher Bearbeitung dieses Auftrags ist der Schüler Experte (oder „Chef“), die Schülerin Expertin (oder „Chefin“) für diese Aufgabe. Danach bearbeiten die Mitschüler/innen ihre Aufgaben. Bei Fragen können sie sich an den Experten bzw. die Expertin wenden und – nach erfolgreicher Bearbeitung – erhalten sie von ihm bzw. ihr die Unterschrift, nun ebenfalls Experte bzw. Expertin zu sein. Um Leistungsschwächeren und Leistungsstärkeren gleichermaßen gerecht zu werden, können die Aufgaben in Grund- und Zusatzaufgaben aufgeteilt werden, die dann nach individueller Fähigkeit zu bearbeiten sind.

³ Beispiele für die Gestaltung von Kompetenzrastern finden sich im Internet, z. B. unter <http://www.lernkompetenz.th.schule.de/web/1.0.4.htm>; 30.11.2007.

Um die Partizipation bei dieser Methode zu erhöhen, kann man zu Beginn des Expertentrainings die Aufgaben innerhalb einer Tischgruppe verteilen lassen. Die vier bis sechs Schülerinnen und Schüler müssen gemeinsam entscheiden, wer welche Aufgabe übernimmt. Gegebenenfalls können die Tischgruppen auch eigene Aufgaben selbstständig formulieren, so dass eine Mischung aus vorgegebenen und von Schülerinnen und Schülern selbst entwickelten Aufgaben entsteht.

Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung der Teilhabe von Schülerinnen und Schülern an der Auswahl und Gestaltung der Lerninhalte besteht in der Einführung von mittelfristigen oder Langzeithemen, die sich die Lernenden aus einer Angebotspalette oder frei aussuchen können. Das angestrebte Ergebnis und die Art und Weise der Präsentation müssen genau miteinander abgesprochen werden, damit das Ergebnis der Schülerarbeit und die Erwartungen der Lehrkräfte auch zueinander passen. Der Umfang und die Zeitdauer für die Erarbeitung hängen vom Alter und den Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler sowie der Komplexität des jeweiligen Themas ab.

Pausengestaltung

Die Gestaltung der Pausen wird an vielen Schulen immer wieder diskutiert. Gegenwärtig ist festzustellen, dass Schülerinnen und Schüler

- zu wenig Zeit an der frischen Luft verbringen
- sich in der Pause häufig streiten
- laut sind
- Wände beschmieren
- die Klassenräume schmutzig und unordentlich hinterlassen
- Gegenstände zerstören
- nach der Pause außer Rand und Band sind.

Wir wollen einige Gründe für dieses Verhalten anführen, aber auch Möglichkeiten darstellen, wie die Situation unter Beteiligung der Schülerinnen und Schüler verbessert werden kann.

Pausen sind für Schüler und Schülerinnen wichtig, aber auch für ihre Lehrer und Lehrerinnen. Es geht nicht nur darum, Räume und Lerngruppen zu wechseln, sondern vor allem um Bewegung, „abschalten“ zu können, den Kopf für die nächsten Lerneinheiten freizubekommen und um soziale Lernprozesse außerhalb des Unterrichts. Dies gilt für Halbtagschulen, insbesondere aber für Ganztagschulen, die in der Regel längere Pausen haben, in denen das gemeinsame Essen wichtiger Bestandteil des Schultages ist und zwischen Spielen und Lernen neue Verbindungen entstehen. So wie es in den Lernphasen um die Förderung individueller Lernwege geht, so müssen in den Pausen auch individuelle Gestaltungsmöglichkeiten gegeben sein. Eine Schule kann ihren Schüler/innen nicht verordnen, wie sie ihre Pausen – zum Beispiel draußen auf dem Schulhof – zu verbringen haben. Die Schüler/innen haben völlig unterschiedliche Bedürfnisse und auch verschiedene körperliche und seelische Voraussetzungen. Die einen müssen sich austoben, um den folgenden Lernphasen gewachsen zu sein, andere erholen sich besser beim Schmökern in der Bibliothek, beim Schachspielen, in der Disco oder beim Klönen im Klassenraum.

Schule kann all diesen individuellen Bedürfnissen nur gerecht werden, wenn sie die Schülerinnen und Schüler an der Gestaltung der Pausen beteiligt und ihnen dadurch auch Verantwortung überträgt. Es sollten aber nicht nur die gewählten Schülervertreter/innen beteiligt werden, sondern möglichst alle, damit die Pausengestaltung das Ergebnis eines breiten Beteiligungsprozesses ist.

Dies kann zum Beispiel durch die Methode der Zukunftswerkstatt erreicht werden: In allen Klassen erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation. Dann folgt eine Visionsphase, in der die Schüler/innen ihre Wünsche und Vorstellungen äußern können – wobei auch völlig utopische Vorschläge erwünscht sind. Schließlich wird in einer Realisierungsphase zunächst geprüft, welche der Wünsche und Vorstellungen verwirklicht werden können, um dann gemeinsame Wege der Umsetzung zu erarbeiten. Jede Klasse sollte zwei oder drei Vertreter/innen bestimmen, die als Pausenbeauftragte diese Ergebnisse anschließend in eine schulweite Runde einbringen. Auch die Lehrerinnen und Lehrer sollten sich an den Diskussionen beteiligen – allerdings nicht als „Bremsen“, sondern als Moderatoren, die der Diskussion eine Struktur geben und auf bestehende Rahmenbedingungen aufmerksam machen. Man kann diesen Diskussionsprozess auch von außen moderieren lassen, etwa durch Vertreter/innen von Institutionen, die sich mit Schülerbeteiligung beschäftigen.⁴ Ein wichtiger Aspekt ist bei all diesen Überlegungen, dass in den Pausen keine direkte Kontrolle notwendig ist: Es muss nicht neben jedem Schüler bzw. jeder Schülerin eine Lehrkraft stehen, um ihn bzw. sie zu beaufsichtigen.

Es könnte vorteilhaft sein, in dieser Phase außerschulische Fachleute hinzuziehen, zum Beispiel Studierende der Architektur oder Landschaftsarchitektur, die Anregungen zur Innen- und Außengestaltung von Räumen geben können, oder sozialpädagogische Fachkräfte von Schulen, an denen bereits gute Modelle entwickelt wurden.

An folgender Struktur könnte sich die Diskussion orientieren:

⁴ z. B. Servicestelle Jugendbeteiligung, www.jugendbeteiligung.info.

Bedürfnisse	Ort	Einrichtungen	Notwendige Veränderungen	Verantwortungen
Toben	Außengelände	Klettergerüst Bolzplatz Skateranlage	Investition von 8.000 € Investition von 15.000 €	Außenaufsicht Sportfachgruppe
Lesen	Bibliothek	Schmökerecke	Erweiterung der Öffnungszeiten Jährliche Anschaffung von Büchern, Kooperation mit der Stadtbibliothek über Bücherkisten	Eltern lösen sich bei der Übernahme von Verantwortung ab
Freie Wahl des Aufenthaltes	Gesamtes Schulgebäude (außer Fachräumen) und Außengelände	Alle als Freizeitbereiche ausgewiesenen Flächen und Räume	Änderung der Schulordnung, Aufhebung der starren Pausenregelung	Aufsichten in Klassenräumen werden von den Kollegen eines Jahrgangs geregelt, andere zentrale Aufsichten durch Schulleitung
Klönen	Klassenräume, Cafeteria	Sitzecken	Einrichtung von verschiedenen Kommunikationsbereichen	Aufsicht „nebenbei“ durch vorbeikommende oder in diesen Bereichen arbeitende Lehrer/-innen
Sport treiben	Turnhalle	Sportgeräte, Bälle etc.	Freigabe der Sporthallen für Pausenaktivitäten	Studierende und geeignete Eltern
Spielen	Ganzes Schulgelände	Spielezentrale zur Ausgabe von Spielen	Anschaffung von Spielen	Sozialpädagoge/-innen oder Eltern betreiben die Spielezentrale, Ausleihe erfolgt durch Hinterlegung des Schülerschlüssels
Erholung			Neue Gewichtung der Zeiteinheiten der einzelnen (kleinen, großen) Pausen, zum Beispiel Kürzung der kleinen Pausen zugunsten einer längeren Pause	Schulleitung

In den Zukunftswerkstätten werden meist sehr viele Vorschläge und Wünsche zusammengetragen. Daher ist es wichtig, die Liste in einem nächsten Schritt zu priorisieren. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein: Welche Maßnahmen können sofort umgesetzt werden, weil sie kein Geld oder keine Baumaßnahmen erfordern? Welche Maßnahmen können zusätzlich realisiert werden, weil sie mit nur geringem Aufwand aus dem Etat der Schule oder des Fördervereins umzusetzen sind? Mittel- oder längerfristige Maßnahmen sollten auf eine Zeitschiene eingetragen werden, die zur Orientierung dient, welche Gelder zu welchem Zeitpunkt beim Schulträger oder anderen Institutionen beantragt werden müssen. Dabei ist es vorteilhaft, auf dieser Zeitschiene auch Kostenschätzungen festzuhalten, damit die Schulgemeinschaft nachvollziehen kann, dass bestimmte Projekte erst dann realisiert werden können, wenn die entsprechenden Summen zur Verfügung stehen.

Hier noch einige Anregungen für sinnvolle Pausenregelungen:

- In einer von Schüler/innen betriebenen Cafeteria können die Kinder und Jugendlichen preisgünstig frühstücken.
- In einer Disco können Schüler/innen, die einen Discoführerschein gemacht haben, CDs auflegen und die Lichtorgel bedienen.
- In einer Teestube können Schüler/innen in Ruhe klönen und sich einen Tee kochen.
- Im Schulgarten kann gegärtnert werden (auch wäre zum Beispiel ein Hühnerstall möglich).
- Eine Schülerfirma kann zum Beispiel als Büromaterialfirma organisiert sein, die umweltfreundliche Büromaterialien verkauft, oder als „Toilettenfirma“, die die notwendigsten Kosmetika bereithält.
- In der Eingangshalle können Mitglieder des Schülerzirkus proben.
- Die Streitschlichter/innen können in den Pausen ihre Verhandlungen führen.

Gelingt es einer Schule, die Schülerinnen und Schüler umfassend am Entscheidungsprozess für die Pausengestaltung zu beteiligen, sollte man diese Beteiligung auch später noch aufrechterhalten. Die Schüler/innen sollten nicht nur in der Planungs- und Realisierungsphase Verantwortung übernehmen, sondern auch während der Nutzung der einzelnen Angebote. Das bedeutet, dass mit den Schülerinnen und Schülern auch mögliche Entwicklungen besprochen werden müssen, die zu Missbrauch, Verschmutzung und Zerstörung der einzelnen Bereiche führen können. Indem die beteiligten „Pausenbeauftragten“ solche Schwierigkeiten in ihre Klasse einbringen und dort diskutieren, dürfte eine positive Entwicklung und sinnvolle Nutzung der Pausenangebote aber weitgehend gewährleistet sein.

Leistungsbeurteilung

Täglich wird Schülerinnen und Schülern ihr jeweiliger Leistungs- bzw. Lernstand von den Lehrer/-innen rückgemeldet. Häufig erfolgen diese Beurteilungen aber ohne Beteiligung der Lernenden:

- Die Bewertungskriterien sind nicht transparent.
- Die Beurteilungen werden nicht miteinander besprochen.
- Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich der Bewertung der Lehrkraft oft ausgeliefert und haben keine Einflussmöglichkeiten.
- Die Schülerinnen und Schüler werden nicht in ihrer Selbsteinschätzung trainiert, sie fließt auch nicht in die Beurteilung mit ein.

Wir wollen Möglichkeiten aufzeigen, wie man diese Bewertungsrouitinen anders gestalten kann. Schülerinnen und Schüler sind durchaus in der Lage, ihre Lernfortschritte und ihren Leistungsstand selbst zu beurteilen. Sie erlernen dabei verschiedene Kompetenzen: sich selber einzuschätzen, ihre Arbeitshaltung und Zusammenarbeit mit anderen zu reflektieren und sich mit der Fremdwahrnehmung ihrer Mitschüler/innen und Lehrkräfte auseinanderzusetzen. Wir werden Beispiele aufführen, wie eine neue Form der Bewertung zu einem festen Bestandteil der Beurteilungspraxis einer Schule werden kann.

Die meisten Menschen können sich eine Schule ohne Zensuren nicht vorstellen. Zensuren sollen ein objektives Maß für Leistungen sein und Leistungen vergleichbar machen. Von den meisten Schüler/innen werden Zensuren jedoch als unangenehmes Disziplinierungsmittel und ungerechtes Bewertungsinstrument empfunden, das zu einem Urteil über die eigene Persönlichkeit und Zukunft wird. Die Zensuren entscheiden darüber, wie die Stimmung in der Familie ist, sie bestimmen das Selbstwertgefühl eines Kindes oder Jugendlichen, sie entscheiden über Sitzenbleiben, „Abschulen“, Abschlüsse, Bildungs- und Berufskarrieren.

Alle, die genauer über dieses Thema nachdenken, wissen jedoch, dass Zensuren nicht objektiv sein können und häufig ungerecht sind, dass sie Leistungen nicht vergleichbar machen und auch kein geeignetes Maß für die individuelle Leistung sind. Zensuren können nur das zensieren, was eine Lehrkraft als messbar definiert hat, sie sind punktuell und nur in den seltensten Fällen prozessorientiert. Zudem sind sie stark von der einzelnen Lehrkraft, ihren Vorurteilen und Einschätzungen abhängig und damit subjektiv, sie ordnen Schüler/innen schematisch in Schubladen ein, die ihrer Persönlichkeit und ihren individuellen Lernerfolgen jedoch nicht angemessen sind. Jeder Lehrer und jede Lehrerin kennt die strategischen Überlegungen bei der Notengebung, ob man zum Beispiel einem Schüler lieber eine 3- oder eine 4+ gibt, um ihn entweder durch eine gute Note zu motivieren oder ihn lieber durch eine schlechtere Note wachzurütteln. Hinter solchen Gedanken steht häufig der verzweifelte Versuch, nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Prozess der Lernentwicklung mit einer Zensur zu beeinflussen oder in die Bewertung einfließen zu lassen.

Auch wenn Zensuren aus wissenschaftlicher Sicht ein fragwürdiges Instrument der Leistungsbeurteilung sind, haben sie zweifellos einen entscheidenden Einfluss bei Bewerbungen um Stellen oder Studienplätze. Insofern ist es wichtig, die Zensuren so zu erteilen, dass sie Ergebnis eines Prozesses sind, an dem Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern partizipieren. Schriftliche Lernbeurteilungen – zum Beispiel in Form von Briefen oder eines gemeinsam erarbeiteten Kompetenzrasters –, die an Schüler/innen und Eltern ausgegeben werden, sind Noten eindeutig vorzuziehen. Solche differenzierten Lernbeurteilungen setzen sich aber nur schwer in unserer Gesellschaft durch, da die Meinung vorherrscht, eine Zensur könne eine eindeutige Auskunft über entsprechende Leistungen und Kompetenzen geben. Tatsächlich zeigt eine Zensur aber vor allem an, in welchem Maße sich ein Schüler oder eine Schülerin diesem Bewertungssystem angepasst hat.

Entscheidend für die Aussagefähigkeit einer Zensur ist der Leistungsbegriff, der ihr zugrunde liegt. Zensiert man lediglich das Ergebnis, zum Beispiel die Anzahl der gelösten Aufgaben, die erreichten Zentimeter beim Weitsprung, die richtig genannten Flüsse Europas, die korrekt geschriebenen Wörter im Diktat, oder bewertet man auch den individuellen Lernprozess? Erhalten Schüler/innen die gleiche Zensur, wenn sie bei der gleichen Anzahl von Mathematikaufgaben richtig gerechnet haben, oder wird in die Bewertung auch einbezogen, ob ein Schüler oder eine Schülerin in den letzten Jahren deutlich weniger oder deutlich mehr Aufgaben richtig gelöst hat? Soll wirklich nur die erreichte Sprungweite Grundlage für die Zensur sein? Denn diese Leistung ist doch auch abhängig von Körpergröße, Gewicht und Sportlichkeit eines Schülers oder einer Schülerin. Sollte also nicht die individuelle Ausgangslage des Einzelnen eine Rolle bei der Beurteilung seiner Endleistung spielen? Eigentlich wäre ein solches Vorgehen selbstverständlich, da es für die Leistungsbeurteilung nicht unwichtig sein kann, von welchem Ausgangspunkt ein Lernender startet, um eine bestimmte Leistung zu erreichen. Ein Schüler, der zum Beispiel mit Lese-Rechtschreib-Schwierigkeiten startet und es dennoch schafft, nach sechs Jahren fast so wenig Fehler zu machen wie jemand, der keine derartige Belastung hatte, hat doch eindeutig mehr geleistet. Aber in welcher Zensur schlägt sich diese Leistung nieder?

Leistungsbewertungen sind immer subjektiv. Wenn der gleiche Deutschaufsatz zehn Deutschlehrern zur Korrektur gegeben wird, werden am Ende vermutlich vier oder fünf verschiedene Notenstufen herauskommen. Das gilt übrigens auch für das Fach Mathematik, in dem scheinbar so objektiv beurteilt wird.

Dieses subjektive Bewertungssystem, das gravierende Auswirkungen auf das Selbstbewusstsein und die Karriere von Schüler/innen hat, sollte deshalb durch partizipative Elemente qualitativ entscheidend verbessert werden.

Zunächst einmal muss allen Beteiligten klar sein, welche Kriterien einer Beurteilung zugrunde liegen:

- Wie hoch sind die Anteile mündlicher und schriftlicher Leistungen?
- Welche Leistungen gehen in den mündlichen Bereich ein?
 - Hausaufgaben
 - Mappenführung
 - Mündliche Beteiligung
 - Referate
 - Langzeitthemen
 - Pünktlichkeit
 - Fehlzeiten
 - Selbstständiges Lernen
 - Problembewusstsein
 - Urteilsfähigkeit
 - ...
- Wie werden bei mündlicher Beteiligung Qualität und Quantität gewichtet?
- Wie wird die individuelle Lernentwicklung, wie wird die Lernausgangslage in der Zensur berücksichtigt?
- Gibt es eine Orientierung an Grundanforderungen und erweiterten Leistungsanforderungen?
- Wird der zu erwartende Abschluss in Relation zu den Leistungsbewertungen gesetzt?
- Werden nur Einzelleistungen oder auch Gruppenleistungen bewertet? Wie?

- Werden die für das künftige Leben wichtigen Faktoren – zum Beispiel Teamfähigkeit, Motivation, Begeisterungsfähigkeit, Verantwortlichkeit, die Fähigkeiten zu präsentieren oder auf andere Menschen zuzugehen – mit berücksichtigt?
- Geht eine Entwicklung in der Persönlichkeitsbildung, im Umgang mit dem eigenen Körper (Gesundheit), den Mitmenschen und der Umwelt in eine Leistungsbewertung mit ein?
- Werden Zielvereinbarungen berücksichtigt, die man getroffen hat, um den eigenen Lernprozess zu optimieren?

Es ist wichtig, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Leistungsbewertungen subjektiv sind. Wie will man ein Bild, eine Interpretation, ein Gedicht, einen englischen Essay, eine Erörterung objektiv beurteilen?

Doch wo ist der Ausweg aus dem Dilemma der subjektiven Beurteilung im schulischen Bewertungssystem und der Erwartung der Gesellschaft, auf objektive, verlässliche Daten zurückgreifen zu können?

Der Ausweg liegt sicher nicht in zentralen Prüfungen, die landes- oder sogar bundesweit formuliert werden. Wie sollte dadurch etwas objektiver werden, wenn die Bewertung der zentral gestellten Aufgaben dann doch wieder subjektiv erfolgt? Wenn Leistungen nicht wie in der Führerscheinprüfung auf richtig und falsch reduziert werden können, dann sind Beurteilungen immer subjektiv. Niemand kann in einer Klasse, in einem Jahrgang, in einer Schule, einer Stadt, einem Bundesland oder gar weltweit individuelle Leistungen objektiv beurteilen, nicht einmal dieselbe Lehrkraft an zwei Tagen bei derselben Arbeit desselben Schülers.

