



LEITEN IN EINER SCHULE DER DEMOKRATIE

Konzept für eine Schulleiterplattform

Eine „Schulleiterplattform“ im BLK-Programm *Demokratie lernen & leben?*

Schulen im Programm arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Schwerpunkten an den beiden Programmzielen

Entwicklung demokratischer Handlungskompetenz und Entwicklung einer demokratischen Schulkultur.

Wenn die Schulqualität „demokratische Schule“ weiterentwickelt werden soll, sind alle, die Schule leiten, besonders gefordert. Die Herausforderungen für Schulleitungen wurden auf einem Konzeptionsworkshop in Hannover¹ wie folgt formuliert: Schulleiter/-innen der Programmschulen arbeiten daran

- den Blick zu schärfen für das, was schon da ist als Ausgangspunkt einer „Anerkennungskultur“ und als Grundvoraussetzung für die Steuerung von Qualitätsentwicklung
- als Schlüsselpersonen für Kommunikations- und Sozialisationsprozesse zu handeln
- reale Möglichkeiten der Beteiligung für Lehrer, Schüler und Eltern zu schaffen
- wesentliche Entscheidungen für die Arbeit in der Schule unter breiter Beteiligung zu fällen
- zielorientierte Prozesse zu unterstützen
- Gelegenheiten für die Reflexion der Arbeit im Schulalltag zu finden
- Teamfähigkeit auf Leitungsebene zu entwickeln
- neue Konferenzkultur und Verbindlichkeitskultur zu etablieren
- Teams wirksam zu unterstützen
- Netzwerke mit erkennbaren Ergebnissen zu nutzen
- Prozesse erfolgreich zu moderieren.

Diese Herausforderungen greift das Angebot auf:

Die Koordinierungsstelle bietet **Schulleiterinnen und Schulleitern** im Programm eine eigene „Plattform“. Ausgehend von dem Wunsch nach Kompetenzentwicklung wurden dafür Fortbildungsbausteine entwickelt, die neue Impulse für „Leiten in einer Schule der Demokratie“ geben können. Die Plattform bietet die Möglichkeit, diese Impulse im Alltag umzusetzen, zu reflektieren und zu vertiefen. Gleichzeitig wird die Gelegenheit für einen umfangreichen Erfahrungsaustausch geschaffen, um die angestoßenen Lernprozesse zu unterstützen.

Die „Schulleiterplattform“ ist für die zweite Halbzeit des Programms geplant. In dieser Phase gewinnen Strategien für erfolgreichen Transfer von Programmserfahrungen in die Regelpraxis an Bedeutung. So richtet sich die „Schulleiterplattform“ auch an eine zweite Zielgruppe:

Referentinnen und Referenten im Bereich Schulleiterfortbildung und -beratung die daran interessiert sind, die im Laufe der drei Workshops entwickelten Instrumente für das Leiten und Führen in Schulen der Demokratie in ihre eigenen Fortbildungs- und Beratungskonzepte zu integrieren und so eine wichtige Rolle für den Transfer von Know-How für Schulleitungshandeln über den Kreis der Programmschulen hinaus zu bekommen.

¹ Schulleiter/-innen aus Programmschulen haben in einem zweitägigen Workshop im Juli 2004 wesentliche Themen und Herausforderungen formuliert. Diese Ergebnisse sind in das Konzept für die Schulleiterplattform maßgeblich eingeflossen.

Mit der Schulleiterplattform verbunden ist also das Konzept einer **Entwicklergruppe**, deren Teilnehmer/innen in eigene Lernprojekte in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld „Schulleitung“ einsteigen. Instrumente im Bereich „Leiten in einer Schule der Demokratie“ werden erprobt, reflektiert, evaluiert und implementiert unter der Leitung zweier erfahrener und ausgewiesener Trainer und Prozessbegleiter. Beide Gruppen sollen Gelegenheit haben, sowohl innerhalb ihrer Gruppen voneinander zu lernen als auch sich im gegenseitigen Austausch zu fördern. Dies wird dann erfolgreich gelingen, wenn auch die Teilnehmer/-innen der Referentengruppe bereit sind, neue Erfahrungen zu machen und diese zu reflektieren.