Unser Vorschlag geht deshalb in eine andere Richtung: Beziehen Sie bei der Beurteilung die Schüler/innen und Eltern mit ein, stehen Sie dazu, dass Beurteilungen subjektiv sind und fehlerhaft sein können. Um eine individuelle Schülerleistung angemessen beurteilen zu können, ist es sinnvoll, die subjektive Beurteilung der Lehrkraft durch weitere subjektive Beurteilungen – nämlich von Schüler/innen und Eltern – anzureichern und somit das Bild differenzierter zu machen. Diese Haltung würde auch erheblichen Druck von den Lehrkräften nehmen, da sie nicht mehr länger den Anspruch verteidigen müssten, im Besitz der einzig richtigen Lösung zu sein.

Um dieses Ziel zu realisieren, ist es zunächst einmal wichtig, die oben aufgeführten Kriterien der Bewertung mit den Eltern und Schüler/innen zu diskutieren und sie gemeinsam mit ihnen zu ergänzen und zu modifizieren. Auf diese Weise kann ein von allen akzeptiertes Bewertungssystem gestaltet werden.

Ein weiteres wichtiges Element, das unbedingt einbezogen werden sollte, ist die Selbsteinschätzung der Schüler/innen. Ein Zeugnis sollte erst dann gültig sein und den Eltern vorgelegt werden, wenn jeder Schüler bzw. jede Schülerin eine Stellungnahme zum eigenen Lernprozess abgegeben hat. Grundlage für eine derartige Stellungnahme könnte der oben aufgeführte Kriterienkatalog sein. Die Selbsteinschätzung darf sich jedoch nicht auf die Angabe von Noten beschränken, sondern sie muss eine Vielzahl von Aspekten beinhalten: die individuelle Ausgangslage, die Rahmenbedingungen für eine Entwicklung, die Zielvereinbarungen für den Lernzeitraum und die selbst wahrgenommenen Entwicklungen, ebenso die Möglichkeit für Kritik an den gegebenen schulischen Rahmenbedingungen. Beides – sowohl die Bewertung der Lehrer/innen als auch die Selbsteinschätzung der Schüler/innen – sollten als Einheit an die Eltern gehen und Grundlage für ein Gespräch zur individuellen Leistungsentwicklung sein. Ein solches Konzept verfolgt das gesamtgesellschaftlich äußerst wichtige Ziel, die individuelle Lernentwicklung so zu gestalten, dass jedes Kind oder jeder Jugendliche ein Optimum an Leistungen bringen und die Gesellschaft insgesamt mit seinen Fähigkeiten voranbringen kann.

Allein diesem Ziel sollten Leistungsbeurteilungen dienen, nicht der Aussortierung, Bloßstellung und Diskriminierung von Kindern und Jugendlichen.

Ein möglicher Weg ist:

- Diskutieren Sie mit Ihren Schüler/innen die Kriterien Ihrer Leistungsbewertung.
- Geben Sie Ihren Schüler/innen zwei Wochen vor den Zeugnissen zwei Stunden Zeit, um auf etwa drei Seiten anhand dieser Kriterien eine eigene Stellungnahme zu ihrer persönlichen – allgemeinen und fachspezifischen – Lernentwicklung anzufertigen. Händigen Sie den Eltern beide Teile der Leistungsbewertung aus.
- Diskutieren Sie auf der Grundlage dieser beiden Dokumente den Lernstand jedes Kindes oder Jugendlichen ausführlich mit den Eltern und den Schüler/innen selbst. Vereinbaren Sie Ziele mit Eltern und Schüler/innen für das nächste Halbjahr, die dann wieder Grundlage für die nächsten Leistungsbewertungen oder besser Lernentwicklungsberichte sind. Eine gute Basis für Zielvereinbarungen sind auch Kompetenzraster, die für immer mehr Fächer zur Verfügung stehen. Ihr Einsatz kann eine völlige Veränderung der schulischen Lernprozesse initiieren.

3. Möglichkeiten der Partizipation für Eltern

Gestaltung des Schullebens

Eine große Anzahl von Eltern klagt über die mangelhaften Möglichkeiten, sich am Schulleben zu beteiligen. Eltern

- werden zu Informationsabenden eingeladen
- dürfen am Elternsprechtag zu einem festgelegten kurzen Besprechungstermin erscheinen
- werden zum Schulfest eingeladen
- werden aufgefordert, im Förderverein Geld zu spenden
- werden über die Elternräte formal einbezogen.

Durch diese beschränkten Beteiligungsmöglichkeiten identifizieren sich die Eltern in der Regel nicht besonders stark mit der Schule ihrer Kinder und ziehen sich immer stärker zurück. Deshalb wollen wir Möglichkeiten aufzeigen, wie Eltern stärker mit „ins Boot geholt“ werden und größere Verantwortung sowie einen stärkeren Einblick in das Schulleben erhalten können.⁵

Von einer breiten Partizipation der Eltern profitieren nicht nur die Eltern und Schüler/innen, sondern auch die Schule selbst, die durch diese Mitwirkung viel effektiver wird. Deshalb ist es wichtig, die Eltern am gesamten Schulleben teilnehmen zu lassen. Eine Möglichkeit ist die Mitarbeit im Schulvorstand, die in dieser Publikation später noch Thema sein wird. Zunächst soll es aber darum gehen, alltägliche Mitwirkungsmöglichkeiten für alle Eltern aufzuzeigen.

Eltern, die das Gefühl haben, die Interessen ihres eigenen Kindes hinreichend in die schulische Arbeit einbringen zu können, sind automatisch auch daran interessiert, die schulischen Rahmenbedingungen insgesamt mit zu beeinflussen, da diese die Arbeit in der Klasse ihres Kindes maßgeblich bestimmen. Partizipation ist jedoch nur möglich, wenn die Eltern gut informiert werden. Werden Eltern über schulische Probleme, Entscheidungen und Erfolge ihrer Kinder rechtzeitig und kontinuierlich informiert, unterstützen sie auch die Arbeit der Lehrkräfte. Die hier investierte Zeit lohnt sich. Das zeigt sich besonders, wenn Probleme auftauchen: Alle Beteiligten sind dann schon über die bisherigen Entscheidungen und Vorgänge informiert und es existiert schon eine Beziehungsstruktur untereinander, die genutzt werden kann. Allerdings darf es nicht bei reinen Informationsveranstaltungen bleiben. Vielmehr müssen für die Eltern Möglichkeiten geschaffen werden, konkret an Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozessen zu partizipieren. Wir geben hier nur einige Beispiele, die beliebig erweitert werden können.

⁵ Vgl. hierzu auch: Schreiber, Dagmar/Kliewe, Anke/Witt, Katja: Es geht doch um die Kinder: Wenn Eltern und Schule gemeinsame Sache machen ... Eine Arbeitshilfe zur Feedback-Kultur. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Arbeitshilfe 08 der Publikationsreihe im Rahmen von „Ideen für mehr! Ganztätig lernen.“ Berlin 2007.

Monatliche Informationsveranstaltungen

Die Schulleitung kann die gewählten Elternvertreter/innen und andere interessierte Eltern jeden Monat zu Informationsabenden über die Entwicklungen an der Schule einladen. Ist an der Schule eine pädagogisch-didaktische Konferenz (pädiKo) eingerichtet, die ebenfalls monatlich tagt, kann die Schulleitung die Elternvertreter/innen in diesem Rahmen auch über den Diskussionsstand der PädiKo informieren. Natürlich können Informationen über die pädiKo-Arbeit auch über die Eltern fließen, aber wenn die Schulleitung darüber informiert, fühlen sich die Eltern ernst genommen und ihre Wünsche und Anregungen landen direkt und ohne Filter dort, wo sie auch Gehör finden können.

Schulförderverein

An Schulen sind Fördervereine weit verbreitet, doch sind sie oft nur ein Mittel, um Gelder zu akquirieren. Werden Eltern bei Entscheidungen über die Verteilung der Gelder an die Schule in hohem Maße beteiligt, dann identifizieren sie sich stärker mit der Schule. Denn sie sehen dann, dass sie nicht nur zur Kasse gebeten werden, sondern tatsächlich auch über die Verwendung der Mittel bestimmen können. Sie können Prioritäten für bestimmte Anschaffungen setzen, die aus den Haushalten der Schule nicht abzudecken sind, sie können aber auch dafür eintreten, dass Schülerinnen und Schüler, deren Eltern es schwer fällt, Klassenfahrten oder Austauschprogramme zu finanzieren, durch den Förderverein unterstützt werden.

Schüleraustausch

Schule kann Schüler und Schülerinnen kaum besser auf ihr zukünftiges Leben vorbereiten, als sie regelmäßig für längere Zeit ins Ausland zu schicken. Auslandsaufenthalte dienen nicht nur dem Spracherwerb. In einer immer stärker globalisierten Welt ist es vorteilhaft, wenn sich Kinder und Jugendliche möglichst früh als Europäer fühlen, sich in Europa auskennen und Netzwerke knüpfen, die ihnen auch später im Beruf nützlich sein können. Notwendig ist zum einen, bei den Lehrkräften das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie wichtig ein Auslandsaufenthalt heutzutage ist. Zum anderen ist aber auch zu bedenken, dass Auslandsaufenthalte finanziert werden müssen. Es ist von großer Bedeutung, dass nicht nur jene Schüler/innen ins Ausland fahren oder Austauschschüler/-innen bekommen, die es sich finanziell leisten können. Eltern können eine entscheidende Rolle dabei spielen, Kindern ohne entsprechende finanzielle Möglichkeiten ebenfalls einen Auslandsaufenthalt zu ermöglichen. Eltern, die die Bedeutung eines derartigen Programms erkannt haben, können zum Beispiel schon im Aufnahmejahrgang einer Schule einen Fonds gründen, der aus Spenden, monatlichen Zahlungen, Kuchenverkauf, Aktivitäten einer Schülerfirma, Erlösen von Theateraufführungen, Sponsorenläufen, Wettbewerben etc. gespeist wird und der mit dem Ziel arbeitet, es jedem Schüler bzw. jeder Schülerin zu ermöglichen, eine bestimmte Zeit im Ausland zu verbringen. Eltern können sich auch dazu bereit erklären, Gastschüler/innen von Mitschüler/innen ihrer Kinder aufzunehmen, die sich das nicht leisten können oder nicht über ausreichend Platz in ihrer Wohnung verfügen. Die Mitschüler/innen haben dadurch dann auch die Gelegenheit, in einer Familie im Ausland unterzukommen.

Nachmittagsangebote

Die Akzeptanz einer Ganztagschule hängt wesentlich von der Qualität der angebotenen AGs ab. Gerade ungebundene Ganztagschulen sind darauf angewiesen, dass die Kinder freiwillig am Nachmittag in der Schule bleiben möchten, weil das schulische Angebot besser ist als das, was sie zu Hause oder in Vereinen vorfinden. Aber auch an gebundenen Ganztagschulen ist es wichtig, dass Kinder und ihre Eltern das Gefühl haben, am Nachmittag etwas geboten zu bekommen, was die anderen Freizeitangebote nicht leisten. Im Zuge von Kürzungen der Lehrerstunden sind viele Schulen in verschiedenen Bundesländern dazu übergegangen, den AG-Bereich nicht mehr mit Lehrer/-

innen zu versorgen (eine einzige Lehrkraft kann 30 Schüler/innen nur schwer noch gute Angebote machen), sondern mit Studierenden, Vereinsmitgliedern und eben auch Eltern. Gerade die Eltern haben häufig ein großes Interesse daran, dass ihre Kinder durch vielfältige Angebote angeregt werden und dass ihnen Erfahrungen außerhalb des Unterrichts ermöglicht werden, die ihnen ihre Stärken verdeutlichen und zeigen, dass sie auf bestimmten Gebieten erfolgreich sein können. Oft ist bei den Eltern ein großes Potenzial an Fähigkeiten versammelt, die für den AG-Bereich genutzt werden können. Wenn die Elternvertreter/innen dazu motiviert werden, diese Potenziale zu identifizieren und zu organisieren, dann partizipieren die Eltern an der Qualitätsverbesserung einer Ganztagschule in einem hohen Maße (vgl. Die Eltern-Ressourcen-Datenbank bei Schreiber u. a., 2007, s. Fußnote, S. 23).

Eltern unterstützen Eltern

Eltern, die sich als Teil einer Gemeinschaft verstehen, als Team zur Förderung der Zukunft ihrer Kinder, entwickeln auch untereinander Vertrauen. So wäre es zum Beispiel möglich, dass Familien, die von Arbeitslosigkeit betroffen sind, dies den anderen Eltern – etwa dem Elternvorstand – mit dem Ziel mitteilen, dass Eltern, die vielleicht Arbeitsplätze zu vergeben haben, diese zunächst einmal den betroffenen Eltern anbieten. Auf diese Weise würde Partizipation die schulische Qualität für benachteiligte Kinder erheblich steigern, da Kinder, die in gesicherten familiären Verhältnissen aufwachsen, sich auch in der Schule besser entwickeln können als Kinder, die in Familien leben, die mit allen negativen Folgen von Arbeitslosigkeit zu kämpfen haben.

Gestaltung von Elternversammlungen

Viele Schulen beklagen die geringe Mitarbeit und das zurückgehende Interesse der Eltern am Schulgeschehen. Viele Eltern kritisieren wiederum die unbefriedigende Zusammenarbeit mit den Lehrkräften und die ineffektiven Elternabende.

- Die Beteiligung an den Elternabenden ist in der Grundschulzeit relativ hoch, doch mit zunehmendem Alter der Kinder sinkt sie teilweise dramatisch ab. In höheren Klassenstufen nehmen an manchen Elternabenden kaum noch Eltern teil.
- Bei den Besprechungen und Diskussionen beteiligen sich viele Eltern nicht und es sprechen häufig immer wieder dieselben Eltern.
- Es stehen zu selten Impulse und Diskussionen im Mittelpunkt, die von den Eltern eingebracht werden.
- Die Inhalte, die besprochen werden, sind häufig sehr allgemein und gehen selten auf das einzelne Kind ein.

Wir wollen Beispiele für eine effektivere und befriedigendere Form der Elternarbeit darstellen, durch die Schüler/innen, Eltern und Lehrer/innen zu Partnern auf dem Bildungsweg des Kindes oder des Jugendlichen werden.

Tischgruppenelternabende

Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern ist nicht immer erfreulich. Eltern vertreten an Elternabenden vorrangig die Interessen ihres eigenen Kindes, sehen die persönliche, individuelle Situation, die möglichst optimal für ihr Kind gestaltet werden soll. Manchmal stoßen sie mit ihren Wünschen und Vorstellungen an Grenzen, fühlen sich nicht ernst genug genommen und den Lehrkräften oder dem Bildungssystem ausgeliefert. Einige Lehrerinnen und Lehrer können oder wollen bei den üblichen Elternabenden dem wachsenden Anspruchsdenken nicht gerecht werden. Diese Situation kann dazu führen, dass sowohl Eltern als auch Lehrkräfte sich zurückziehen, die Gespräche auf ein Mindestmaß reduzieren und potenzielle Angriffsflächen minimieren.

Eine Möglichkeit, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist die Arbeit mit Tischgruppenelternabenden, bei denen sich immer nur ein Teil der Eltern mit ihren Kindern und der Klassenlehrerin bzw. dem Klassenlehrer trifft. Grundlage für diese Form der Elternarbeit ist die Tischgruppe als Organisationsform im Unterricht der Schülerinnen und Schüler, die über mehrere Monate in einer konstanten, heterogenen Kleingruppe von vier bis sechs Lernenden sitzen. Die Schüler/innen einer Tischgruppe treffen sich mit ihren Eltern und mindestens einer Lehrkraft zwei- bis viermal jährlich bei einem Schüler bzw. einer Schülerin zu Hause. Auf diesen Treffen werden aktuelle Themen miteinander besprochen. Meist ist der Abend so strukturiert, dass zuerst die Schülerinnen und Schüler die Inhalte der einzelnen Unterrichtsfächer des letzten Vierteljahres darstellen, gegebenenfalls über die letzte Klassenfahrt, das letzte Theaterstück berichten, die gegenwärtige Arbeitssituation innerhalb der Klasse, der Tischgruppe und ihr eigenes Arbeitsverhalten reflektieren. Die Kinder bzw. Jugendlichen müssen zu diesem Termin eine Übersicht über ihre bisher erbrachten Leistungen sowie Rückmeldungen der Fachlehrer und Fachlehrerinnen mitbringen, sodass die Eltern detailliert informiert werden. In dieser überschaubaren Runde (meist zwischen 10 und 16 Personen) werden aktuelle Probleme besprochen und positive Entwicklungen oder Ereignisse dargestellt. Nicht nur die Schülerinnen und Schüler, sondern auch die Lehrkräfte und der Unterricht stehen im Zentrum der Besprechung. Die Eltern können direkt nachfragen, Impulse und Projektideen einbringen. Hospitationen und eventuelle Unterstützung durch die Eltern können vereinbart werden. Es ist aber auch möglich, z. B. Themen wie Fernseh- und Computerkonsum, Lesen oder Rauchen miteinander zu besprechen. Nach etwa einer Stunde gehen die Kinder bzw. Jugendlichen „spielen“ und die Erwachsenen haben die Möglichkeit, noch in kleinerer Runde Themen zu besprechen. Nach ungefähr eineinhalb Stunden ist der „offizielle Teil“ des Tischgruppenelternabends vorüber.

Diese Form der Elternarbeit beansprucht relativ viel Zeit, doch wird der Nutzen für die tägliche Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern von den Lehrkräften und den Eltern als so groß erlebt, dass diese Form der Zusammenarbeit und des Austausches schon an vielen Schulen seit längerem erfolgreich praktiziert wird. Eltern haben dadurch die Möglichkeit, auch in höheren Klassenstufen Einblick in die Klassensituation zu erhalten, und sie lernen die Mitschüler/innen ihrer Kinder sowie deren Eltern kennen. Auch die Lehrerinnen und Lehrer lernen die Eltern und die Elternhäuser besser kennen und haben mehr Einblick in das familiäre Umfeld ihrer Schüler/innen. Die Tischgruppenelternabende ersetzen die Elternsprechtage und viele Elternabende im üblichen Sinn, da die Eltern über die Entwicklung ihrer Kinder kontinuierlich informiert sind. Das aus diesen Abenden erwachsende Vertrauen aller Beteiligten gibt ihnen die Möglichkeit, an allen wichtigen Entwicklungsprozessen von Schule und Kindern zu partizipieren.

Weitere Möglichkeiten, Elternversammlungen attraktiv zu gestalten

Für den Fall, dass die oben dargestellte Form der effektiven Elternabende an Ihrer Schule nicht möglich ist, können Sie als Elternvertreter oder Elternvertreterin die Gestaltung und Strukturierung der Treffen (Elternabende, Elternstammtische) übernehmen. Über den Schulelternrat Ihrer Schule oder den Stadelternrat bekommen Sie Anregungen und Unterstützung für diese Arbeit. Es gibt verschiedene Methoden, um die Mitwirkung der Eltern zu erhöhen und die Abende für alle Beteiligten effektiver zu gestalten: Organisieren Sie Kurzvorträge zu aktuellen Themen, sprechen Sie

Eltern und Lehrkräfte anderer Schulen an, die Ergänzungen oder Anregungen zu verschiedenen Inhalten liefern können, arbeiten Sie mit Methoden wie Kartenabfrage, Kleingruppen und anderen Moderationstechniken, um die Beteiligung aller anwesenden Eltern zu gewährleisten.

Wichtig ist an dieser Stelle die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften, mit denen Sie besprechen sollten, welche Themen Sie behandeln möchten. Dann können Sie gemeinsam die Tagesordnungspunkte planen.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der regelmäßigen Zusammenarbeit der Elternvertreter/innen auf Jahrgangsebene (falls die Schule mehrere Parallelklassen hat) mit einer festen Gruppe von Lehrkräften. Das ermöglicht den Eltern den Blick über den Tellerrand der „eigenen“ Klasse hinaus und hilft den Lehrkräften, zentrale Probleme innerhalb des Jahrgangs zu erkennen.

4. Möglichkeiten der Partizipation für Lehrer/innen, Eltern, Schüler/innen

Der Schulvorstand

In einigen Bundesländern wurden in den letzten Jahren Schulvorstände eingerichtet, denen viele Kompetenzen der Gesamtkonferenzen übertragen wurden. Diese Gremien haben u. a. folgende Aufgaben:

- Entgegennahme der Rechenschaftslegung der Schulleitung über die Verwendung der Mittel und die Ausgestaltung des Schulprogramms
- Entscheidung über die Nutzung von Schulversuchen
- Entscheidung über die Ausgestaltung der Stundentafel
- Grundsätze für Evaluationen
- Vorschläge für die Besetzung von Funktionsstellen.