Die beiden Gruppen arbeiten in **drei je dreitägigen Workshops** (drei Module) je nach Zielsetzung zum Einen übergreifend v.a. auch in Kleingruppen zusammen und werden andererseits auch phasenweise in ihren Interessengruppen getrennt zusammengefasst. Schulleiter/-in und Referent/-in eines Bundeslandes bilden darüber hinaus eine Lernpartnerschaft mit dem Ziel, eine gemeinsame Fortbildungsveranstaltung im Bundesland zu planen und umzusetzen. Das Lernen voneinander über die beiden Gruppen hinweg ist Voraussetzung für das Gelingen im Hinblick auf die hochgesteckten Ziele dieses Konzeptes.

Das vorgestellte Konzept bietet die außergewöhnliche Chance, die Entwicklung von Leitungsrepertoire zur Förderung demokratischer Schulkultur gleichzeitig mit der Dissemination von Ergebnissen zu ermöglichen.



Welche Ziele werden mit der Schulleiterplattform verfolgt?

- Die teilnehmenden Schulleiter/-innen und Referent/-innen fühlen sich optimal beraten, setzen viele der neu gewonnen Anregungen und Instrumente im Alltag und in ihren Fortbildungs- und Beratungskonzepten um und sind bereit, ihre Erfahrungen in entsprechende Follow-Ups einzubringen.
- Es entsteht eine Sammlung von Materialien zu Leitungskonzepten und Instrumenten zur Entwicklung demokratischer Schulkultur, die im Rahmen der Workshopreihe in den Programmschulen erprobt und implementiert werden.
- Die Teilnehmenden werden selbst zu verantwortlichen Akteuren im Rahmen regionaler SL-Gruppen im eigenen Bundesland. Die „Lernpartner/-innen“ eines Bundeslandes entwickeln ein Fortbildungsmodul im Rahmen der landeseigenen SL-Fortbildung.
- Aus den Erfahrungen der Schulleitergruppe heraus entstehen eigene transferfähige Produkte zum Thema „Leiten in einer Schule der Demokratie“ mit Unterstützung der Koordinierungsstelle.
- Es entstehen landeseigene Transferkonzepte zur Verstetigung der entwickelten Instrumente und Erfahrungen.
- In der Schulleiterplattform entwickelte Essentials für Kommunikations-, Beteiligungs-, Entscheidungs- und Organisationsprozesse sollten in die Arbeit der von der Koordinierungsstelle einzurichtenden AG „Qualitätsstandards und Kompetenzen in einer Schule der Demokratie“ mit einfließen.

Zielgruppe:

Je ein/e Schulleiter/-in einer Programmschule aus den 13 beteiligten Bundesländern.

Je ein/e Referent/in im Bereich Schulleiterfortbildung aus den 13 beteiligten Bundesländern.

Die Bundesländer mit drei Schulsets (Hessen und Berlin) sollten die Möglichkeit erhalten, einen weiteren Platz für eine/n Schulleiter/-in zu besetzen.

Modul 1

Qualitätsmanagement und Demokratische Schulkultur – wie bringe ich das zusammen?