Im Schulvorstand spielen Eltern und Schüler/innen aufgrund ihrer Stimmenzahl eine wichtige Rolle. Und doch sind auch diese Vertreter nur Teil der gesamten Eltern-, Schüler- und Lehrerschaft. Wir werden zeigen, wie sich der Schulvorstand in die vorhandenen Strukturen einer Schule einpassen kann, ohne sich gegen andere Gremien zu profilieren oder eine Art Nebenschulleitung zu bilden, die sich von der Basis der Schulgemeinde abhebt.

Es gibt die Auffassung, der Schulvorstand sei nur deswegen eingesetzt worden, weil sich Gesamtkonferenzen – mit einer Übermacht der Lehrer/innen – in vielen Fällen gegen die Wünsche von Schulleitungen, Eltern und Schüler/innen oder gegen die Umwandlung der Schule in eine Ganztagschule ausgesprochen hätten. Gesamtkonferenzen haben in Argumentationen dieser Art den Ruch der Starrheit, der Wahrung egoistischer Interessen, der Reformunfähigkeit.

Der Schulvorstand, der mit einer deutlichen Ausweitung der Befugnisse von Eltern und Schüler/innen verbunden ist, solle hier nun gegensteuern und nach den Vorstellungen vieler Bildungsplaner zur eigentlichen Machtzentrale der Schule werden. Gesamtkonferenzen würden dann nur noch marginale Themen bearbeiten und hätten formal nur wenig Einfluss.

In einer Schule, in der Partizipation gelebt werden soll, ist es jedoch nicht sinnvoll, ein Gremium gegen ein anderes auszuspielen und die Macht – oder besser: die Entscheidungszuständigkeiten – beliebig von einem Gremium auf ein anderes zu übertragen.

Gerade Gesamtkonferenzen, in denen alle an der Schule arbeitenden Menschen vertreten sind, können nicht einfach per Federstrich zur Bedeutungslosigkeit verdammt werden. Bei allen Entscheidungen, die an einer Schule zu treffen sind, geht es nicht darum, eine Meinung mit Mehrheit durchzusetzen, sondern darum, Beschlüsse auch in der alltäglichen Arbeit der Schule in gemeinsamer Anstrengung umzusetzen und zu leben. Insofern ist es nicht nur ineffektiv, sondern regelrecht gefährlich, einen Beschluss gegen die Mehrheit des Kollegiums und aller anderen Mitarbeiter/innen der Schule zu fassen. Denn dann besteht die große Gefahr, dass dieser Beschluss im Schulalltag unterlaufen, boykottiert oder einfach nur ignoriert wird, was sich auf das Schulklima und die Qualität des Lernens und Lehrens sehr negativ auswirkt.

Gesamtkonferenzen sind aber auch kein geeignetes Gremium, um die wichtigen Themen der Schule ausführlich zu diskutieren. In Gesamtkonferenzen mit mehr als 30 Mitgliedern ist eine umfassende Behandlung einzelner Themen nahezu unmöglich. Entscheidungen müssen deshalb in der Schulöffentlichkeit und in verschiedenen schulischen Gremien vorbereitet und diskutiert werden, damit sie dann von allen Mitgliedern der Schule durch ein Votum kommentiert werden können.

Wie kann sich nun ein Schulvorstand gegenüber den bislang etablierten Gremien positionieren? Berücksichtigt man die Erfahrungen mit ersten Steuergruppen an Schulen, können Umwege vermieden werden. In die ersten Steuergruppen sind oft diejenigen Personen gegangen, die bis dahin wenig Einfluss in der Schule hatten und es über diese Teilnahme endlich schaffen wollten, eine wichtigere Position in der Schule einzunehmen. Die ersten Steuergruppen fühlten sich häufig für alles zuständig: Man diskutierte über verschmutzte Schulhöfe, mangelnde Methodenkompetenz von Lehrkräften, die Arbeit der Schulleitung, den Stundenplan, die Belastung der Kollegen, die Schulpolitik. Oft wurde aber deutlich, dass diese Diskussionen, so qualifiziert sie auch geführt wurden, keine Veränderungen im Schultag bewirken konnten. Wichtige Ursachen lagen in den fehlenden Umsetzungsstrukturen und der geringen Akzeptanz im Kollegium.

Diese Erfahrungen sollte man sich bei der Einrichtung der neuen Schulvorstände zunutze machen. Unabhängig davon, welche Kompetenzen den Schulvorständen von den verschiedenen Schulgesetzen der Länder zugewiesen werden: Der Schulvorstand wird niemals Erfolg haben, wenn er sich als „Gegenregierung“ zur Gesamtkonferenz oder zur Schulleitung versteht.

Wie kann sich aber ein Schulvorstand so positionieren, dass er als Bereicherung der Schulgemeinschaft empfunden wird und nicht als Belastung oder Bedrohung?

- Alle Gruppierungen des Schulvorstandes (Lehrer/innen, Eltern, Schüler/innen) sollten sich als Vertreter/innen ihrer Gremien verstehen. Dies meint nicht ein imperatives Mandat, aber doch eine enge Verknüpfung mit den Meinungsbildungsprozessen der einzelnen Gruppen.
- Der Schulvorstand sollte keine Alltagsthemen behandeln, sondern sich mit grundlegenden Themen der Schule befassen. Das Alltagsgeschäft muss weiter den zuständigen schulischen Gremien überlassen bleiben, der Schulvorstand würde sich damit nur überfordern.
- Die zu behandelnden Themen sollten allen Mitgliedern des Schulvorstandes rechtzeitig bekannt gegeben werden – inklusive Zusendung des notwendigen Materials –, sodass sich jedes Mitglied ausreichend vor einer Sitzung auf die Diskussion vorbereiten kann.
- Der Schulvorstand sollte sich einen langfristigen Themenfahrplan – etwa über zwei Jahre – erstellen, damit allen Mitgliedern deutlich wird, worum es bei den Entscheidungen des Gremiums auf längere Sicht geht.
- Es sollte das Prinzip: „Erst informieren und diskutieren, dann in der nächsten Sitzung entscheiden“ gelten, damit vor Entscheidungen eine breite Meinungsbildung in den einzelnen Gruppierungen erfolgen kann.
- Der Schulvorstand sollte die Rolle eines Gremiums übernehmen, in dem über das Alltagsgeschäft hinausgeblickt wird und in dem es auch möglich ist innezuhalten, aus der eigenen Rolle herauszutreten und schulische Prozesse von außen analytisch zu betrachten.

Günstig ist es auf jeden Fall, beratende externe Mitglieder einzubeziehen, etwa von Firmen und Kooperationspartnern, die dadurch noch stärker an der Arbeit der Schule partizipieren können.

Die pädagogisch-didaktische Konferenz (pädiKo)

Eine Schule kann aus verschiedenen Gründen nicht über Jahre hinweg ihre Arbeit immer nach demselben Konzept gestalten:

- Das Kollegium, die Schülerschaft, die Eltern, die Gesellschaft insgesamt verändern sich.
- Die Landesregierungen schreiben neue organisatorische oder inhaltliche Rahmenbedingungen vor.
- Die Ergebnisse einer Schule müssen kontinuierlich verbessert werden.
- Die Schule muss ganz konkrete Probleme lösen.
- Die Schule sollte sich auf der Basis des bislang Erreichten weiter entwickeln.

Erfahrungen zeigen, dass Schulentwicklung immer dann erfolgreich ist, wenn möglichst viele Beteiligte am Schulentwicklungsprozess partizipieren. Wenn nur die Schulleitung, der Schulvorstand oder einige wenige Kollegen und Kolleginnen vordreschen, kann das Ziel oft nicht erreicht werden und zugleich verpufft viel Arbeitszeit und Engagement. Wir wollen nun die pädagogisch-didaktische Konferenz als eine mögliche Form der Beteiligung vorstellen, die sich zur wichtigsten innovatorischen Institution der Schule entwickeln kann, wenn Partizipation tatsächlich ernst genommen wird. Dargestellt wird auch, wie sich eine solche Gruppe neben den anderen an einer Schule schon vorhandenen Gruppierungen platzieren kann, ohne Kompetenzstreitigkeiten auszulösen.

In nur wenigen Schulen gibt es gut funktionierende Gremien, die sowohl das Alltagsgeschäft kennen und es effektiv managen als auch die Fragen diskutieren und klären, die für die Weiterentwicklung einer Schule wichtig sind. Auch sind Gremien eine Seltenheit, die eine hohe moralische und fachliche Autorität genießen und so für eine breite Akzeptanz von Entscheidungen sorgen – häufig stehen schulische Gremien im Verdacht, eine „Hausmacht“ der Schulleitung oder „Opposition“ zu sein.

Gesamtkonferenzen können, insbesondere an größeren Schulen, kein Gremium sein, in dem man sich fachlich und pädagogisch über Themen auseinandersetzt. Auf den Sitzungen der Schulleitung können zwar Entscheidungen gefällt werden, doch haben diese Entscheidungen nicht automatisch Akzeptanz im Kollegium. Die anderen Funktionsträger der Schule treffen in der Regel seltener zusammen und bleiben oft bei den ihnen zugewiesenen Kompetenzen. Eltern- und Schülervertretungen sehen sich als Interessenvertreter ihrer Gruppe und nicht in der Gesamtverantwortung für die Schule. Schulvorstände sollten eher operativ tätig werden und sich nicht um das schulische Alltagsgeschäft kümmern. Deshalb ist die Einrichtung einer pädagogisch-didaktischen Konferenz (pädiKo) als zusätzliches Gremium sinnvoll, das sich bereits an vielen Schulen bewährt hat: In diesem Gremium sollten folgende Personengruppen vertreten sein:

- Schulleitung
- Funktionsträger der Schule, wie z. B. Fachbereichsleiter/innen, Stufenleiter/innen
- Interessierte Kolleginnen und Kollegen
- Personalrat
- Eltern und Schüler/innen.

Dieses Gremium kann seine Tagungsordnung frei wählen, das heißt, dass alle Themen der Schule grundsätzlich diskutiert werden können. Ziel der gemeinsamen Tagungen ist es, Anträge oder Entscheidungsvorlagen für das jeweilige Gremium zu formulieren, das an der einzelnen Schule entscheidungsbefugt ist (Gesamtkonferenz oder Schulvorstand). Das pädagogisch-didaktische Gremium hat also eine konkrete Aufgabe zu erfüllen. Es geht nicht um Kampfabstimmungen, sondern um eine breite Diskussion von Vertreter/innen aller an Schule beteiligten Personengruppen, die ihre Vorschläge immer wieder mit ihrer jeweiligen Gruppe abstimmen. So werden die gemeinsam erarbeiteten Vorlagen letztlich von einer breiten Schulöffentlichkeit getragen. In Gesamtkonferenzen entfallen die Kampfabstimmungen, da hier nur noch formal entschieden wird. Die ausführliche Diskussion findet ja zuvor in der pädiKo statt, in der alle beteiligten Personengruppen vertreten sind und ihre Argumente einbringen können.

Empfohlen wird ein monatlicher Tagungsrhythmus, da zum Beispiel durch die Ferien ohnehin viele Termine ausfallen.

Mit welchen Themen könnte sich ein derartiges Gremium beschäftigen? Hier sind nur einige Beispiele aufgeführt:

- Schulprogramm
- Regelwerke der Schule
- Schulcurriculum, das die immer wiederkehrenden Rituale und Aktionen der Schule festlegt
- Eingangs- und Übergangsphasen
- Grundsätze für Hausaufgaben
- Konzepte für Arbeits- und Übungsstunden
- Jahrgangsübergreifendes Lernen
- Fächerübergreifendes Lernen
- Projekte
- Grundsätze der Leistungsbewertung
- Grundsätze der Elternarbeit
- Grundsätze der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern.

Wichtig ist, dass die pädiKo keine Entscheidungen fällt. Sie bereitet die Entscheidungen anderer Gremien aber so vor, dass die Diskussion über jedes Thema breit angelegt ist und die Gründe für die eine oder andere Lösung für alle an der Schule tätigen Personen transparent werden.

5. Möglichkeiten der Partizipation für Schüler/innen und Eltern bei Mittagsangeboten

Ein zentrales Element der Ganztagschule ist das gemeinsame Mittagessen, das jedoch völlig unterschiedlich organisiert sein kann:

- Eltern und Schüler/innen organisieren zusammen das Mittagessen.
- Fertig gekochtes Essen wird geliefert und dann warm gehalten.
- Menüs werden in gefrorenem Zustand geliefert.
- Essen wird vor Ort durch eigene Küchenangestellte frisch zubereitet.

Bei all diesen Formen ist es möglich, Eltern und Schüler/innen an der Gestaltung des Mittagsangebots zu beteiligen, wodurch sich die Akzeptanz dieses Angebots stark erhöht. Wir wollen zeigen, wie Eltern und Schüler/innen an der Mittagsverpflegung partizipieren können und wie das Thema einer gesunden Ernährung auch in den Unterricht mit einbezogen werden kann, um das Verständnis für die Gestaltung eines gesunden Essens zu stärken.

Die Mensa ist ein wichtiger Raum der Schule, das gemeinsame Mittagessen ein zentraler Bestandteil des Ganztagsangebots. Deshalb sollte es nicht einem externen Pächter oder Caterer überlassen werden, wie das Mittagessen gestaltet wird. Nicht ohne Grund haben zum Beispiel Schweden und Finnland, als sie von deutschen Besuchern nach der besonderen Qualität ihrer Ganztagschulen gefragt wurden, immer wieder hervorgehoben, dass es bei ihnen ein kostenloses Mittagessen gebe.

Die Qualität des Essensangebots hängt ab von der Beteiligung aller, die daran ein Interesse haben.

Dies sind natürlich erst einmal die Kinder und Jugendlichen, die zu Recht erwarten, dass es ihnen schmeckt, wenn sie schon in der Schule essen müssen. Ihre Eltern legen Wert auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und dass ihre Kinder nicht beim Nachhausekommen den Kühlschrank plündern, weil sie in der Schule nichts Passendes angeboten bekommen haben. Die Schule hat ein Interesse daran, dass die Schüler/innen mit dem Angebot zufrieden sind und dass die Art des Essens zu den Unterrichtsinhalten passt, die sich mit den Themen Gesundheit und Ernährung beschäftigen. Die Gesellschaft muss daran interessiert sein, dass die Gelder, die über das Ganztagsprogramm des Bundes an die Kommunen vergeben worden sind, sinnvoll eingesetzt werden, und dass zum Beispiel keine Mensen gebaut werden, die dann kurz nach Fertigstellung leer stehen, weil das Angebot nicht wahrgenommen wird. Und die Kommunen haben ein Interesse daran, dass die Schüler/innen und Eltern zufrieden sind und zugleich die Kostenseite stimmt.

Es gibt kein Konzept, das von allen Ganztagschulen einfach übernommen werden könnte, da die Ausprägungen der Ganztagschulen viel zu unterschiedlich sind. Kleinere Ganztagschulen können Eltern beteiligen und Mitarbeiter/innen beschäftigen, um das Mittagessen zuzubereiten, größere Ganztagschulen haben die Chance, mit einer eigenen Küche und eigenem Personal täglich ein qualitativ hochwertiges Essen herzustellen.

Kommune und Schulleitung sollten Schüler/innen und Eltern schon in der Planungsphase einbeziehen, damit ihnen nichts fertig vorgesetzt wird. Die Einsicht in notwendige Regelungen wächst bei den Betroffenen meistens durch Mitwirkungsmöglichkeiten, und manche Regelungen, die eventuell von der Kommune nicht angegangen werden, weil Widerstand der Eltern befürchtet wird, können in manchen Fällen vielleicht ganz einfach mit den Eltern vereinbart werden. Die folgende Checkliste gibt einige Anhaltspunkte für Bereiche, in denen Schüler/innen und Eltern schon im Vorfeld der Einrichtung eines Mittagsangebots sinnvoll beteiligt werden können.

- Für wie viele Schüler/innen und Lehrer/innen wird das Essen geplant? Eine Verpflichtung zum Essen garantiert eine Mindestzahl von Essen und führt zu einer verlässlichen Kalkulation.
- Welche Möglichkeiten der Essenszubereitung oder Essenslieferung ergeben sich bei einer verlässlichen Anzahl von Mittagessen – was angestrebt werden sollte – und welche bei stark schwankenden Abnehmerzahlen?
- Welche Möglichkeiten der Abrechnung gibt es? Welche sind am unkompliziertesten und transparentesten? Sind Eltern bereit, eine monatliche Pauschale per Abbuchung zu zahlen, die sich über zwölf Monate erstreckt und die zum Beispiel Ferien, Krankheitstage oder Klassenfahrten schon pauschal einbezieht? Ein solches pauschales Abbuchungsmodell wäre mit einer einfacheren Abrechnung und einem niedrigeren Monatsbeitrag verbunden.
- Sollen die Essen vorbestellt werden oder können die Schüler/innen täglich entscheiden, was sie essen wollen?
- Wie kann das Personal entlastet und dadurch das Essen preiswerter gemacht werden? Wo können Schüler/innen mithelfen, etwa beim Abdecken, beim Einsortieren der Teller und Bestecke, bei der Endreinigung?
- Wie kann ein Essensausschuss effektiv mit dem Mensapersonal zusammenarbeiten, Beschwerden entgegennehmen, weiterleiten und eigene Vorschläge für die Menügestaltung machen?
- Soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass die Klassen in bestimmten Abständen Vorschläge für den Speiseplan machen?
- Sollen die Richtlinien, nach denen das Essen zusammengestellt wird (Deutsche Gesellschaft für Ernährung) mit in das Curriculum – etwa in Biologie – aufgenommen werden? Sollen die Schüler/innen die Möglichkeit haben, die Arbeit in der Mensa zu begleiten, wenn sie dieses Thema im Unterricht behandeln? Soll es möglich sein, dass alle Schüler/innen einer Schule in einem bestimmten Jahrgang an einem Kochkurs in der Mensa teilnehmen?

Durch diese Aufzählung wird deutlich, dass bei der Gestaltung des Mittagsangebots Schüler/innen und Eltern in vielen Bereichen und bei der Klärung unterschiedlichster Fragen beteiligt werden können. Als Ergebnis dieses Prozesses ist es möglich, Regelungen für das Mittagessen zu entwickeln, die von einer breiten Mehrheit der verschiedenen Personengruppen getragen werden. Das Mittagessen wird somit zu einer Sache aller Beteiligten. Die Mensa ist dann kein Fremdkörper in der Schule, sondern wichtiger Teil des pädagogischen Konzepts. Und das Personal der Mensa wird unter diesen Bedingungen sicherlich auch ein Interesse daran haben, sein Wissen und seine Kapazitäten bei Schulfeiern und Schulfesten einzubringen.

6. Möglichkeiten der Partizipation für Lehrerinnen und Lehrer

Unterrichtsverteilungskonferenz

Die Entscheidung darüber, welche Kolleginnen und Kollegen im kommenden Schuljahr in welcher Stundenzahl in welchen Fächern welche Klassen unterrichten sollen, ist eine Kernentscheidung der Schulleitung. Hier sind viele Faktoren zu berücksichtigen:

- Fachversorgung
- Verteilung der Kolleginnen und Kollegen
- Pädagogische Unterrichtsverteilung
- Gleichmäßige Verteilung der Arbeitsbelastung der Lehrkräfte
- Unterrichtsausfall durch Krankheiten, Fortbildungen oder Sonderaufgaben.

Der Umgang mit der Unterrichtsverteilung ist ein wichtiger Indikator für die partizipativen Strukturen einer Schule. Die Schulleitung kann zum Beispiel mit oder ohne „Zettelabfrage“ entscheiden, die Unterrichtsverteilung kann aber auch als mathematische oder als pädagogische Aufgabe verstanden werden, und es ist möglich, sie im Sinne des Schulprogramms oder völlig unabhängig davon vorzunehmen. Wir wollen ein Modell vorstellen, das transparent und zugleich partizipativ angelegt ist.

Wenn es gut läuft, kann der Personaleinsatz für das nächste Schuljahr nach den Osterferien geplant werden. Dann ist klar, wer in Pension gehen wird, auch ist über die Anträge auf Teilzeit entschieden und die neuen Stellen sind besetzt. Nun müssen die zur Verfügung stehenden Kräfte auf die vorhandenen Klassen verteilt werden. Die Schulleitung kann alleine entscheiden, doch ist bei der Entscheidungsfindung auch eine breite Beteiligung des Kollegiums möglich. Bei einer einfachen Beteiligung kann über eine Zettelabfrage festgestellt werden, welche Wünsche die Kolleginnen und Kollegen für das nächste Schuljahr haben. Diese Mitwirkungsmöglichkeit ist schon ein Zeichen dafür, dass die Schulleitung die Lehrer/innen an einem der wichtigsten Prozesse der Schule partizipieren lässt. Schließlich bestimmt diese Verteilung ganz entscheidend die Qualität von Unterricht und Schulleben. Doch hat diese Form der Abfrage ihre Grenzen. Natürlich haben die Lehrkräfte – jedenfalls in größeren Schulen – keinen Überblick darüber, welche Fächer in welchen Klassen und Jahrgängen mit welchen Stundenanteilen gebraucht werden. Dieses Argument kann die Schulleitung dann benutzen, wenn die Wünsche der Kolleginnen und Kollegen nicht erfüllt werden konnten und Beteiligung nicht wirklich gelebt wird. Viel sinnvoller ist deshalb eine tatsächliche Beteiligung des Kollegiums.

Sobald die Personalressourcen feststehen, zum Beispiel im April, setzt sich die Schulleitung mit einem Gremium zusammen, das die für Schüler/innen und Lehrer/innen günstigste Unterrichtsverteilung diskutiert. Die Lehrkräfte könnten vertreten werden durch

- Personalrat
- je eine Lehrkraft aus jedem Jahrgang
- Vertrauens- oder Beratungslehrer/in
- eine bestimmte Anzahl von Fachvertreter/innen.

Die Gruppe sollte allerdings nicht zu groß sein, das heißt, es sollten nicht mehr als zwölf Lehrer/-innen daran teilnehmen. Für die erste Sitzung bereitet die Schulleitung die erforderlichen Daten vor. In einer Tabelle ist die gegenwärtige Unterrichtsverteilung eingetragen, wobei farblich markiert werden sollte, an welchen Stellen im nächsten Schuljahr Änderungen notwendig werden. Um eine möglichst hohe Stabilität der Schüler-Lehrer-Beziehungen zu erreichen, sollte zunächst davon ausgegangen werden, dass alle Lehrkräfte in ihren Lerngruppen bleiben.

Änderungen werden jedoch notwendig bei neuen Eingangsklassen und in Fällen, in denen Lehrkräfte in Pension gehen, Stunden reduzieren, Pflichtwochenstunden der jeweiligen Fächer variieren oder Wahlpflichtbereiche hinzukommen oder sich verändern. Dann wird es oft notwendig, umfassendere Verschiebungen vorzunehmen.

Zunächst einmal sollten die neuen Eingangsklassen besetzt werden. Dabei ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Klassenleitungen mit möglichst vielen Stunden in ihren Klassen eingesetzt werden. Danach werden die anderen Lücken geschlossen. Dieser ersten Planungskonferenz folgen ein oder zwei weitere Konferenzen, so lange, bis die gesamte Unterrichtsverteilung steht.

Für das Verfahren ist es wichtig, einige grundlegende Vereinbarungen zu treffen:

- Die in der Konferenz geführten Diskussionen werden nicht ins Kollegium getragen. Denn dann wäre die Gefahr sehr groß, dass einzelne Lehrkräfte über Mitglieder der Konferenz ihre Interessen auszudrücken versuchen.
- Falls Lehrkräfte entgegen ihren Wünschen eingesetzt werden müssen, führt die Schulleitung ein persönliches Gespräch mit ihnen. Dadurch wird auch deutlich, dass das Kollegium zwar am Prozess der Unterrichtsverteilung partizipieren kann, die letzte Verantwortung aber bei der Schulleitung verbleibt. Konflikte, die sich aus der Verteilung ergeben, haben die Schulleiter/innen zu lösen, nicht die in der Konferenz arbeitenden Lehrer/innen.
- Die Konferenz entscheidet mit Mehrheit. Dennoch behält sich die Schulleitung das Recht auf Letztentscheidung vor.

Die Mitglieder der Unterrichtsverteilungskonferenz berücksichtigen bei ihren Diskussionen die vorher abgefragten Wünsche ihrer Kolleginnen und Kollegen, ihre eigenen Kenntnisse von der Situation einzelner Klassen und Lehrkräfte, Fachnotwendigkeiten und andere Informationen. Auf diese Weise kann die Schulleitung bei ihrer Entscheidung auf eine Vielzahl von Vorschlägen und Informationen zurückgreifen, die ihr nicht zur Verfügung gestanden hätten, wenn sie ganz allein – ohne Beteiligung der Lehrkräfte – diese Aufgabe übernommen hätte. Für die Lehrer/innen ist deutlich geworden, dass sie an diesem Entscheidungsprozess partizipieren können, dass es aber auch Grenzen der Mitwirkung gibt.

Klassenzusammensetzung

Gewöhnlich entscheidet die Schulleitung über die Frage, wie die Klassen eines Jahrgangs zusammengesetzt werden. Hierbei sind viele Faktoren zu berücksichtigen:

- Freundesgruppen sollten möglichst erhalten bleiben, von Eltern und Schüler/innen unerwünschte Kombinationen sind zu vermeiden.
- Mädchen und Jungen sollten etwa in gleichen Anteilen verteilt werden.
- Unterschiedliche Leistungsprofile – Leistungsstarke und Leistungsschwache – sollten in allen Klassen eines Jahrgangs gut gemischt werden.
- Schüler/innen mit bekannten Problemen müssen gleichmäßig auf die Klassen verteilt werden.

Eine solche Verteilung der Schüler/innen läuft nie konfliktfrei ab. Manchmal stellt sich auch erst im Lauf der Zeit heraus, dass man die Klassen in dem einen oder anderen Fall anders hätte zusammensetzen sollen. Die Schulleitung hat in dieser Frage die Verantwortung und gegebenenfalls dann auch den „schwarzen Peter“. Wir wollen Möglichkeiten aufzeigen, wie das künftige Lehrerteam eines neuen Jahrgangs in die Klassenbildung einbezogen werden und dabei auch Verantwortung übernehmen kann.

Letztlich hängt der Lernerfolg einer Klasse davon ab, wie engagiert und wie professionell die Klassen- und Fachlehrer/innen mit dieser Lerngruppe arbeiten. Es kommt darauf an, in welchem Maße die unterrichtenden Lehrkräfte Verantwortung für jeden Schüler bzw. jede Schülerin übernehmen. Verantwortung kann aber nur dann wahrgenommen werden, wenn auch Mitgestaltungsmöglichkeiten gegeben sind, wenn man an Entscheidungen, die den eigenen Aufgabenbereich betreffen, partizipieren kann. Der Lernerfolg einer Klasse ist aber auch davon abhängig, wie diese Lerngruppe im Startjahrgang zusammengesetzt wurde. Gewöhnlich entscheidet die Schulleitung über die Zusammensetzung der Klassen, doch es ist erheblich besser, die Lehrer/innen, die nach den Sommerferien mit diesen Klassen arbeiten werden, am Entscheidungsprozess über die Klassenzusammensetzung zu beteiligen. Damit kann erreicht werden, dass sich die Lehrkräfte schon im Vorfeld Gedanken über die Schüler/innen machen und zum Beispiel darüber nachdenken, wie möglichst gleichmäßig arbeitsfähige Gruppen zu bilden sind. Die Lehrer/innen können sich aber auch schon über die Vorgeschichten von „Problemschülern“ austauschen und gemeinsam mit ihren Kollegen und Kolleginnen überlegen, wie man diesen Kindern und Jugendlichen helfen kann, sich in der neuen Schule zurechtzufinden und in die neue Gruppe hineinzuwachsen.

Konkret ließe sich dieses Verfahren umsetzen, indem sich all jene Lehrkräfte, die in einem neuen 1., 5. oder 7. Schuljahr arbeiten werden, vor den Sommerferien treffen. Dabei können sie die Anmeldeunterlagen der künftigen Schüler/innen sichten und die Klassenzusammensetzung gemeinsam vornehmen. In dieser Phase ist es wichtig, den Klassen noch keine Lehrerinnen und Lehrer konkret zuzuordnen, da es sonst passieren könnte, dass Lehrer/innen sich nur jene Schüler/-innen aussuchen, von denen sie meinen, sie seien gut zu unterrichten. Wenn die Klassenaufteilung nach den oben aufgeführten Kriterien durchgeführt worden ist, werden die Klassenlehrer/innen für die bereits bestehenden Klassen ausgelost. Dies hat zur Folge, dass jede Lehrkraft bei der Zusammensetzung der Klassen damit rechnen muss, jede dieser Klassen selbst als Klassenlehrer zugeteilt zu bekommen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um in der Lerngruppe eine gute Mischung herstellen zu können.

Dieser Mitwirkungsprozess wirkt sich auch positiv auf die Motivation zur Übernahme von Verantwortung aus. Da die Lehrer/innen selbst die Klassen zusammengestellt haben, in denen sie unterrichten werden, können sie bei Fehlentscheidungen auch keinem anderen die Schuld geben. Die

Schulleitung sendet an das neue Team ein wichtiges Signal aus: Ihr seid für das Gelingen eurer Arbeit selbst verantwortlich! Macht etwas draus!

Stundenpläne

Stundenpläne gehören zum „Allerheiligsten“ eines Lehrerlebens, da sie über Dienst und Freizeit entscheiden. Doch die individuellen Vorlieben der Lehrer/innen sind äußerst vielfältig:

- Früher oder später Unterrichtsbeginn
- Anzahl der Springstunden
- Unterrichtsfreie Tage
- Doppel- oder Einzelstunden.

Die Schulleitung, die in der Regel mit Hilfe eines Computers die Stundenpläne erstellt, kann nicht allen Wünschen gerecht werden. Somit ist der Ärger regelrecht vorprogrammiert. Wir wollen zeigen, wie die Lehrkräfte bei der Erstellung der Stundenpläne einbezogen werden können und welche positiven Auswirkungen damit verbunden sind, wenn Lehrer/innen an der Gestaltung der eigenen Arbeitssituation partizipieren. Mit dem Gefühl, tatsächlich mitbestimmen zu können, erhöht sich auch ganz entscheidend die Motivation, sich in der Schule zu engagieren – was in erheblichem Maß dazu beitragen kann, die Qualität von Schule zu verbessern.

Der Extremfall sieht so aus: Die Lehrer/innen eines Jahrgangs erhalten von der Schulleitung eine Mitteilung, welche Kolleginnen und Kollegen mit welchen Fächern und mit wie vielen Stunden im nächsten Jahr in diesem Jahrgang unterrichten werden. Alle betroffenen Lehrkräfte setzen sich dann an einen Tisch und machen ihren Stundenplan. Stunden, die in anderen Jahrgängen schon festgelegt oder für Fachräume reserviert wurden, werden mit eingearbeitet. Jeder Kollege bzw. jede Kollegin kann persönliche Wünsche und individuelle Bedürfnisse einbringen: früher oder später Unterrichtsbeginn, viele oder wenige Springstunden, freie Tage, Unterricht am Nachmittag oder Vormittag. Kann das Team sämtliche Wünsche berücksichtigen und auch für die Schüler/innen zumutbare Stundenpläne erstellen, sind alle zufrieden. Gelingt dies nicht, ist sich jede Lehrkraft dessen bewusst, dass man es aus bestimmten Gründen nicht anders machen konnte und dass das Ergebnis nicht auf die Böswilligkeit oder Unfähigkeit einer Person zurückzuführen ist, die den Stundenplan erstellt hat. In jedem Fall ist die Zufriedenheit größer als bei zentral erstellten Plänen.

Das Verfahren, Lehrkräfte in die Erstellung von Stundenplänen einzubeziehen, funktioniert nicht nur an kleinen, sondern auch an großen Schulen: So wird diese Form der Partizipation bereits an Sekundarschulen mit 1.400 Schüler/innen und 140 Lehrer/innen inklusive gymnasialer Oberstufe erfolgreich praktiziert. Grundvoraussetzung für die Umsetzbarkeit ist jedoch, dass Lehrer/innen mit vielen Stunden – auch fachfremd oder fächerübergreifend – in den Jahrgängen eingesetzt sind. Arbeiten viele Lehrkräfte mit wenigen Stunden im Jahrgang, ist ein derartiges Vorgehen nahezu unmöglich. Aber selbst dann sind Zwischenstufen möglich. In der Regel werden die Lehrer/innen vor der Erstellung des Stundenplans nach ihren individuellen Einsatzwünschen gefragt. Die Person, die den Stundenplan erstellt, versucht dann, diese Wünsche soweit wie möglich einzuarbeiten. Bei einem solchen Vorgehen ist es wichtig, nach der Fertigstellung des Stundenplanes transparent zu machen, warum bestimmte Wünsche nicht berücksichtigt werden konnten. Ein weiterer Zwischenschritt wäre, nach Erstellung des Planes durch den Computer alle Unterlagen (Stundenpläne, Raumpläne etc.) an die Jahrgänge zu geben mit der Aufforderung, die Pläne in Handarbeit zu verbessern. Dabei muss natürlich darauf geachtet werden, dass nicht einige Lehrkräfte sich auf Kosten anderer bessere Pläne verschaffen. Entscheidend ist jedoch, dass die Schulleitung signalisiert hat, nur ei-

nen Vorschlag auf den Tisch gelegt zu haben, der dann durch die Lehrkräfte selbst verändert werden kann. Damit ist ein Zeichen zu mehr Partizipation gesetzt und es wird deutlich, dass die Schulleitung – oder der Computer – nicht allwissend ist, sondern den Fähigkeiten der Lehrkräfte viel zutraut. Nebenbei kann man die Lehrer/innen auch dazu ermuntern, die Aufsichten selbst einzutragen. Dieser Punkt sollte nicht vom Computer oder der Schulleitung entschieden werden.

Der Vorteil einer solchen Partizipation ist nicht nur, dass die Verantwortlichkeit und Teamfähigkeit der Lehrkräfte entscheidend gefördert wird. Vielmehr wird dadurch auch eine spürbare Verbesserung der Qualität des Stundenplanes erreicht. Die Lehrer/innen wissen selbst am besten, wie sie ihren Schulalltag mit ihrem Privatleben und ihren persönlichen Bedürfnissen und Vorlieben in Einklang bringen können. Durch die Möglichkeit, den Stundenplan zu beeinflussen, wird die Arbeitszufriedenheit erheblich erhöht und damit auch die Qualität von Unterricht. Lehrerinnen und Lehrer, die im Schulalltag auch in dieser wichtigen Frage beteiligt werden, tendieren dazu, ihre Schülerinnen und Schüler im Unterricht ebenfalls eher zu beteiligen, als wenn sie nur das auszuführen haben, was die Schulleitung anordnet oder organisiert. Schüler/innen erleben ihre Lehrer/innen dann als Menschen, die selbst Verantwortung übernehmen, selbst gestalten. Dadurch erhalten sie Vorbilder für ihr eigenes Leben.

Vertretungsregelung

Kurzfristige Vertretungen müssen täglich in jeder Schule organisiert werden. In vielen Schulen führt dies zu

- Ineffektiven Vertretungsstunden
- Frustrierten Lehrerinnen und Lehrern
- Ärger zwischen Lehrkräften und dem Mitglied der Schulleitung, das die Vertretungspläne erstellt
- Überlastung der Person, die den Vertretungsplan erarbeitet.

Wir wollen Möglichkeiten darstellen, wie eine Schule, die Partizipation ernsthaft umsetzen möchte, durch neue Beteiligungs- und Mitwirkungsstrukturen die Qualität der Vertretungsstunden verbessern und die Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte erheblich steigern kann.

Ein Anruf bei der Sekretärin, man sei heute krank und komme nicht zur Schule, ist schnell getan. Die Sekretärin informiert dann den Vertretungsplaner, der in seinem Plan nach Lehrer/innen mit Freistunden oder Präsenzzeiten sucht. Hat er eine Möglichkeit gefunden, teilt er den betreffenden Lehrkräften und Klassen die Vertretungsregelung mit. Meist ist er froh, wenn er für jede ausgefallene Stunde eine Lehrkraft findet, die einspringen kann. Kann keine Vertretung gefunden werden, haben die Klassen Freistunden oder werden nach Hause geschickt. Leider ist der Vertretungsunterricht oft ineffektiv, da Lehrer/innen Klassen beschäftigen müssen, über die sie nichts wissen. Mit kontinuierlichem Lernen hat das oft nichts zu tun.

Ganz anders ist die Situation, wenn Lehrkräfte für ihre eigene Vertretung sorgen müssen: Dann reichen häufig ein oder zwei Anrufe bei den Kollegen bzw. Kolleginnen der Klasse oder im Jahrgang aus. Es wird kurz mitgeteilt, an welchen Arbeitsaufträgen die Klasse weiterzuarbeiten hat oder man verabredet beispielsweise, dass der vertretende Englischkollege einfach seinen Englischunterricht fortsetzt.

Selbstverständlich ruft man bei seinen Kollegen und Kolleginnen nicht so schnell an wie bei der Sekretärin. Das ist der eine Effekt. Eine andere günstige Auswirkung ist, dass sich in den betrof-

fenen Klassen eine kontinuierlichere Arbeit einstellt als bei der klassischen Vertretungsregelung. Der wichtigste Punkt ist, dass auch hier die Verantwortlichkeit der Lehrkräfte durch Partizipation gestärkt wird, da sie direkten Einfluss auf die Qualität der Betreuung ihrer Klasse im Krankheits- oder Fortbildungsfall nehmen können. Sie übernehmen also auch dann Verantwortung, wenn sie nicht im Dienst sind.

Ist absehbar, dass die Krankheit einer Lehrkraft länger andauert, muss selbstverständlich die Schulleitung in die Regelung eingreifen. In solchen Fällen ist es nicht möglich, dass nur das Klassen- oder Jahrgangsteam die Vertretung organisiert.

Wie bei der Erstellung des Stundenplans gilt auch für die Organisation der Vertretungen, dass die Partizipation der Lehrkräfte dann einfacher ist, wenn im Jahrgang möglichst wenige Lehrer/innen mit möglichst vielen Stunden arbeiten. Dieses Prinzip ist übrigens auch pädagogisch sinnvoll. Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass Lernen nur über Beziehungen funktioniert. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass Lernen dann am erfolgreichsten ist, wenn Lehrer/innen viel Zeit für wenige Lerngruppen haben und die individuelle Lernentwicklung ihrer Schüler/innen kontinuierlich verfolgen können, zu denen sie eine persönliche enge Bindung aufgebaut haben und deren Eltern und familiäre Situation sie kennen.

Personalrat

Es gibt Konstellationen an Schulen, in denen sich Personalräte als die „geborenen“ oder „gewählten Feinde“ der Schulleitung verstehen. Ein solches Verständnis widerspricht aber dem Grundgedanken der Partizipation im Kern. Personalräte haben wichtige Beiträge zu leisten bei:

- Bewerbungen und Einstellungen von Lehrer/innen
- Darstellung von Nöten und Sorgen der Lehrer/innen gegenüber der Schulleitung
- Beachtung von Arbeitsbelastung und Arbeitsplatzsicherheit im Alltag einer Schule.

Wir wollen zeigen, wie die Frontstellung zwischen Personalrat und Schulleitung aufgehoben werden kann zugunsten einer Teamarbeit, die die jeweiligen Interessen der Beteiligten ernst nimmt.

Nach den verschiedenen Personalvertretungsgesetzen haben Personalräte klar definierte Zustimmungsrechte. Dass diese wahrgenommen werden, ist selbstverständlich. Eine auf Partizipation ausgelegte Schule kann sich aber damit nicht zufrieden geben. Die Personalvertretungen sind schon im Vorfeld und im persönlichen Gespräch bei der Beschäftigung mit allen Fragen zu beteiligen, die das Personal der Schule betreffen. Gerade in einer Schule, in der Eigenverantwortung stärker in den Vordergrund gestellt wird, ist das kontinuierliche und frühzeitige Gespräch wichtiger als der Akt, vorgedruckte Formulare mit zu unterzeichnen. Wir wollen nun einige Möglichkeiten darstellen, die dem Lehrerkollegium deutlich machen können, dass eine Partizipation des Personalrates viele positive Effekte hat.

- An allen Gesprächen, in denen sich Lehrer/innen vorstellen und sich für eine Tätigkeit in der Schule bewerben, sollte ein Mitglied des Personalrates beteiligt werden, auch wenn es sich noch nicht um eine offizielle Bewerbung handelt. So wird deutlich, dass der Personalrat bei der Personalplanung mitwirken kann und dies kein ausschließlicher Bereich der Schulleitung ist.