Die Forderung nach einem wirkungsvollen Qualitätsmanagement in Bildungsinstitutionen besteht schon seit geraumer Zeit. Klar ist, dass die gängigen, mehr oder weniger wirksamen Q-Management-Konzepte aus Produktions- oder Dienstleistungsbetrieben den Ansprüchen einer Bildungseinrichtung nicht genügen. Bildungseinrichtungen haben einerseits Bildung zu "produzieren", andererseits aber auch in einer vorbildlichen Art "Demokratie zu leben", in der die Beteiligten lernen, mit ihren Entscheidungen Mitverantwortung für das Ganze zu übernehmen. Die Schulen sind aufgefordert, Q-Management-Konzepte zu erarbeiten, die dieser speziellen Anforderung gerecht werden. Es sind Q-Management-Konzepte gefragt, die eine qualitativ hoch stehende Bildungsarbeit gewährleisten und gleichzeitig die demokratische Kultur und deren Strukturen fördern und stützen.

Wir setzen uns im Modul 1 mit dem Qualitätsmanagement als Prinzip und mit gängigen Q-Management-Konzepten von Schulen auseinander und suchen Formen, die sich für die jeweils eigene Schule eignen.

Unsere Leitfragen sind:

- Wie kann und soll ein Qualitätskonzept einer Schule mit geklärten Demokratieformen aussehen und was heißt das für die eigene Schule?
- Wie kann ein solches Qualitätskonzept entwickelt werden?
- Wie können bereits laufende Teilaspekte des Q-Managements an meiner Schule zu einem wirkungsvollen Konzept zusammengeführt werden?
- Welche Verantwortung und Rolle habe ich als Schulleiterin oder Schulleiter und welche Verantwortung und Rolle haben die andern Beteiligten?
- Welche Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen haben Einzelfunktionen und Gremien und wie komplementär sind diese?
- Was bewirken Unklarheiten und Überschneidungen?
- Welches Rollenverständnis hat welche Wirkung?
- Was muss geklärt und gesetzt sein, damit die Demokratieprozesse möglich / produktiv sind?

Folgende Ziele werden angestrebt: Die Schulleitungen verfügen über eine selbst erarbeitete, konkrete "Vorstellung zum Aufbau oder zur Optimierung des Q-Managements an ihrer Schule" und sie kennen die nächsten Schritte im Entwicklungs- oder Optimierungsprojekt. Die Referentinnen und Referenten verfügen über Material für den Transfer des Modulthemas in ihr Arbeitsfeld und sind sich klar über die nächsten Schritte im Transferprojekt.

Modul 2

Welche konkreten Formen der Partizipation können aufgebaut werden und wie kann die Schulleitung diese Strukturen entwickeln und nutzen?

Zum Aufbau von wirkungsvoller Demokratie in einem hierarchischen System braucht es ein geklärtes Demokratieverständnis. "Basisdemokratie beschränkt sich nicht auf Konsensdemokratie". Es braucht die Auseinandersetzung mit der Wirkung verschiedener Demokratie Modelle innerhalb eines demokratischen Systems.

Die Demokratie fordert und fördert die Partizipation zu relevanten Themen. Es muss klar sein, welche Themen und Fragestellungen einer Schule relevant sind und welche nicht; wo Partizipation sinnvoll und notwendig und wo sie sinnlos oder gar kontraproduktiv ist. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen eine geklärte Vorstellung davon haben, in welchem Rahmen in einer Schule Demokratie gelebt werden kann und soll, damit die Jugendlichen und die Erwachsenen eine realistische Erfahrung machen können mit "Demokratie in einer geführten Institution".

Die konkreten Erfahrungen bei der Entwicklung oder bei der Optimierung des Q-Managements in den Schulen sowie Erfahrungen aus den Transferprojekten der Referentinnen und Referenten bilden die Grundlage für unsere Auseinandersetzung mit Fragen zum "Aufbau von wirkungsvoller Demokratie in einem hierarchischen System".

Unsere Leitfragen sind:

- Wie gestalte ich als Schulleiterin oder Schulleiter Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse und fördere damit Demokratie in der Schule?
- Wie können die Verantwortungen der Beteiligten geklärt und eingefordert werden? Welche Strukturen begünstigen, welche hindern demokratische Prozesse?
- Wie kann ich in einem hierarchischen System als Leiter demokratische Prozesse einleiten, leiten und begleiten – ohne meine Leitungskompetenzen zu verlieren? Wie kann ich Leiterin oder Leiter bleiben, wenn ich relevante Schulentwicklungsfragen partizipativ kläre und wo sind – derzeit - meine Grenzen oder die Grenzen meines Kollegiums oder der Schulgemeinschaft?
- Welches sind Chancen und Grenzen des Einbezugs eines Kollegiums oder der Schulgemeinschaft in strategische Entscheidungsprozesse?
- Und schließlich: Wie hängen Demokratieverfahren und Zeit- und andere Ressourceninvestitionen zusammen?

Folgende Ziele werden angestrebt: Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre individuellen Schritte zur "Demokratisierung der eigenen Schule" reflektiert. Sie haben dabei gelernt, kollegiale Unterstützung zu nutzen und zu geben. Sie kennen Betriebs- und Organisationskonzepte, welche demokratische Prozesse unterstützen und haben erste oder weitere Schritte zur "Demokratisierung der eigenen Schule" entwickelt und geplant. Die Referentinnen und Referenten verfügen über Material für den Transfer des Modulthemas in ihr Arbeitsfeld und sind sich klar über die nächsten Schritte im Transferprojekt.

Modul 3

Wie verbinde ich die verschiedenen Interessen und Einzelprojekte zu einem partizipativen Schulentwicklungsprojekt

An einer Schule laufen mitunter mehrere interessante Einzelprojekte ungesteuert nebeneinander. Sie können sich gegenseitig befruchten oder behindern. Sie können die Kooperation im Kollegium und in der Schulgemeinschaft fördern oder Rivalität produzieren. Die Steuerung der verschiedenen Entwicklungsprojekte und Entwicklungsprozesse, sowie der Aufbau und die Pflege eines kooperativen, wertschätzenden Kommunikationsstils sind Sache der Schulleitung.

Unsere Leitfragen sind:

- Wie verbinde ich die verschiedenen Interessen und Einzelprojekte zu einem partizipativen Schulentwicklungsprojekt?
- Welche Strukturen sind hilfreich und wie kann ich sie aufbauen?
- Welche aktuellen Verhalten machen Kooperation und demokratische Prozesse möglich, welche hindern sie.
- Wie kann ich auf bestimmte Verhaltens- und Kommunikationsmuster konstruktiv einwirken?
- Welche Konfliktsituationen können auftreten?
- Wie kann und soll eine Schulleitung intervenieren?
- Wie kann ich als Schulleiterin oder Schulleiter mit meinem Kollegium arbeiten (Demokratie leben), damit Lehrerinnen und Lehrer die demokratischen Prozesse mit ihren Schülerinnen und Schülern erproben, reflektieren und anleiten können?

Folgende Ziele werden angestrebt: Die Schulleiterinnen und Schulleiter finden eine Form, mit der sie die Schulentwicklungsarbeit an ihren Schulen unter Einbezug des Kollegiums steuern und koordinieren können. Sie kennen Interventions- und Trainingsformen zur Optimierung der Kommunikation und Konfliktbearbeitung im Kollegium und sind sich klar über nächste diesbezügliche Schritte. Die Referentinnen und Referenten verfügen über Material für den Transfer des Modulthemas in ihr Arbeitsfeld und sind sich über die nächsten Schritte im Transferprojekt bewusst.

Die Feinabstimmung bei der Vorbereitung der Module im Prozess der gemeinsamen Arbeit machen Änderungen und Abweichungen vorhersehbar und möglich.

Prinzipien der Schulleiterplattform

Folgende Prinzipien sollen sich wie ein „Roter Faden“ durch die Veranstaltungen ziehen:

Kontinuität

Eine kontinuierliche Teilnahme an den einzelnen Modulen ist erforderlich. Nur so können die Teilnehmenden in einen gemeinsamen Lernprozess mit einem differenzierten Erfahrungsaustausch und einem kontinuierlichen Transfer eintreten und das dafür notwendige Vertrauen schaffen.