- In allen Sitzungen der Schulleitung sollte der Personalrat zu Beginn eine gewisse Zeit beteiligt sein, um einerseits Personalfragen vorzubringen und andererseits bei allen Diskussionen über personelle Fragen, die in der Schulleitung stattfinden, schon im Vorfeld von Entscheidungen mitwirken zu können.
- Die Schulleitung sollte jederzeit bereit sein, „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche“ mit dem Personalrat zu führen und nicht auf den nächsten regulären Gesprächstermin verweisen.
- Die Schulleitung sollte bei sich anbahnenden Personalangelegenheiten den Personalrat schon frühzeitig informieren.

Durch diese Mitwirkungsmöglichkeiten wird deutlich, dass der Personalrat immer eingebunden wird und an Entscheidungen und Vorgehensweisen partizipieren kann, auch wenn die einzelnen Angelegenheiten – noch – nicht zustimmungspflichtig sind. Auf diese Weise werden ritualisierte Machtkämpfe vermieden und die Durchsetzung von Partikularinteressen weicht einer gemeinsamen Verantwortung für die Entwicklung einer Schule.

Etatkonferenz

Schulen stehen Gelder zur Verfügung, die zum Teil vom Land, zum Teil von der Kommune, aber auch von den Eltern bewilligt werden.

- 1a- und 1b-Mittel der Kommune
- Reisekosten
- Fortbildungsbudgets
- Einnahmen aus Lehrmittelvermietung
- Elterngelder für Kopien, Materialien etc.
- Mittel des Fördervereins.

Die Verwendung der Mittel beeinflusst in hohem Maße die Entwicklung einer Schule. So können zum Beispiel Gelder, die in den Musikbereich gesteckt werden, im Bereich der Naturwissenschaften fehlen, und Gelder, die für die Erstattung der Reisekosten der Lehrkräfte verwendet werden, fehlen dann bei der Fortbildung. Über den Ausgabenplan kann in einer Schule hierarchisch, also durch die Schulleitung entschieden werden. Es ist aber auch ein partizipativer Ansatz möglich, in den alle relevanten Personengruppen der Schule einbezogen werden. Gerade bei der Frage, wie die verfügbaren finanziellen Mittel verteilt werden, ist oft abzulesen, welchen Stellenwert Partizipation in einer Schule hat.

Wir wollen zeigen, wie der Etatplan einer Schule so erstellt werden kann, dass nicht das Gefühl der „Vorherrschaft“ aufkommt, sondern dass die Diskussion über die Verwendung der Mittel Teil der Diskussionen über die Schulentwicklung ist, die von der Mehrheit der Schulgemeinde getragen wird.

Eine Etatkonferenz, die aus Vertreter/innen der Jahrgänge und der Fachgruppen bestehen könnte, tritt zweimal im Jahr zusammen, um die Planung der Ausgaben einer Schule vorzunehmen. Zur ersten Sitzung der Etatkonferenz legt die Schulleitung eine Aufstellung der Mittel vor, die der Schule im Haushaltsjahr zur Verfügung stehen. In einer zweiten Liste sind die Bedarfe gesammelt, die aus den Fachgruppen oder von einzelnen Lehrkräften angemeldet wurden. Die Etatkonferenz berät nun darüber, in welcher Reihenfolge die Wünsche realisiert werden sollen, welche Wünsche abgelehnt oder in kommende Haushaltsjahre verschoben werden sollen.

Die Entscheidungen werden ins Kollegium kommuniziert, insbesondere werden die Kollegen und Kolleginnen, deren Anträge nicht berücksichtigt werden konnten, über die Gründe der Ablehnung informiert.

Bei der Vergabe von Geldern, die auch aus Elternbeiträgen gespeist werden, sollten die Eltern ebenfalls in die Diskussionen mit einbezogen werden. Denkbar wäre eine Trennung bei der Behandlung der verschiedenen Bereiche. Im Zuge der Einführung von Schulvorständen sind bei der Frage der Mittelvergabe ohnehin Eltern und Schüler/innen beteiligt. Aber gerade in einer derartigen Konstellation ist die Einrichtung einer Etatkonferenz wichtig, damit im Kollegium nicht der Eindruck entsteht, dass ja sowieso nur noch Schulleitung und Schulvorstand etwas zu entscheiden haben und das Kollegium zwar die Arbeit machen darf, aber wichtige Entscheidungen nicht beeinflussen kann.

Die Etatkonferenz sollte dann ein zweites Mal zusammentreten, wenn nicht ausgeschöpfte Restgelder zu verteilen sind, bevor das Haushaltsjahr abgeschlossen ist. Zu diesem Zeitpunkt könnten sich nämlich unvorhersehbare Bedarfe ergeben haben, über die dann – unabhängig von der in der ersten Konferenz aufgestellten Prioritätenliste – entschieden werden kann.

Die Schulleitung sollte sich auf jeden Fall einen bestimmten Betrag für Verwaltungskosten reservieren, damit sie flexibel auf akute Finanzbedarfe reagieren kann. Hier ist es nicht sinnvoll, bei jeder Ausgabe von Geldern den Etatausschuss zusammenzurufen. Bei einer vertrauensvollen Zusammenarbeit reicht es aus, das Kollegium auf der zweiten Etatkonferenz darüber zu informieren.

7. Möglichkeiten der Partizipation für das Schulteam mit allen seinen Mitarbeiter/-innen – „Schulgemeinde“

Die offenen Türen

In einer herkömmlichen Schule können sich Schulleitung, Sekretariatspersonal, Schullassistenten und -assistentinnen, Hausmeister/innen, Mensapersonal und Reinigungskräfte als Teile eines Verwaltungsbereichs verstehen, dessen Regeln sich die restliche Schulgemeinde unterzuordnen hat. Charakteristisch für dieses Selbstverständnis sind

- feste Sprech- oder Öffnungszeiten
- geschlossene Türen
- überwiegend schriftliche Kommunikationswege
- ein mitunter barscher Umgangston und
- eine geringe Bereitschaft, auf besondere Situationen, individuelle Wünsche und Vorstellungen einzugehen oder Ausnahmen von Regeln zu machen.

Wir verstehen diesen Bereich von Schule als Servicebereich, der die Kolleginnen und Kollegen für ihr Kerngeschäft, die Arbeit mit Schüler/innen und Eltern entlasten soll. Von einem derartigen Verständnis ausgehend, muss sich dieser Bereich der Partizipation für alle an der Schule tätigen Menschen öffnen, da nur so flexibel auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann. Wir wollen am Beispiel der offenen Türen aufzeigen, wie schon eine kleine Veränderung im Verwaltungsablauf zur Partizipation einladen kann.

Es ist ganz einfach, einen ersten Schritt zur Veränderung zu tun: Auf einer Dienstbesprechung aller oben genannten „Serviceleister“ wird beschlossen, dass vom nächsten Monat an alle Türen der Büros immer geöffnet sind. Diese Offenheit soll signalisieren, dass alle Kollegen und Kolleginnen, Eltern und Schüler/innen jederzeit willkommen sind und ihre Anliegen vortragen können – es sei denn, die betreffende Tür ist kurzfristig geschlossen, weil im Zimmer ein wichtiges Gespräch stattfindet.

Es ist aber nicht so einfach, all jenen, die durch die geöffneten Türen treten, glaubhaft zu vermitteln, dass man sich gerne um ihre Anliegen und Bedürfnisse kümmert, dass sie nicht stören, sondern dass man immer dazu bereit ist, ihnen weiterzuhelfen.

Oft werden derartige Vorstellungen mit einer Kundenbeziehung in Zusammenhang gebracht. In einer Schule spricht man aber nicht gerne über Kunden, was in gewisser Weise verständlich ist, da die Beziehungen zwischen den Menschen, die in einer Schule leben und arbeiten, weit über eine Geschäftsbeziehung mit dem Ziel der Gewinnmaximierung hinausgehen – in Schulen spielen menschliche und pädagogische Gesichtspunkte eine sehr wichtige Rolle. Dennoch sollte allen Beteiligten klar sein, dass die Mitglieder einer Schule, die von einer Kommune oder einem Land bezahlt werden, ihren Arbeitsplatz nur deshalb haben, weil Eltern ihre Kinder auf diese Schule schicken. Der Gedanke, dass Eltern und ihre Kinder von der Schule eine hochwertige Dienstleistung erwarten und somit auch als Kunden in ihren Bedürfnissen ernst zu nehmen sind, ist also keines-

wegs abwegig. Die Arbeit der in einer Schule Beschäftigten bezieht ihre Legitimation ausschließlich daraus, dass die Schüler/innen erfolgreich auf ihr zukünftiges Leben vorbereitet werden. Dies bedeutet, dass Lehrkräfte daran interessiert sein müssen, ihre Schülerinnen und Schüler mit dem erforderlichen Wissen und den notwendigen Kompetenzen aus der Schule zu entlassen, sowohl in fachlicher als auch in menschlicher Hinsicht. Um diesen umfassenden Bildungs- und Erziehungsauftrag erfüllen zu können, müssen die Lehrer/innen sich Zeit für ihre Schüler/innen nehmen, offen sein, Interesse an ihnen, ihren Sorgen und Schwierigkeiten haben. Und sie müssen auch außerhalb von Unterricht oder Lernprozessen für sie da sein.

Unsere Erfahrungen zeigen immer wieder, dass sich eine solche Haltung gegenüber den Schüler/innen nur dann entwickeln und ausprägen kann, wenn die Lehrer/innen selbst erleben, dass auch sie wichtig sind, dass sich das Verwaltungspersonal und die Schulleitung ebenfalls für sie Zeit nehmen und offen für ihre Bedürfnisse, ihre Sorgen und Schwierigkeiten sind – sowohl in fachlicher als auch in menschlicher Hinsicht. Sehr häufig müssen die Lehrkräfte erleben, wie distanziert und abweisend Verwaltung und Schulleitung mit den Schüler/innen und Eltern umgehen. Nur wenn hier positive Vorbilder gegeben werden, können sich die gewünschten Strukturen auch im Alltagshandeln des Kollegiums etablieren.

Wird das Prinzip der „offenen Türen“ im Schulalltag umgesetzt, steigt die Qualität der Arbeit an einer Schule erheblich. Wenn alle, die zum Gelingen einer Schule beitragen, auch an den Entscheidungen und Aktionen partizipieren können und wenn alle das Gefühl haben, sich und ihre Ideen, Vorschläge und Wünsche einbringen zu können, dann kommt sehr viel dabei heraus – viel mehr, als wenn ein bestimmter Umgang „von oben“ verordnet wird.

Es beginnt schon beim Hausmeister bzw. der Hausmeisterin – einer Person, dem die Menschen, die in die Schule kommen, meistens zuerst begegnen.

Wird den Ankommenden das Gefühl vermittelt, nun kämen schon wieder nicht gerne gesehene Menschen in die Schule, die das Gebäude verschmutzen? Oder stehen die Türen offen für die verschiedenen Bedürfnisse von Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern? Es gibt viele Probleme im Schulbetrieb, die sich vor die eigentlichen Lernprozesse schieben: Eine Mütze wird vermisst, ein Fahrrad wurde beschädigt, ein Turnbeutel in der Sporthalle vergessen, ein Elternabend wurde nicht richtig angemeldet, eine Heizung funktioniert nicht, ein Klassenraum ist verdreckt. All diese Probleme können Hausmeister/innen schnell lösen, wenn sie ihrem Gegenüber Offenheit signalisieren und ihm mit Freundlichkeit begegnen. Auf der anderen Seite ist es aber auch unbedingt erforderlich, dass die Hausmeister/innen von den Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern auf eine angemessene Art angesprochen werden und dass sie offene Türen bei der Schulleitung finden, die sich ihrer Probleme und Wünsche annimmt und sie unterstützt, zum Beispiel wenn neue Regelungen gebraucht werden, die für die Schule insgesamt von Vorteil sind.

Für das Sekretariat gilt Ähnliches. Schon die Freundlichkeit der Stimme am Telefon kann für den Anrufenden ein Indiz dafür sein, ob an der Schule ein partizipatives Klima herrscht oder nicht. Eine verschlossene Tür, an der lediglich die Sprechzeiten abzulesen sind, schreckt ab und frustriert, weil viele Probleme nicht gerade dann anfallen, wenn Sprechzeiten angesetzt sind, sondern sofort geklärt werden müssen. In diesem Zusammenhang spielen noch weitere Fragen eine Rolle: Kann zum Beispiel die Sekretärin in einem bestimmten Rahmen selbst Entscheidungen treffen oder muss sie sich immer erst rückversichern? Weiß sie nur in ihrem Aufgabengebiet Bescheid oder kennt sie sich auch in Themen anderer Mitarbeiter/innen aus? Ist sie bereit, auch einmal beim Kopieren oder beim Erstellen von Folien einzuspringen, wenn die Schulassistenz ausgefallen ist? Und ist es eine Selbstverständlichkeit für sie, dass Schüler/innen in Notfällen oder bei Alltagsproblemen im Sekretariat telefonieren können?

Auch die Schulleitung muss sich den anderen Mitarbeiter/innen der Schule öffnen. Sie kann nur dann gute Arbeit leisten, wenn alle an Schule Beteiligten die Möglichkeit haben, an den zentralen

Entscheidungsprozessen zu partizipieren. Auch hier sind die offenen Türen ein Zeichen für offene Ohren, ohne die Partizipation an der Schule nicht zu verwirklichen ist.

Es muss ganz selbstverständlich sein, dass alle Menschen, die an einer Schule leben und arbeiten, offen sind für die Probleme, Ideen oder Vorschläge der anderen, und dass jeder jeden aufsuchen kann und willkommen ist – auch ohne lange Anmeldezeiten. Auf diese Weise entsteht eine produktive Atmosphäre an der Schule, ein Schulklima, das für alle fruchtbar ist und die Qualität des Lernens und Lehrens insgesamt verbessert.

Das Team C

Die Schulleitung hat eine ganze Reihe von Mitarbeiter/innen, die ihre Arbeit unterstützen sollen:

- Sekretärinnen und Sekretäre
- Andere Kräfte
- Schulassistenten und Schulassistentinnen
- Hausmeister/innen.

Diese Mitarbeiter/innen – „Team C“ – sind für die Atmosphäre in einer Schule, für das Schulklima, das Partizipation oder Hierarchie signalisieren kann, entscheidend mitverantwortlich. Die Festlegung von Aufgabenbereichen, die Arbeitsprozesse und die Evaluation der Ergebnisse können hierarchisch oder partizipativ strukturiert sein. Wir wollen Anregungen dafür geben, wie auch das „Team C“ in eine partizipative Struktur von Schule eingebunden werden kann. Dann werden sich alle Mitarbeiter/innen viel eher mit der Philosophie der Schule identifizieren, sich mit eigenen Ideen einbringen und das Klima einer Schule entscheidend verbessern.

Ein entscheidender Faktor für die Qualität von Schule ist die Beteiligung aller Mitarbeiter/innen in allen Bereichen der Schulentwicklung, und zwar aus zwei Gründen:

- Die Mitarbeiter/innen einer Schule müssen in ihrer Arbeit mit den Schüler/innen das umsetzen, was Ministerien, Landesschulbehörden, Schulleitung, Stadtverwaltung oder Gremien der Schule beschließen. Sind sie nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden, können sie in ihrer täglichen Arbeit alle Maßnahmen boykottieren oder unterlaufen.
- Die Mitarbeiter/innen können zu Entscheidungsprozessen ihre alltäglichen Arbeitserfahrungen beitragen und damit die Gestaltung von Schule bereichern. Sie wissen aus ihrer Tätigkeit in der Regel ziemlich genau, in welchen Bereichen Veränderungen sinnvoll sind und in welchen nicht.

Hierarchisches Denken hat an einer Schule selten zum Erfolg geführt. Der Schlüssel für eine gute Schule liegt in der Teamarbeit, in der Zusammenarbeit von Schüler/innen, Mitarbeiter/innen und Schulleitung. Sämtliche Mitarbeiter/innen einer Schule sollten sich mit dem Bildungsauftrag ihrer Institution identifizieren können und die Möglichkeit haben, zu ihrem Erfolg beizutragen. Hierzu ist es notwendig, dass von allen Beteiligten eine gemeinsame Schulphilosophie, ein gemeinsames Schulprogramm entwickelt und gelebt wird. Neu an eine Schule kommende Lehrkräfte müssen sich dieser Philosophie zunächst einmal „unterwerfen“. Innerhalb dieses gemeinsam entwickelten Rahmens können sich dann die Mitarbeiter/innen individuell entfalten, sich am Schulleben und der Schulorganisation beteiligen, ihre eigenen Stärken und auch Hobbys einbringen. Ohne einen von allen akzeptierten Rahmen wäre die Gefahr von Beliebigkeit und Konturlosigkeit groß. Natürlich

muss der Rahmen immer wieder an veränderte Gegebenheiten angepasst werden, allerdings nur dann, wenn die Veränderung auch mit einer Verbesserung der Qualität verbunden ist.

In einer Schule, in der Partizipation angestrebt und auch umgesetzt wird, und die Entscheidungen – soweit wie möglich – im Team getroffen werden sollen, ist auch das „Team C“, also Sekretärinnen und Sekretäre, Hausmeister/innen, Reinigungspersonal, Mensaangestellte, Schulassistenten und -assistentinnen, in die Entscheidungsprozesse der Lehrkräfte und der Schulleitung mit eingebunden. Grundgedanke ist auch hier, dass sich die einzelnen Gruppen selbstverantwortlich um ihr Aufgabengebiet kümmern. Das Putzpersonal weiß selbst am besten, wie die knappe Zeit eingesetzt werden muss, um die tägliche Reinigung effektiv zu gestalten, dass es in den verschiedensten Bereichen sauber ist und dass in bestimmten Abständen all das gereinigt wird, was im alltäglichen Ablauf nicht zu schaffen ist. Hausmeister/innen wissen, wie sie die Reinigungskräfte dazu motivieren können, sie in ihrer Arbeit so zu unterstützen, dass ihr Auftrag erfüllt wird. Sie kennen die Wartungsabstände in den verschiedenen Abschnitten der Schule und haben einen Überblick darüber, wann sie sich in der Schule wegen Handwerksarbeiten aufhalten müssen und deswegen auch für Elternabende zur Verfügung stehen. Sie wissen, wo sich Zerstörungen und Verschmutzungen häufen und haben wahrscheinlich auch Ideen, was man dagegen unternehmen könnte.

Wenn Hausmeister/innen auf ihre Schule stolz sein können, dann begegnen sie auch den Besucher/innen der Schule oder ihren „Kunden“, den Schüler/innen und Eltern, aber auch den Lehrer/innen selbstbewusst und freundlich. Für eine Schule ist es von unschätzbarem Wert, wenn Hausmeister/innen mit der Bauverwaltung selbstständig kommunizieren können. Unter Umständen können die Hausmeister/innen mit den städtischen Handwerkern „mal eben so im Gespräch“ mehr für die Schule umsetzen als es in Planungsrunden zwischen Schulleitung und Schulverwaltungsamt möglich ist. Sie können diese Rolle aber nicht unbedingt immer übernehmen. Daher hat sich ein gemeinsames Gespräch zwischen Schulleitung und Hausmeister/innen am letzten Tag einer Schulwoche bewährt. Dabei können die guten und nicht so guten Aktionen der vergangenen Woche besprochen werden, aber auch das, was in der nächsten Woche oder in der nächsten Zeit anliegt. Dieses Gespräch sollte nicht im Zimmer der Schulleitung, sondern in einer Hausmeisterloge stattfinden – eine Investition, die sich letztlich für die gesamte Schule lohnt.

Auch die Sekretärinnen und Sekretäre sind unendlich wichtig für die Qualität einer Schule. Sie arbeiten nur dann wirklich gut, wenn sie an Entscheidungen der Schulleitung teilhaben können. Sie müssen die Organisation der Schule als ihre Aufgabe betrachten, die sie möglichst selbstständig erledigen und auf deren Mechanismen sie Einfluss nehmen können. Auch hier entscheidet wieder der Grad der Identifikation mit der Schule darüber, wie sie Anrufer/innen, Schüler/innen, Eltern, Besucher/innen, Kollegen und Kolleginnen behandeln und bedienen, wie sie Briefe formulieren und der Schulleitung zuarbeiten. Sekretäre und Sekretärinnen, die sich mit der Schule identifizieren, weil sie die Schule auch als „ihre Schule“ betrachten, sind gleichzeitig die beste Werbung für die Schule. Die Stimmung, die vom Sekretariat ausgeht, findet sich im gesamten Schulklima wieder. Daher hat die Schulleitung die Aufgabe, das Sekretariatspersonal, aber auch Schulassistenten und -assistentinnen bei der Verwaltung einer Schule partizipieren zu lassen. Dabei ist Transparenz eine selbstverständliche Voraussetzung, denn die Sekretäre und Sekretärinnen müssen wissen, warum sie etwas machen sollen. Es ist sinnvoll, sie in wöchentlichen Besprechungen in die Überlegungen der Schulleitung mit einzubeziehen. Dabei sollte die Schulleitung immer auch das Verhalten der Sekretärinnen und Sekretäre in Bezug auf das Schulprogramm spiegeln.

8. Möglichkeiten der Partizipation für die Schulleitung bei Behördenentscheidungen

Teamarbeit in der Schulleitung, in den Jahrgangs- und Fachteams, in den Tischgruppen- und Klassenteams der Schüler/innen und der Eltern ist demokratischer, weil alle zur Partizipation eingeladen sind und strukturell sogar dazu gezwungen werden. Alle auf Teamprozessen basierenden Systeme zeigen eine höhere Effektivität als hierarchisch strukturierte Systeme. Deshalb gibt es für uns keine Alternative zur Teamschule. Die Schulleitung einer Teamschule steht oft an der Schnittstelle zwischen Teamdenken in der Schule und hierarchischem Denken in den Behörden und Ministerien, das folgende Kennzeichen aufweist:

- Weisungen werden entgegengenommen
- Dienstwege sind einzuhalten
- Rahmenbedingungen werden der Schule übergestülpt
- Inspektionen und zentrale Überprüfungen werden angeordnet.

In vielen Kernbereichen ist eine zentrale Steuerung notwendig, so etwa bei der Formulierung von Standards oder bei der Ressourcenverteilung. Wir wollen aufzeigen, wie dennoch partizipative Elemente in die bislang überwiegend hierarchischen Entscheidungsstrukturen aufgenommen werden können, um auch an dieser Schnittstelle bessere Ergebnisse zu erzielen.

Der Gedanke der eigenverantwortlichen Schule geht grundsätzlich in die richtige Richtung: Die Behörden weisen Standards aus, führen zentrale Überprüfungen in Form von einheitlichen Abschlussarbeiten – wie dem Zentralabitur – und Schulinspektionen durch, sie überlassen es den Schulen aber weitgehend, welche Wege sie gehen möchten, um bei diesen zentralen Überprüfungen zu guten Ergebnissen zu kommen.

Dies ist die Theorie. In der Praxis tun sich die Behörden aber häufig sehr schwer, den Schulen wirkliche Freiräume einzurichten – es reicht eben nicht aus, die Vorschriften für die Begehung des Volkstrauertages zu streichen. Hinzu kommt, dass Schulleitungen und Lehrkräfte oft das Gefühl haben, man würde den Schulen immer dann Aufgaben übertragen, wenn die Behörden Kosten einsparen möchten.

Zunächst einmal ist zu klären, ob die bestehende Teilung der Zuständigkeiten bestehen bleiben sollte. Bisher sind die Kommunen für Gebäude, Schuletat, Hausmeister/innen und Sekretariatspersonal zuständig und die Länder für Rahmenpläne, Schulaufsicht, Lehrer/innen, Sozialpädagogen und -pädagoginnen sowie Schulassistenten und -assistentinnen. Es gibt hier durchaus noch andere Modelle, mit denen man sich beschäftigen sollte. In Zukunft wird die Rolle der Kommunen wichtiger werden, weil der Bereich Bildung auf kommunaler Ebene als Standortvorteil auch in wirtschaftlicher Hinsicht entdeckt wird.

Bei der gegenwärtigen Konstellation bieten sich folgende Möglichkeiten einer Partizipation von Schulleitung an den Entscheidungen der übergeordneten Behörden an:

- Die Etats aus Mitteln des Landes und der Kommune werden zusammengefasst und der Schule ohne inhaltliche Beschränkungen zur Verfügung gestellt.

- Die Schule ist an der Auswahl des gesamten Personals entscheidend mit beteiligt oder sogar federführend. Dazu bereiten Kommune und Land alle erforderlichen Schritte vor, wie zum Beispiel aktuelle Listenführung von Kandidaten und Kandidatinnen, Abwicklung von Arbeitsverträgen, Überwachung von Überprüfungs- oder Beförderungszeiten. Dies gilt für:
 - Referendare und Referendarinnen
 - Lehrer/innen
 - Sozialpädagogen und -pädagoginnen
 - „Feuerwehr“-Lehrer/innen
 - Personal auf Beförderungsstellen
 - Hausmeister/innen
 - Sekretäre und Sekretärinnen
 - Schulassistenten und -assistentinnen
 - Sonstiges Ganztagspersonal.
- Die Schule kann bis zu einem bestimmten Prozentsatz auf ihr zustehende Stellen verzichten, um mit dem eingesparten Geld anderes Personal zu beschäftigen.
- Da Schulen unter jeweils anderen Voraussetzungen oder Bedingungen arbeiten, können sie mit Kommunen und Schulbehörden Ausnahmen von bestehenden Regelungen oder Erlassen verhandeln unter der Prämisse, die vorgegebenen Ziele auf diese Weise besser zu erreichen als ohne diese Ausnahmeregelungen.
- Eine Gruppe ausgewählter Schulleiter/innen, die die unterschiedlichen Schulformen und Einzugsbereiche repräsentieren, werden bei Veränderungen an der Schulgesetzgebung beteiligt, nicht nur die etablierten Verbände.
- Es wird eine Clearingstelle für Fälle eingerichtet, in denen bestehende oder fehlende Erlasse Schulen daran hindern, die vorgegebenen Ziele zu erreichen.
- Schulen erhalten nicht mehr nach Kassenlage Lehrkräfte zum „Feuerwehreinsatz“, sondern sie verfügen über einen Etat, der sich auf etwa fünf Prozent der Lehrerversorgung beläuft, um bei Krankheiten selbst für Vertretung sorgen zu können. Aus diesem Etat können sie Überstunden für an der Schule tätige Lehrkräfte finanzieren oder eine Vertretung von außen einkaufen.

Dies sind nur einige Vorschläge für eine stärkere Beteiligung der Schulleitungen an den Entscheidungen der Behörden, die bislang noch überwiegend hierarchisch ablaufen. Bei Veränderungen auf diesem Gebiet sollte es Ziel sein, die hierarchischen Einbahnstraßen aufzuheben zugunsten einer Dialogkultur, die durch ein gemeinsames Arbeiten an der Qualität von Schule zu besseren Ergebnissen führen wird als die derzeitige Struktur.

Auf jeden Fall aber würde sich dadurch die Motivation der Schulleitungen erhöhen, sich in den von allen gewünschten Prozess zur Verbesserung von Schulqualität einzubringen. Wenn Schulen in umfassendem Sinne partizipativ arbeiten wollen, dann darf Partizipation nicht beim Schulrat oder Controller aufhören.

9. Möglichkeiten der Partizipation für die Kommune

Verwendung der Gelder

Eine Kommune wendet nicht unerhebliche Mittel für die Schulen ihres Bezirkes auf, und zwar für:

- Herstellung und Erhaltung der Schulgebäude
- Umbauten bei Veränderungen in der Anwahl des Vielgliedrigen Schulsystems
- Finanzierung des jährlichen Etats für 1a- und 1b-Mittel
- Schülertransporte
- Zuschüsse für Mittagessen, Klassenfahrten, Schulbücher, Ganztagsbetrieb.

In der Regel nehmen die Kommunen wenig Einfluss darauf, ob die Mittel sinnvoll verwendet werden. Ob sich eine Schule das hundertste Mikroskop kauft oder ergonomische Möbel für die Schüler/innen im Ganztagsbetrieb anschafft, wird selten durch die Kommune beeinflusst. Wir wollen darstellen, wie Kommunen die Qualität der schulischen Arbeit beeinflussen können, indem sie die Mittelvergabe an Qualitätskriterien für eine gute Schule ausrichten. Auch soll deutlich werden, dass Kommunen durch Partizipation bei der Gestaltung der Qualität von Bildung einen wirtschaftlichen Standortvorteil erringen können.

Viele Kommunen erkennen, dass Bildung ein wichtiger Faktor für die regionale wirtschaftliche Entwicklung ist. So ist es zum Beispiel an Standorten, an denen Fachkräftemangel herrscht, besonders wichtig, mit einem guten Bildungsangebot um potenzielle Mitarbeiter werben zu können. Kommunen tragen zu einem erheblichen Teil zur Finanzierung der Bildungseinrichtungen bei, sie nehmen in der Regel aber wenig Einfluss auf die Verwendung dieser Mittel. Dies liegt unserer Ansicht nach vor allem daran, dass es keinen allgemeinen Begriff von der Qualität von Schule gibt. Die wichtigsten Kriterien, an denen die Qualität einer Schule festgemacht wird, sind bekannt: eine möglichst geringe Zahl an Sitzenbleibern oder Schulabbrechern und eine möglichst hohe Zahl an Schulabgängern, die in Ausbildung, Studium und Beruf erfolgreich sind. Man weiß aber relativ wenig darüber, welche Voraussetzungen eine Schule erfüllen muss, um diese Erfolge hervorzubringen, – oder man traut sich nicht, diese Qualitätsmaßstäbe deutlich zu formulieren.

Es fängt schon bei der Qualität des Gebäudes an, dem „dritten Erzieher“ nach Eltern und Lehrer/innen. Es gibt Schulbaurichtlinien, in denen der Quadratmeterbedarf der einzelnen Flächen der Schule festgehalten ist. Diese Richtlinien sind aber selten an pädagogischen Gesichtspunkten ausgerichtet, sondern folgen lediglich Mindeststandards, die an Kostenerwägungen orientiert sind.

Eine Kommune kann aber durch Schulbauten die Qualität einer Schule maßgeblich beeinflussen. Extrem unpädagogisch ist der klassische Schulbau, bei dem von einem Gang in der Mitte rechts und links Klassenräume abgehen, zwischen den Klassentüren befinden sich die Garderobenhaken, das Lehrerzimmer ist im Haupttrakt angesiedelt. Extrem pädagogisch sind dagegen fraktale Bauten, in denen Jahrgänge zusammengefasst sind, mit Klassenräumen, Freiflächen für das differenzierende Lernen, Computerräumen, Toiletten und einem Teamraum für das Team des Jahrgangs. Solch ein Gebäude verändert die Schulkultur und verbessert die Qualität des Lernens, es ermöglicht eine

veränderte Arbeitskultur und eröffnet neue Möglichkeiten, die der klassische Bau regelrecht verhindert.

Auch für die Ausstattung eines Klassenraumes gibt es bislang keine pädagogischen Vorgaben. Eine Kommune könnte veranlassen, aus dem kommunalen Etat für einen bestimmten Standard zu sorgen: In jeder Klasse sollten Bücherschränke, Pin-Wände, ergonomische Möbel, Aktenordner für die Dokumentation der individuellen Lernentwicklung, Stehpulte für das Vortragen von Einzel- und Gruppenergebnissen sowie eine Grundausstattung von Nachschlagewerken vorhanden sein. Erst wenn dieser Standard erreicht ist, können andere Anschaffungswünsche befriedigt werden.

Für den Ganztagsbetrieb gibt es ebenfalls keine Qualitätsvorgaben. Eine Kommune könnte darauf dringen, dass das Mittagessen verpflichtend angeboten wird, um dann bei einer konstanten Anzahl von Mittagessen ein an Qualitätsmaßstäben orientiertes Essenskonzept zu entwickeln.

Eine Kommune gestaltet auch Schulbezirke. Hier wäre es möglich, einen Schulbezirk, in dem sich Schüler/innen aus Problemfamilien häufen, aufzulösen und diese Schüler/innen auf mehrere Bezirke zu verteilen. So könnte die Kommune Integration fördern, negative Schulkarrieren verhindern und Fachkräfte heranbilden, die so dringend gebraucht werden.

Im Zuge der rasanten Entwicklung weg von den Hauptschulen hin zu den Gymnasien stehen Kommunen vor der Situation, dass auf der einen Seite Schulen überlaufen und somit Anbauten notwendig werden und auf der anderen Seite Schulen aufgrund von Schülermangel leer laufen. Natürlich ist es wirtschaftlich unsinnig, bei abnehmenden Schülerzahlen neue Gebäude zu errichten und andere Gebäude leer stehen zu lassen. Eine Kommune könnte in dieser Situation aber Schulgebäude, die wirtschaftlich attraktiv sind, verkaufen und an anderer Stelle Schulzentren neu errichten, die verschiedene Schulformen unter einem Dach vereinen. Dadurch könnten Schulen geschaffen werden, die auf wechselnde Anwahlen für einzelne Schulformen reagieren können. Kommunen könnten hier durch Synergien bei der gemeinsamen Nutzung von Sekretariatspersonal und Hausmeister/innen Gelder sparen und zugleich eine Zusammenarbeit verschiedener Schulformen fördern.

Vernetzung beteiligter Organisationen und Institutionen

In einer Kommune gibt es eine Vielzahl von Institutionen und Organisationen, die sich speziell mit Kindern und Jugendlichen beschäftigen. Dazu gehören:

- Praxen von Hebammen und Kinderärzten
- Kinder- und Jugendhilfe, Familienhilfe, Sozialämter, Drogenberatung, Berufsberatung, Streetwork-Projekte
- Krippen, Kindergärten, Horte und Schulen
- Polizei, Jugendgerichte
- Nachhilfeorganisationen, Volkshochschulen, Hochschulen, Bibliotheken, Sportvereine ...

Alle dort arbeitenden Personen agieren in der Regel im Rahmen und in der Philosophie ihrer eigenen Institution. Dadurch entsteht Leerlauf, Doppelarbeit und unnützer, eher destruktiver Wettbewerb.

Wir wollen zeigen, wie eine Kommune einen Regionalprozess moderieren kann, in dem das einzelne Kind oder der einzelne Jugendliche in den Mittelpunkt gestellt wird. Die Institutionen richten sich dann an den Schüler/innen aus und partizipieren auf diese Weise als Teile des „Dorfes“ an deren individuellen Entwicklungsprozessen.

An den Anfang stellen wir ein Zitat, das die veränderte Rolle der eigenverantwortlichen Schule in ihrem Umfeld verdeutlicht:

„Schule ist längst keine Insel mehr. Die Einsicht in die Bedeutung lokaler Gemeinwesen bzw. der Region für die Bildungs- und Erziehungsprozesse von Kindern und Jugendlichen ist nicht neu. Allerdings wird der Stellenwert der Region für die Bildung in der Regel immer noch unterschätzt. Das ist bereits grundgelegt in der Aufteilung der Zuständigkeiten für innere und äußere Schulangelegenheiten. Dennoch gibt es Bemühungen, diese juristische Setzung zu bearbeiten. (...) Dabei geht es nicht nur um die im Rahmen kommunaler Schulentwicklungsplanung vorgehaltene Zahl an Bildungseinrichtungen (Kindertagesstätten und Schulen), sondern auch um deren innere Qualität. So offensichtlich es ist, dass kommunale Grenzen immer weniger ein Hindernis bei der Schulwahl darstellen, so wichtig ist die Qualitätsentwicklung ihrer Schulen für die Attraktivität einer Region. Gerade angesichts sinkender Schülerzahlen sind lokale Schulträger in hohem Maß auf eine regionale Zusammenarbeit angewiesen. Wollen sie im wohlverstandenen eigenen wie im Interesse der Schülerinnen und Schüler ein hoch stehendes und zugleich ortsnahe Angebot vorhalten, müssen sie dazu u. U. Kooperationen mit Nachbargemeinden eingehen. Das ist nur auf den ersten Blick eine Problemlage, zu deren Lösung ausschließlich kommunale Schulträger aufgerufen sind. Ihr Partner ist das Land in seiner Zuständigkeit für die innere Schulqualität im Rahmen der geteilten Verantwortung.“ (Minderop 2007, S. 270 f.)⁶

Es gibt genügend Beispiele dafür, dass sich die Institutionen einer Region eher an ihren eigenen Strukturen orientieren als an jenen von Kindern und Jugendlichen. Hebammen und Kinderärzte geben ihr Wissen über familiäre Strukturen nur selten an Kindergärten oder Grundschulen weiter. Grundschulen haben ihre eigenen Curricula, die nicht immer mit dem übereinstimmen, was die

⁶ Minderop, Dorothea: Verantwortung teilen. Schule in der Region. In: Busemann, Bernd/Oelkers, Jürgen/Rosenbusch, Heinz S. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfadens. Konzepte, Wege, Akteure. Köln 2007, S. 270–280. (http://www.bildungsregion-goettingen.de/bildungskonferenz_detailinfos.php; 30.11.2007)

weiterführenden Schulen bei ihren Schüler/innen voraussetzen. Die weiterführenden Schulen folgen ihren Rahmenrichtlinien, berücksichtigen aber selten, was die Betriebe von ihren Lehrlingen erwarten. Universitäten pflegen oft ihre eigene Identität, unabhängig von den Voraussetzungen, die ihre Studierenden mitbringen und unabhängig von den Erwartungen, die die aufnehmenden Institutionen an die Absolventen haben. Städtische Sozialarbeiter/innen warten auf die Kinder und Jugendlichen, die immer länger in die Ganztagschulen gehen. Die Zuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe ergibt sich aus dem Nachnamen oder dem Wohnort der Kinder bzw. Jugendlichen, nicht jedoch nach der Schule, die sie besuchen. Diese Liste ließe sich beliebig verlängern. Wie könnte man erreichen, dass sich all diese Institutionen nicht vorrangig an ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten ausrichten, sondern am einzelnen Kind und Jugendlichen?

Wir schlagen hier einen Weg vor, der so oder ähnlich bereits an verschiedenen Standorten gegangen wird – an Standorten, wo die verantwortlichen Akteure erkannt haben, dass Bildung der zentrale Schlüssel für eine erfolgreiche Regionalentwicklung ist und dass die Qualität von Bildung immer stärker auch von der Region beeinflusst werden kann.

Zunächst einmal ist eine überparteiliche Initiative notwendig. Es ist kontraproduktiv, Bildung immer wieder neu zu definieren, sobald sich in einem Bundesland politische Mehrheiten verändern. Wenn z. B. die örtlichen Landtagsabgeordneten aller vertretenen Parteien mit den entsprechenden Lokalpolitikern überparteilich zu einer Bildungsinitiative aufrufen, dann ist dies zukunftsweisend und geht über die Tagespolitik hinaus. Mit einem solchen Vorgehen können bei allen Beteiligten schon von Anfang an Pluspunkte gesammelt werden.

In einem Gremium, das die notwendigen politischen Schritte vorbereitet, sollten pädagogisches Wissen, Organisationspotenzial und moralische Autorität vereinigt sein. Dieses Gremium sollte den gesamten Prozess steuern, Gelder akquirieren und für die nötige Öffentlichkeitsarbeit sorgen.

In Göttingen haben sich zum Beispiel der gemeinnützige Verein Impuls – Schule & Wirtschaft, der Regionalverband Südniedersachsen, die Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen und die Bürgerstiftung Göttingen als Steuergruppe etabliert.

Diese Steuergruppe bereitet den ersten Bildungskongress vor, an dem sich zwei Tage lang alle Bürger/innen zusammenfinden, die das Bildungssystem im Interesse der Kinder und Jugendlichen verbessern möchten. Zunächst wird recherchiert, welche Institutionen in der Region in diesem Bereich arbeiten (Bestandsaufnahme), anschließend werden diese Institutionen angeschrieben und auf den interaktiven Bildungsserver (www.bildungsregion-goettingen.de) und die Regionalkonferenz hingewiesen. Über diesen Server laufen die weiteren Informationen, die Anmeldungen zu den einzelnen Veranstaltungen, die Veröffentlichung von Materialien, die Ankündigung und die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen des Kongresses, die Veröffentlichung der Vorträge und die Diskussionen der Beteiligten im Forum.

Der Kongress selbst könnte etwa folgendermaßen ablaufen:

Tag 1

- Begrüßungen und Einstiegsreferate
- Konstituierung der Arbeitsgruppen, deren Themen von der Steuergruppe festgelegt worden sind
- Zeit für Gespräche bei kaltem Büfett.