Transfer

In jedem Baustein werden Schritte der Umsetzung der Inhalte in den schulischen Alltag entwickelt. Dabei soll die Implementation neuer Inhalte in die Schule keine zusätzliche Arbeit für die ohnehin bereits stark belastete Schulleitung darstellen. Es ist immer mitzudenken, wie die Akteure bei zusätzlichen Projekten gleichzeitig Entlastung schaffen können. Jeder Workshop endet mit einem ausreichend großen Programmpunkt für Verabredungen und die Planung einer Umsetzung der Instrumente in den Schulalltag und in Trainingskonzepte.

Kennen und Erproben unterschiedlicher Modelle der Evaluation und Selbstevaluation

In allen Bausteinen werden Möglichkeiten und Materialien angeboten, welche die Teilnehmenden befähigt, ihr Verhalten selbst zu evaluieren, um damit das Prinzip Selbstevaluation für die Entwicklung einer demokratischen Schulkultur exemplarisch auf der Führungsebene zu erproben. Eine Fragestellung lautet: Wie erleben Schüler/innen, dass Schule sich auf den Weg zu einer Schule der Demokratie entwickelt?

Aus der Erfahrung von und mit den anderen lernen

Die Erfahrungen der Teilnehmenden, die vor und während der Trainings gemacht werden, liefern eine wertvolle Ressource, um von- und miteinander zu lernen. Besondere Bedeutung wird dem damit verbundenen Angebot gegeben, die eigene Tätigkeit fortlaufend zu reflektieren, die Erfahrungen mit dem in den Bausteinen erarbeiteten und weiterentwickelten Kompetenzen und Konzepten auszutauschen.

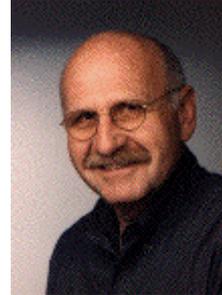
Erwartet wird die Bereitschaft der Teilnehmenden, die Anregungen und Instrumente nach Möglichkeit unmittelbar in ihrem Alltag anzuwenden und ihre Erfahrungen in die entsprechenden Follow-Ups einzubringen und zu reflektieren.

Kollegiale Beratung

In jedem Modul gibt es Gelegenheit zum Kennen lernen und Ausprobieren unterschiedlicher Modelle kollegialer Beratung (z.B. „Reflecting –Team“).

Zielgruppe aller Entwicklung: die Schülerinnen und Schüler

Eine zentrale permanent mitlaufende Frage lautet: Wie landen Innovationen so in meiner Schule, dass sie bei Schülern ankommen? Was bedeutet dies für die Lernprozesse an meiner Schule?



Guido Bruggmann

Qualifikation / Tätigkeiten

Werkzeugmacher (1964 - 1972)

Lehrer Sekundarstufe 1 (1972-1989)

Seit 1986 als Berater für Organisationsentwicklung in Bildungs- und Gesundheitsinstitutionen überwiegend in Deutschland und in der Schweiz tätig

Seit 1989 als Trainer im Bereich Qualitätssicherung, Organisationsberatung, Evaluation, Coaching und Mediation in Bildungs- und Gesundheitsinstitutionen tätig

Seit 2000 auch als Mediator tätig (Mitglied des SVM)

Seit 2004 auch als Evaluator tätig (Ergänzungsstudium Evaluation KWB, Universität Bern)

Guido Bruggmann lebt in der Schweiz und arbeitet vorwiegend in Deutschland und der Schweiz in diversen Schulentwicklungsprojekten.