Tag 2

- Einstimmungsreferat
- Arbeit in den Arbeitsgruppen
- Mittagessen
- Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen
- Verabredungen und Darstellung des weiteren Prozesses.

Als Themen für die Arbeitsgruppen bieten sich insbesondere die Übergänge im Bildungssystem an: der Übergang von der Familie in Hort und Kindergarten, vom Kindergarten in die Grundschule, dann der Übergang in die weiterführenden Schulen und von diesen in Betriebe und Universität. In den verschiedenen Arbeitsgruppen kommen dann die abgebenden und die aufnehmenden Institutionen zusammen, um über die Verbesserung dieser Übergänge durch intensivere Partizipation und Kooperation zu beraten. Weitere Themen könnten sein: die Verbesserung der Erwachsenenbildung, die Einrichtung einer „Task Force“ für Kinder in Schwierigkeiten, die Definition einer Bildungsqualität für die Region, die notwendige Ausstattung von Räumen, in denen Bildung stattfindet, die Schaffung von Arbeitsgruppen von und für Schüler/innen sowie die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die sich mit Bildungsmanagement beschäftigt.

Jede Arbeitsgruppe muss professionell moderiert werden, damit am Ende auch Ergebnisse erreicht werden, mit denen weitergearbeitet werden kann. Bei der Präsentation ihrer Ergebnisse sollten die Arbeitsgruppen deshalb einen besonderen Fokus darauf richten, welche Vorschläge den anwesenden Politikern unterbreitet werden können und welche Personen für den weiteren Prozess verantwortlich sind. Aus der gesamten Gruppe wird dann ein „ständiger Ausschuss“ gebildet, der kontinuierlich als Arbeitsgruppe weiterarbeitet und die nächste Tagung vorbereitet.

Bis zum – zeitlich auf einen halben Tag beschränkten – Folgekongress tagen diese kleinen Arbeitsgruppen in Eigenregie, aber unter Beteiligung und mit Unterstützung der Steuergruppe weiter. Ihre Aufgabe ist es, für dieses nächste Treffen jeweils ein ganz konkretes Problem und eine ganz konkrete Verabredung zur Lösung dieses Problems vorzubereiten. Auf dem Folgekongress, zu dem dann wieder alle Interessierten der Region eingeladen sind, wird in jeder Arbeitsgruppe eine konkrete Verabredung getroffen und in ein „Regionales Pflichtenheft“ übernommen. Beispiele dafür sind im Anhang aufgeführt.

Die regionalen Institutionen können sich nun den Verabredungen anschließen oder auch nicht. Da die Region aber mit den Institutionen werben wird, die einen gemeinsam formulierten Qualitätsbegriff akzeptieren und in der Praxis umzusetzen versuchen, entsteht mit großer Sicherheit eine Sogwirkung, die über kurz oder lang dazu führen wird, dass sich alle Institutionen beteiligen.

Diese regionalen Kurzkonferenzen werden halbjährlich abgehalten. Dadurch entstehen in einem relativ kurzen Zeitraum eine ganze Reihe von Verabredungen, die unmittelbar auf die Qualität von Bildung in der Region Einfluss haben. Um den Kreis für die Auswahl dieser Verabredungen zu erweitern, kann zum Beispiel ein Postkartenheftchen an alle Teilnehmer/innen verteilt werden mit der Bitte, Vorschläge und Anregungen zurückzusenden.

Der hier beschriebene Prozess kann dazu führen, dass eine gesamte Region an der Ausbildung von Kindern und Jugendlichen partizipiert und dass nicht mehr die Institution mit ihrer eigenen Logik, sondern das Kind oder der Jugendliche im Mittelpunkt allen Handelns steht.

Beispiele für Handlungsfelder und Verabredungen auf einer ersten Kurzkonferenz

Projektgruppen	Handlungsfelder	Verabredungen
Frühkindliche Erziehung – Grundschule	Verbesserung der Sprachförderung	Jährlich schriftliche Rückmeldungen an die Förderinstitutionen
Grundschule – Sekundarstufe I	<ol style="list-style-type: none"> 1. gemeinsame Fachkonferenzen von Grundschule und weiterführender Schule 2. Absprachen zur Dokumentation der individuellen Lernentwicklung 3. Rückmeldekultur vereinbaren und entwickeln 4. Gemeinsame Fachcurricula verabreden 	<p>Dokumentationen der individuellen Lernentwicklung vereinheitlichen.</p> <p>Rückmeldung des Schulerfolgs der Kinder an die Grundschulen/ Primarstufen durch die Lehrer/-innen der Sekundarstufe I am Ende der Klasse 5</p>
Sekundarstufe I – Betrieb	Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit	Jede/r Hauptschüler/in erfüllt die Mindeststandards einer „Pflichtenheft-Bewerbung“
Sekundarstufe II – Uni – Betrieb	Erhöhung der Treffsicherheit bei der Studien- und Berufswahl	Jede/r Schüler/in der Region macht ein zweiwöchiges Praktikum in seinem Studiengang oder in seinem Wunschberuf
Erwachsenenbildung	Qualifizierung von werdenden Eltern	Jedes werdende Elternteil erhält 3000 € von der Region als Kredit, für jede Weiterbildungsmaßnahme im Bereich Kindererziehung werden 500 € erlassen
Qualität	Kein Kind verlässt die Schule ohne Abschluss	Bildung einer „Task Force“, die gemeinsam die Betreuung von gefährdeten Schüler/innen organisiert (Jugendamt, Bürgerstiftung, Polizei, Werkstattschulen, Betriebe etc.)
Räume	Anpassung der Schulräume an veränderte Schülerströme	Bildung einer AG zur Schulentwicklungsplanung
Bildungsmanagement	Partizipation von Schulen an Entscheidungen der Behörden (Eigenverantwortliche Schulen)	Kommunen und Land geben den Schulen ein gemeinsames Budget
Schüler/innen	Engagement für den eigenen Bildungsprozess	Bildung und Betreuung einer Redaktionsgruppe aus Schüler/-innen, die regelmäßig eine Schülerzeitung herausgeben

10. Möglichkeiten der Partizipation für Partner aus der Wirtschaft durch Kooperationsverträge

Die Klagen über mangelnde Ausbildungsfähigkeit von Kindern und Jugendlichen, den Mangel an Fachkräften in bestimmten Branchen und Berufen und die nicht passgerechte schulische Ausbildung sind fast zu Stereotypen geworden, wenn Vertreter/innen der Wirtschaft über Schulabgänger/innen sprechen. Lange Zeit haben sich Schulen gegen Kooperationen mit Unternehmen gewehrt, man wollte nicht den „Interessen des Kapitals“ zuarbeiten. Wenn Schule aber das Ziel verfolgt, Kinder auf das Leben, auf Studium und Beruf vorzubereiten, dann muss auch die Wirtschaft an der Ausbildung und Erziehung ihrer künftigen Mitarbeiter/innen partizipieren. Die Institution Schule muss wissen, welche Ansprüche an ihre Schüler/innen gestellt werden, wenn sie eine Berufsausbildung machen möchten, und die Wirtschaft muss wissen, was die Schule überhaupt leisten kann und was nicht. Die klassischen Kontakte zwischen Schüler/innen und Unternehmen bestehen aus

- Betriebspraktika
- Betriebserkundungen
- Berufsmessen.

Ein echter Austausch zwischen Schule und Wirtschaft findet dabei meist nur sporadisch statt, er ist nicht institutionalisiert und auch nicht partizipativ angelegt. Wir möchten am Beispiel von Kooperationsverträgen zeigen, wie beide Seiten von einer strukturierten Zusammenarbeit profitieren können.

Oft ist die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern eher zufällig und personengebunden. Ein Kollege hat zum Beispiel Kontakte zu einem Betrieb, zur Stadtbibliothek oder zum Theater. Er bringt dann in die Schule die Idee ein, mit diesem Partner zusammenzuarbeiten. Schulleitung und Kollegium sind in der Regel froh, dass jemand eine solche Idee eingebracht hat und sprechen sich für die Umsetzung aus, überlassen diesem Kollegen dann aber auch die Arbeit. Wenn der Kollege krank ist, versetzt wird oder einfach keine Lust, nicht mehr genügend Zeit oder Kraft hat, sich um die Kooperation zu kümmern, ist die Zusammenarbeit schnell beendet.

Solche Prozesse sind leider üblich und zugleich höchst bedauerlich. Schule soll die Schüler/innen „fit für das Leben“ machen, daher ist es für Schule auch außerordentlich wichtig, das „wirkliche Leben“ in den Schulalltag auf vielfältige Weise zu integrieren. Wenn außerschulische Partner an schulischen Prozessen partizipieren können, dann kann die Qualität der schulischen Arbeit entscheidend verbessert werden. Daher ist es wichtig, Kontakte nach außen auf eine breite, verlässliche Basis zu stellen. Kooperationsverträge können dabei ein geeignetes Mittel sein.

Bevor aber ein derartiger Vertrag abgeschlossen wird, sollten beide Partner prüfen, ob sich die Kooperation lohnt.

Daher sollten Schulleitung und Kollegium eine Besichtigung des potenziellen Kooperationspartners durchführen, bei der man den Betrieb, seine Möglichkeiten und besonderen Bedingungen kennen lernen kann. Im Gegenzug informiert sich der Betrieb vor Ort über die Schule, über ihr Profil, ihre spezifischen Chancen und Schwierigkeiten.

Nach einer Denkpause wird ausgetauscht, was man sich gegenseitig bieten kann und welche Wünsche man an den Partner richtet. In einer weiteren Zusammenkunft wird ein Kooperationsvertrag geschlossen, in dem die gegenseitigen Zusagen festgehalten werden. Hier sollten Mindestanforderungen an die Kooperation formuliert werden. Es ist immer besser, in der Praxis über das im Vertrag Vereinbarte hinauszugehen, als die Vereinbarungen einfach nicht zu erfüllen.

Wir stellen hier einige Möglichkeiten von Vereinbarungen vor. Dabei beschränken wir uns nicht auf eine bestimmte Art von Kooperationspartnern, sondern mischen Beispiele aus verschiedenen Bereichen.

Die Schule kann zum Beispiel garantieren:

- Jährlich x Praktikanten aus dem Jahrgang y, die „handverlesen“ sind, das heißt, dass sie sich im besonderen Maße für die Arbeit des Kooperationspartners interessieren und eignen, z. B.:
 - Schüler/innen aus dem Leistungskurs Physik für das Laser-Laboratorium
 - Schüler/innen aus dem Wahlbereich Kinderpflege für das Kinderkrankenhaus
 - Schüler/innen aus dem Kurs Darstellendes Spiel für das Theater
 - Schüler/innen aus dem Kochkurs für das Restaurant
 - Schüler/innen mit handwerklichem Schwerpunkt für die Tischlerei etc.
- Jährlich wird der Kooperationspartner zu Berufsmessen in die Schule eingeladen, um Berufsbilder seines Betriebes vorzustellen.
- Jährlich erhält der Kooperationspartner die Gelegenheit, ein Bewerbungstraining in der Schule mit Abgangsklassen durchzuführen.
- Stellenangebote des Kooperationspartners werden in den entsprechenden Klassen vorgestellt.
- Die Schule gibt Schüler/innen, die Interesse an der Arbeit bei diesen Kooperationspartnern haben, x Wochen während der Schulzeit Gelegenheit zu weiteren Praktika.
- Die Schule lädt Personalchefs der Kooperationspartner zu Gesamtkonferenzen ein, um dort Berufsbilder, Anforderungen an die schulische Ausbildung und Erfahrungen mit Schulabgänger/innen vorzustellen.
- Die Schule verpflichtet sich, derartige Anforderungen in das schulische Curriculum aufzunehmen.
- Die Schule bietet den Kooperationspartnern Ausstellungen mit Kunstwerken der Schüler/innen für Vernissagen an.
- Die Schule bietet den Kooperationspartnern Theaterstücke, Musikaufführungen, Zirkusvorstellungen für Betriebsfeiern an.
- Die Schule gibt Lehrern und Lehrerinnen die Gelegenheit, bei den Kooperationspartnern Lehrerpraktika durchzuführen.
- Die Schule plant gemeinsame Sequenzen mit den Auszubildenden der Kooperationspartner.

Die Kooperationspartner können zum Beispiel anbieten:

- X Praktikumsplätze in genau beschriebenen Bereichen pro Jahr
- Betreuung von Langzeitthemen oder Facharbeiten der Schüler/innen
- Betriebserkundungen für Schüler/innen und Lehrer/innen

- Mitarbeit bei Planungen des berufsvorbereitenden Unterrichts
- Vermittlung von Frühpensionären für unterrichtsbegleitende Tätigkeiten
- Beratung in Fachkonferenzen
- Frühe Bindung von interessierten Schüler/innen mit der Perspektive auf spätere Übernahme
- Möglichkeiten von auch längerfristigen Betriebspraktika für „schulunlustige“ Schüler/innen
- Beratung der Schulleitung in Fragen des Managements
- Gezielte Rückmeldungen zu von den Schulen übernommenen Mitarbeiter/innen.

Dies ist nur ein kleiner Katalog von Kooperationsmöglichkeiten. Für die jeweilige konkrete Kooperationsbeziehung sind die geeigneten Aspekte gezielt auszuwählen, auch können natürlich noch andere Vereinbarungen hinzugefügt werden.

Wenn beide Kooperationspartner sich über den Umfang und den Inhalt der Kooperation einig sind, sollte der Vertrag in einem feierlichen Akt unterzeichnet werden.

Es sollten jährlich Evaluationsgespräche geführt werden, um gemeinsam zu besprechen, ob die Vereinbarungen eingehalten wurden oder welche Schwierigkeiten dazu geführt haben, dass die Kooperation anders gelaufen ist, als sich die Partner das vorgestellt haben.

Eine derart transparente Kooperation ist sicherlich aufwändiger als die am Anfang beschriebenen üblichen Formen. Doch sie bietet die Gewähr, dass die Kooperation langfristig gesichert und auf Gegenseitigkeit angelegt ist, dass beide Partner partizipieren und das gleiche Ziel verfolgen, nämlich die Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler.

11. Anhang: Praxisbeispiele

Es folgen drei Anregungen, die uns neben vielen anderen nach unserer Postkartenaktion zum Ganztagschulkongress erreicht haben.

Im ersten Beitrag von Rosi Lange geht es darum, die Nutzung und Wartung der PC-Räume auf ein breiteres Fundament zu stellen. Die Idee, Schüler/innen an der Verantwortung der PC-Nutzung partizipieren zu lassen, besticht durch ihre schnelle Umsetzbarkeit.

PC-Scouts

Hier zunächst die Informationen für die PC-Scouts:

Eure Aufgaben als PC-Scouts

1. Informiert in der Klassen(-rats)stunde eure Mitschülerinnen und Mitschüler über eure Aufgaben und erklärt ihnen den Nutzen für euer Ganztagschulleben:

Wenn jede Klasse für die PC-Räume Mitverantwortung übernimmt, haben wir zwei gut funktionierende Computerräume, die euren Unterricht interessanter und kurzweiliger machen. Die Zerstörung von Computertastaturen und das Klauen von Mausketten sind kein Kavaliersdelikt, sondern eine gemeine Sachbeschädigung, die eure Arbeitsplätze blockiert und euch die PC-Arbeit verdirbt. Helft durch freundliche Überzeugungsarbeit, genaues Hinsehen und die Übernahme der folgenden Aufgaben mit, damit Sachbeschädiger an unserer Schule keine Chance haben!

2. Bitte tragt eure Klasse immer im DIN-A-5-Hauptheft ein und vergewissert euch am Anfang des Unterrichtes, dass alle PCs in Ordnung sind. Beschädigungen im Heft vermerken und mir einen Infozettel ins Fach legen oder mir eine E-Mail an schreiben.
3. Achtet darauf, dass sich alle Schülerinnen und Schüler am Arbeitsplatz in die Mappenlisten eintragen. Wenn der Zettel voll ist, könnt ihr einen neuen verteilen. Ein Vorrat sollte immer im PC-Raum liegen. Bittet eine Lehrkraft um „Nachschub“, falls sich der Vorrat verbraucht hat. Eine Kopiervorlage solltet ihr für alle Fälle in der Schultasche haben.
4. Das Essen und Trinken ist im Computerraum nicht erlaubt. Trinkflaschen sollen auch nicht neben dem PC oder der Tastatur abgestellt werden. Es darf auch keine Kreide benutzt werden. So leben unsere Computer besser und länger!
5. Die Drucker benötigen eine liebevolle Hand zum Papiernachfüllen. Ihr müsst das Papier vorsichtig einlegen und mit den Schiebern genau fixieren.
6. Versucht mit eurer Klasse umweltbewusst zu handeln und beim Ausdrucken Papier zu sparen. Nicht leichtfertig mehrfach den Druckauftrag geben und Texte aus dem Internet möglichst kopieren und mit WORD nachbearbeiten. Bittet deine/eure Lehrer/in darum, dass ihr/du dieses Verfahren deinen Mitschülerinnen und Mitschülern über Masterei zeigen dürft/darfst.
7. Manche Schülerinnen und Schüler stellen sich einen eigenen Bildschirmschoner ein (Desktop, rechte Maustaste, Eigenschaften, dann Bildschirmschoner). Wenn Sie in diesem Fenster „Kennworteingabe bei Reaktivierung“ mit einem Häkchen versehen haben und den PC nicht

am Ende des Unterrichts herunterfahren, wird bei Aufhebung des Bildschirmschoners das Passwort des Benutzers oder Administrators verlangt. In diesem Notfall hilft nur das gewaltsame Ausschalten: Ein-/Ausschaltknopf gedrückt halten und bis 10 zählen.

8. Am Ende des Unterrichts müssen die Computer alle heruntergefahren werden. Achtet darauf, dass sich daran alle halten und solche Unüberlegtheiten wie unter 7. beschrieben nicht vornehmen, die die nachfolgende Gruppe verärgern.
9. Bitte achtet darauf, dass beim Verlassen alle Mappen für die nächste Gruppe auf den PCs liegen und die Fenster geschlossen sind. Schiebt die Stühle an die Arbeitsplätze, damit die nächste Gruppe einen ordentlichen Raum vorfindet.

Damit auch alle Kollegen die Arbeit der Scouts unterstützen, müssen sie informiert sein. Hier der Infobrief an die Kollegen:

An die Klassenleitungen der Klassen

Betr.: PC-Scouts zu eurer Unterstützung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich möchte die Schülerinnen und Schüler hinsichtlich des EDV-Unterrichts stärker in die Pflicht der Mitverantwortung nehmen und deshalb aus jeder Klasse 2 PC-Scouts in die Regeln für unsere beiden Computerräume einführen.

Bitte wählt in eurer Klasse möglichst einen Jungen und ein Mädchen, die sich gewissenhaft um die PC-Räume mit kümmern mögen. EDV-Kenntnisse sind hierzu nicht erforderlich!

Ich möchte dann mit diesen von euch benannten Schülerinnen und Schülern eine PC-Raum-Schulung durchführen.

Folgende Termine sind hierzu vorgesehen:

- Jahrgang 5 bis 7 am
- Jahrgang 8 bis 10 am

Wir treffen uns im PC-Raum Nr.

Falls der o. g. Termin aus organisatorischen Gründen nicht möglich ist, kann auf den zweiten Termin ausgewichen werden.

Vielen Dank für eure hilfreiche Unterstützung!

.....
Unterschrift



Diesen Abschnitt bitte bis zum ausfüllen und in mein Fach legen.

Kl./Klassenlehrer/in/Raum	PC-Scout 1	PC-Scout 2	Schulungstermin

Auch das folgende Beispiel kommt von Rosi Lange. Es geht darum, wie ältere Schüler/innen in den Bildungsprozess der jüngeren Schüler und Schülerinnen einbezogen werden können.

Scout-Projekt für die Klassen 5 (und 6) – Schüler-Scouts aus den Klassen 9 und 10 übernehmen Klassenpatenschaften

Projektziele

- Ängste vor der fremden Schule werden durch den Kontakt mit den Scouts den neuen Mitschülerinnen und Schülern leichter genommen.
- Die Scouts sind Vorbilder für die jüngeren Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrer/innen und pädagogischen Mitarbeiter/innen werden entlastet, z. B. durch Einsatz der Scouts bei besonderen Unterrichtsstunden und Veranstaltungen.
- Die Lehrer/innen können im Scout-Modell mit den älteren Schüler/innen wertschätzend auf einer Ebene zusammenarbeiten.
- Scouts haben für die Sorgen der jüngeren Schülerinnen und Schüler ein offenes Ohr und können teilweise Konflikte bewältigen, ohne dass sich Erwachsene einschalten müssen.

Schulung und Betreuung der Scouts

Die Auswahl, Qualifikation und Betreuung der Scouts kann von einer sozialpädagogischen Kraft oder einer entsprechend qualifizierten Lehrkraft (Betreuungslehrer/in) übernommen werden.

Organisation

- Die Scouts bewerben sich schriftlich mit Lebenslauf, Foto und Begleitschreiben um die Tätigkeit.
- Die Klassenlehrer/innen müssen die Bewerbung befürworten.
- Vier oder sechs Schülerinnen und Schüler, möglichst zwei bzw. drei Jungen und zwei bzw. drei Mädchen, bilden ein Scout-Team für eine Klasse.
- Es findet für zukünftige Scouts eine Seminarschulung (z. B. in der Projektwoche) statt.
- Die Scouts erhalten am Ende ihrer Tätigkeit ein Zertifikat für ihr Portfolio.

Kontaktaufnahme zwischen Scouts und Klassen

- Scouts stellen sich mit Schulbeginn vor (Stuhlkreis, Kennenlernen-Spiele etc.).
- Scouts planen mit der Klassenleitung den individuellen Einsatz in der Klasse.

Mögliche Beteiligung der Scouts

- an Schulfahrten und Klassenausflügen
- an Veranstaltungen (Weihnachtsmärchen, Radtour, Wandertag, Lesenacht etc.)

- durch eine gemeinsame Pausengestaltung (offene Klassenräume)
- durch eine gemeinsame Mittagsfreizeit
- durch Tischgruppenaktionen als feste Bezugspersonen
- Unterstützung in einzelnen Unterrichtsstunden (soweit organisatorisch möglich).

Projektrahmen

- regelmäßige Teambesprechungen der Scouts mit der Betreuungskraft
- gemeinsame Unternehmungen zur Festigung der Scout-Gruppen
- Scout-Fortbildungen
- Evaluation.

Wir fügen hier eine weitere Rückmeldung auf unser „Postkartenbüchlein“ an. Hella Güldenhaupt (Kontakt: Gesamtschule Mitte, Hemelinger Str. 11, 28205 Bremen, Email: HellaGueldenhaupt@web.de) berichtet von der Einführung des Arbeitsplanunterrichts und eines Lerntagebuches an ihrer Schule, dem ein Besuch im schwedischen Futurum vorausgegangen ist.

Dies ist ein Beispiel dafür, wie Lehrer und Lehrerinnen an der Gestaltung ihrer Schule und ihren Arbeitsformen partizipieren, indem sie andere Schulen besuchen und die dort gesammelten Erfahrungen so verändern, dass sie in die eigene Schule passen. Arbeitsplanunterricht ist dann Partizipation der Schüler und Schülerinnen an ihren eigenen Lernwegen, wenn er nicht nur ein Abarbeiten der vom Lehrer bzw. der Lehrerin gestellten Aufgaben bedeutet. Hella Güldenhaupt zeigt, dass die Dokumentation des eigenen Lernweges Freiraum schafft für eigene Entscheidungen.

Arbeitsplanunterricht und Lerntagebuch

Im Herbst 2003 besuchten vier Lehrer/innen der Gesamtschule Mitte (GSM) Bremen die Schule Futurum in der Nähe von Stockholm. Beeindruckt vom eigenständigen Lernen, dort Flex genannt, initiierte eine nach der Reise gegründete „Elchgruppe“ an der eigenen Schule eine Versuchsphase von drei Wochen im Frühjahr 2004 zur Weiterentwicklung des Arbeitsplanunterrichts/der Freiarbeit an der GSM. Dieser Versuch war umstritten, wurde dann aber von einem großen Teil des Kollegiums unterstützt. Seit dem Schuljahr 04/05 gab es vom 5. bis 8. Jahrgang in einigen der drei Parallelklassen drei Flex-Stunden pro Woche, die allerdings noch nicht für die Klassen eines Jahrgangs parallel lagen.

Im Herbst 2005 fuhr ich dann auch mit einer Gruppe unter der Leitung von Karin Bossaller zu Schulbesuchen nach Schweden. Besonders gespannt war ich auf den Besuch von Futurum, um genauere Einblicke in Flex zu bekommen. Erstaunlicherweise war Futurum die Schule, bei der das „eigene“ (so wurde es uns aus dem Schwedischen übersetzt) Lernen pro Tag nur 40 Minuten betrug, in den anderen Schulen war dieser Zeitraum größer, in einer Schule in Hasselar bis zu 50 % des Unterrichts. Doch fast immer lag es zu Beginn des Unterrichts.

Zu Flex gehört auch das Logbuch, es hat aber eine größere Bedeutung als nur die Begleitung der Freiarbeitsphasen, es dient dazu, alle Aufgaben einer Woche, auch die der Projektstunden und Fachstunden, einzutragen. Dieser Arbeitsplan wird jeden Montag mit dem Mentor, der für zwölf bis 13 altersgemischte Schüler/innen zuständig ist, besprochen und die Schüler/innen tragen ihn selbst in ein vorbereitetes Logbuchblatt ein.

Diese Mentorentermine sind sehr wichtig, sie finden an jedem Tag für mindestens 20 Minuten, montags und freitags 30 Minuten, statt. Das Logbuch wird am Ende der Woche mit nach Hause

genommen und von den Eltern unterschrieben, es bietet auch Raum für Bemerkungen von Eltern, Lehrern und Schülern.

Mit der Umwandlung der GSM zur Ganztagschule im Schuljahr 05/06 gab es nun die Möglichkeit, die Anregung aus Schweden verstärkt im neuen 5. Jahrgang umzusetzen.

Zu Beginn verankerten wir im Stundenplan an drei Tagen der Woche in der ersten Stunde Arbeitsplanarbeit in den Fächern Mathematik, Englisch und Deutsch. In jeder der drei Klassen war eine Fachlehrer/in eines der Fächer eingesetzt, die Klassentüren standen offen und die Schüler/innen konnten sich Hilfe im entsprechenden Fach suchen.

Leider konnte das aus organisatorischen Gründen nicht immer aufrecht erhalten werden. So liegen nun oft die Arbeitsplanstunden in einer der Stunden der Fachlehrer/innen auf die Woche verteilt. Wichtig aber ist, dass sie im Stundenplan fest ausgewiesen sind und von den Lehrer/innen auch eingehalten werden, die Schüler/innen müssen sich darauf verlassen können, dass sie sicher an den Aufgaben der Woche arbeiten können.

Da an der Ganztagschule Hausaufgaben im klassischen Sinne entfallen sollen, haben Übungssequenzen im Rahmen der Wochenplanarbeit einen hohen Stellenwert und müssen im Stundenplan mit eigenen Stunden ausgewiesen werden.

In diesen Phasen des selbst organisierten und eigenverantwortlichen Lernens sollten die Schüler/innen die Möglichkeit haben, aus den für diese Stunden vorgesehenen Aufgaben auszuwählen und die Abfolge der Aufgaben selbst zu bestimmen. Die Lehrer/innen sollen sich zu Berater/innen und Beobachter/innen entwickeln.

Inzwischen haben die Schülerinnen und Schüler der Jahrgänge 5 bis 7 ein „Lerntagebuch“, so nennen wir das Logbuch in der GSM, das das Lernen der Kinder begleiten und die Zusammenarbeit von Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern unterstützen soll.

Zur Förderung des eigenverantwortlichen Lernens ist der Einsatz des Lerntagebuchs eine große Hilfe. Es soll die Schüler/innen dazu befähigen, die Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen und das eigenständige Lernen zu organisieren.

Das Lerntagebuch wird von den Schüler/innen selbst geführt. Zu Beginn des 5. Jahrgangs ist eine Einarbeitungsphase nötig, in der die Lehrer/innen die Schüler/innen beraten und die einzelnen Teile genau erklären müssen. Auch ein Elterninformationsbrief ist erforderlich.

Mein Entwurf des Lerntagebuchs der GSM baut auf dem Logbuch auf, das in Futurum und in der Ganztagsgrundschule Borchshöhe in Bremen benutzt wird. Für jede Schulwoche stehen zwei Seiten zur Verfügung. Im Weiteren möchte ich die einzelnen Rubriken der Seiten erläutern:

1. „Mein Ziel in dieser Woche“: Zu Anfang sollten die Schüler/innen ihr Ziel völlig selbst bestimmen können z. B. „Ich will schöner schreiben, alle Aufgaben schaffen, mich mit Anna verabreden, bei der Arbeit nicht so viel reden.“ Später sollen sich konkrete und erreichbare Ziele aus der Auswertung der vorangegangenen Woche und der Beratung von Lehrer/innen und Eltern ergeben, wichtig ist auch eine Begründung des Ziels.
2. „Arbeitsplan“: Arbeitsplanarbeit mit eigenverantwortlichem Lernen sollte an 3 Tagen parallel für alle Klassen im Stundenplan in der ersten Stunde des Tages festgelegt werden. Die Schüler/innen sollen die Aufgaben für die Woche am Anfang der Woche bekommen und dann selbst entscheiden, welche Aufgaben der Fächer Deutsch, Mathematik und Englisch sie in welcher der Stunden machen wollen. Dabei sollen sie den Überblick behalten und aussuchen können. Die Aufgaben der Fächer sollen so formuliert sein, dass sie in den

kleinen Rahmen des Unterrichtsfachs passen. Der Arbeitsverlauf der einzelnen Schüler/in wird durch die Möglichkeit des Abzeichnens von „erledigt“ jederzeit ersichtlich. Da die Schüler/innen zur Förderung des selbstständigen und eigenverantwortlichen Lernens wählen können, welche Aufgaben sie wann erledigen wollen, müssen sie unabhängig vom Stundenplan für Deutsch, Mathematik und Englisch immer ihre Bücher und Unterlagen dabei haben. Das ist im Ganzen zu schwer und würde sicher nicht bei allen klappen. In einigen Klassen wird deshalb mit einem System aus offen für Schüler/in und Lehrer/in stehenden Kästen mit Hängeregistern gearbeitet, wo jede/r Schüler/in ihren/seinen Ordner hat, in dem sich jeweils das Material für die Woche befindet. Diese Kästen werden in die Mitte des Gruppentisches gestellt, nehmen wenig Platz in Anspruch und sind für jede/n Schüler/in gut erreichbar.

In Deutsch haben wir z. B. ein Arbeitsheft für die Arbeitsplanstunden angeschafft, das dort aufbewahrt wird. Außerdem können dort Arbeitsblätter für die nächste Woche von jedem Fachkollegen einsortiert werden, auf die dann an der Tafel nur kurz hingewiesen werden muss.

In diesen Kästen gibt es auch einen Ordner, in dem sich die Lösungen für die Selbstkontrolle der erledigten Aufgaben befinden. Zur Förderung des eigenverantwortlichen Lernens ist Selbstkontrolle unerlässlich.

3. Projektunterricht gehört zum Fundament einer Gesamt- und Ganztagschule. In der GSM sind bisher zwei Stunden pro Woche im Stundenplan jeder Klasse ausgewiesen. Der Rahmen „Projekt“ wird in den Projektstunden in der Schule gefüllt und dokumentiert den Projektverlauf.
4. „Dieses Buch lese ich gerade“: Die Frage nach dem Buch dient der Förderung der Sprachkompetenz und des Lesens zu Hause, was von Schule und Eltern gleichermaßen unterstützt werden muss.
5. Bis zum letzten Schuljahr gab es noch die Rubrik „Mein individuelles Thema“. Es sollte grundsätzlich von den Schüler/innen selbst ausgesucht, das Material dazu besorgt, der Bearbeitungszeitraum selbst bestimmt und dann vor der Klasse präsentiert werden. Es kann aus allen Fächern kommen und ist ein Mittel der Binnendifferenzierung in den Arbeitsplanstunden.

An der GSM hat sich aber gezeigt, dass in nur dreimal 45 Minuten Arbeitsplanunterricht pro Woche nicht genug Zeit für diese Aufgabe bleibt, deshalb haben wir diese an sich sehr sinnvolle Rubrik nicht mehr im Lerntagebuch.

6. Auf der zweiten Seite sollen die Schüler/innen im Laufe der Woche die Themen der Stunden, die Aufgaben für die „Haus“-Aufgabenbetreuung und die Hausaufgaben, da wir nur an drei Tagen Ganztagschule sind, eintragen. Das ist uns sehr wichtig, da das Lerntagebuch das Lernen insgesamt begleiten soll und das, was die Schüler/innen in der Schule lernen, vor allem mit den Eltern besprochen werden soll, denn die sollen ja wissen, was ihr Kind lernt.
7. „Wichtig für die nächste Woche“ in unserer aktuellen Ausgabe des Lerntagebuchs, kurz „Info“ genannt: Hier können Aufgaben, die in dieser Woche nicht geschafft wurden oder Mitteilungen der Lehrer/innen für die Eltern, wie Ausflüge, Termine, z. B. Tischgruppenabende, eingetragen werden.
8. Am Ende der Woche soll überprüft werden, wie weit die Schüler/innen im Arbeitsplanunterricht gekommen sind und sie sollen die Arbeitsplanaufgaben für die nächste Woche von

der Tafel abschreiben. Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern sollen Raum für Reflexion, Bewertung und Austausch haben. Dazu liegen freitags die Klassenstunde und anschließend eine Stunde von einer der beiden Klassenlehrer/innen, in der diese Aufgabe erfüllt werden kann. So sollen die Schüler/innen aufschreiben, wie die Woche war, ob sie ihr Ziel erreicht haben und das Ziel für die nächste Woche formulieren. Der/die Lehrer/in soll möglichst nach einer Beratung einen kleinen Kommentar aufschreiben oder zumindest unterschreiben. Die Eltern sollen nach der Besprechung der Woche mit ihrem Kind unterschreiben oder können noch eine Mitteilung anfügen; dieses kleine Fach wird bei uns von einigen Eltern auch für Entschuldigungen genutzt.

9. Auch wenn der Einsatz des Lerntagebuchs zu Anfang viel Zeit, Verantwortung und Kontinuität von Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern fordert, bin ich nach den Eindrücken aus Schweden und im dritten Jahr des Einsatzes überzeugt, dass ein Lerntagebuch zu einer Verbesserung der Lehr- und Lernkultur führt. In der GSM sind die Erfahrungen besonders auch von der Elternseite sehr positiv.
10. Zusätzlich befinden sich auf der ersten Seite des Lerntagebuchs zwei Stundenplanraster zum Eintragen der Stundenpläne und auf der letzten Seite haben wir ein Mitteilungsfach eingeklebt, in das Informationsbriefe an die Eltern kommen, so brauchen wir keine zusätzliche Mappe dafür.
11. Tipps zur Herstellung eines Lerntagebuchs: Sehr wichtig ist, dass die Seiten des Lerntagebuchs durch eine Rollbindung zusammengehalten werden, damit die Seiten der Woche gut aufgeschlagen auf dem Tisch liegen können. Wir haben für die Außenseiten bunten Fotokarton gewählt, das sieht schön aus und ist preiswert, ist aber für ein ganzes Schuljahr nicht haltbar genug, deshalb bekommen die Schüler/innen jetzt im 2. Halbjahr ein neues Lerntagebuch.

12. Nachwort

Wir haben in vorliegender Broschüre eine Reihe von Möglichkeiten aufgezeigt, wie Schule durch die Partizipation aller Beteiligten in ihrer Qualität verbessert werden kann. Kerngedanke ist, die unterschiedlichen Kompetenzen für eine Zusammenarbeit zu nutzen und die Verantwortung für eine gelingende Schule auf möglichst viele Schultern zu verteilen. Sicherlich werden Sie feststellen, dass einige dieser Vorschläge in Ihrer eigenen Schule gar nicht oder nur schwer umzusetzen sind. Andere Bereiche sind für Sie vielleicht nicht interessant. Wir möchten Ihnen mit unseren Abschlussbemerkungen aber Mut machen, einfach irgendwo, bei irgendeinem Thema zu beginnen.

Partizipation ist kein Einzelstein auf der Baustelle „Gute Schule“, sondern der Mörtel, der Kitt, der alle anderen Bausteine zusammenhält. Ohne diesen Mörtel bliebe die „Gute Schule“, und sei sie aus noch so guten Bausteinen zusammengesetzt, immer lückenhaft, nicht passgerecht, spröde, widersprüchlich und „einsturzgefährdet“.

Sie werden sehen: Partizipation ist ein Virus, das ansteckend wirkt. Wenn Sie mit irgendeinem unserer vorgeschlagenen Themen in Ihrem Klassen- oder Jahrgangsteam beginnen, dann werden Sie schnell feststellen, dass der Erfolg und die gute Stimmung, die Ihre Gruppe ausstrahlt, sich positiv auf das gesamte Schulklima auswirken und dann andere dazu motivieren, diesen Weg ebenfalls einzuschlagen. Automatisch wird der kleine Feldversuch ausgeweitet, er wird sich auf weitere Gruppen oder Schuleinheiten, auf immer mehr Themenbereiche ausdehnen.

Eine demokratische Gesellschaft lebt von Partizipation. Lassen Sie uns deshalb gemeinsam daran arbeiten, unseren Schülerinnen und Schülern in unseren Schulen eine Lebenswelt zu bieten, in der Teilhabe, Engagement und Verantwortung auch tatsächlich gelebt werden können.

Schulen werden oft als Reparaturbetrieb für gesellschaftliche Mängel missbraucht. Doch sie sollten etwas anderes leisten. Wo sollen unsere Heranwachsenden denn lernen, dass sie ernst genommen werden, dass man auf ihre Meinungen und Bedürfnisse Rücksicht nimmt, dass sie Mitwirkungsmöglichkeiten haben, dass sie ihre Zukunft entscheidend mitgestalten können, wenn nicht in der Schule? Und wenn sie dann noch im Schulalltag erleben, dass dies alles auch für Lehrer/innen, Sozialpädagogen, Hausmeister/innen, Sekretariatspersonal, Schulleiter/innen, Eltern, Betriebe, Jugendämter, Schulaufsichtsbeamte und sogar Kultusministerien gilt – dann ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Reformierung unseres Bildungssystems getan.

Beginnen Sie diesen Reformprozess aber nicht allein. Einzelkämpfer können in der Regel keine dauerhafte Wirkung erzielen, sie beenden ihre Reformtätigkeit oft frustriert und liefern dann nur ein weiteres Beispiel für die Unmöglichkeit von Reformen – und damit Gegenargumente für all jene, die immer schon gegen eine Weiterentwicklung unseres Bildungssystems waren. Schließen Sie sich deshalb mit ein paar gleichgesinnten Menschen zusammen und leben und erleben Sie Partizipation als eine Triebkraft von Innovation und Demokratie, die Sie selbst gestalten können.

Wir wünschen Ihnen auf diesem Weg viel Glück, viel Erfolg und viele Mitstreiter/innen, die sich mit Ihnen auf den Weg machen, aber auch Schulleiter/innen, Schulamtsleiter/innen, Schulräte und Kultusministerielle, die Sie in Ihrem Prozess unterstützen. Vor allem aber wünschen wir Ihnen Mut zu unkonventionellen Lösungen und Ausdauer.

Und auf Ihre Rückmeldungen sind wir natürlich gespannt und freuen uns darauf.

Die Autorin und der Autor

Stefanie Vogelsaenger, Lehrerin an der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen, Werkstatt „Unterricht und Förderkonzepte“ im Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“, Am Weinberg 6, 37130 Groß Lengden, info@impuls-ifs.de

Wolfgang Vogelsaenger, Schulleiter Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen, Werkstatt „Unterricht und Förderkonzepte“ im Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“, Schulweg 22, 37083 Göttingen, Tel.: 0551/4005134, igs@goettingen.de

Impressum

Herausgeber

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (DKJS)

Gesamtredaktion

Dr. Sabine Knauer

Redaktionelle Unterstützung und Lektorat

Dr. Angela Borgwardt, Christel Lotte Bachmann

Titelbild:

Stefanie Vogelsaenger

Satz, Layout, Druck

media production bonn gmbh, Bonn

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie im Internet unter

www.ganztaegig-lernen.de

www.ganztagsschulen.org

© Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin 2007

Tempelhofer Ufer 11

10963 Berlin

www.dkjs.de

Arbeitshilfe 09

ISBN 978-3-940898-00-5