Schwerpunkthemen in der Arbeit als Berater, Trainer und Prozessbegleiter

Organisationsentwicklung in der Schule

Qualitätsentwicklung und -sicherung

Aufbau eines internen Qualitätsmanagements

Kommunikation / Feedback / Kollegiale Beratung

Selbstevaluation

Entwicklung und Anwendung von Evaluationsinstrumenten und Evaluationsverfahren für Unterricht, Zusammenarbeit und Organisation

Aufbau von Kollegialer Beratung (Intervision)

Coaching von Schulleitungen

Mediation von Konflikten zwischen Gruppierungen innerhalb Teams oder Kollegien

Aufbau, Durchführung und Begleitung von Projekten im Unterricht und in der Schulgemeinschaft

Siehe auch www.gute-schule.ch



Barbara Langendorf

Qualifikation / Tätigkeiten

- Reisebürokauffrau
- Lehrerin (Politikwissenschaft, Geschichte, Soziologie)
- Aus- und Weiterbildungen in
 - Systemischer Familientherapie
 - Supervision
 - Organisationsberatung
 - Teamentwicklung, Team- und Einzelcoaching

Schwerpunkthemen in der Arbeit als Beraterin, Trainerin und Prozessbegleiterin

Barbara Langendorf arbeitete nach mehrjährigen Tätigkeiten in Touristikunternehmen und Forschungsreisen (DFG) als Dozentin in der Erwachsenenbildung (Universität Frankfurt), als Lehrerin und als Lehrbeauftragte für Supervision und Kommunikation an den Fachhochschulen Wiesbaden und Lüneburg. Sie hat einen Lehrauftrag an der Universität Hannover zum Thema Change Management.

Seit 1994 ist sie als Organisationsberaterin, Coach und Trainerin in Profit- und Nonprofitorganisationen tätig mit den Schwerpunkten:

Veränderungsmanagement, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung.

Sie hat vielfältige Erfahrungen mit Training und Prozessbegleitung von Einzelschulen, ihren Schulleitungen und auch in der Schulverwaltung in verschiedenen Bundesländern.

Ergebnissicherung, Produkte, Transfer

Christiane Giese

Geschäftsleitung Koordinierungsstelle am IZLL der FU Berlin (Projektleitung Prof. G. de Haan)
Lehrerin, systemische Paar- und Familientherapeutin, Schul- und Organisationsentwicklung und -beratung

Rahmenbedingungen

Teilnahme/ Anmeldung: Es handelt sich nicht um eine offene Ausschreibung. Die Teilnehmer/-innen werden von einem im Bundesland zu vereinbarenden Kommunikations- und Auswahlprozess gemeinsam von Lenkungsausschussmitglied und der Projektleitung benannt. Voraussetzung für eine Teilnahme ist für beide Zielgruppen das Interesse an einer Mitarbeit in der Schulleiterplattform, die Möglichkeit kontinuierlich teilzunehmen und die Bereitschaft, Erfahrungen zu machen und diese in der Gruppe zu reflektieren. Die Benennung und verbindliche Zusage einer Teilnahme erfolgt bis 30.9.2005. (Ein Formular liegt bei.)

Ort: Eine Seminarhotel in der Mitte Deutschlands (zwischen Hannover und Kassel)

Termine:

- 1. Modul: 01.-03.12.2005
- 2. Modul: 23.-25.03.2006
- 3. Modul: 28.-30.08.2006

Kosten:

Die Tagungskosten trägt die Koordinierungsstelle.

Fahrtkosten, Unterkunft: Projektmittel der Länder.

Eigenbeteiligung: Jeder Teilnehmende zahlt pro Tag einen Betrag in Höhe von 20,- €; Mittag- und Abendessen auf eigene Kosten.

Das vorliegende Konzept wurde von Christiane Giese in Zusammenarbeit mit Christel Grünenwald und Guido Bruggmann entwickelt.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Koordinierungsstelle des
BLK-Programms „Demokratie lernen & leben“
Freie Universität Berlin
Arnimallee 12
14195 Berlin
030-838-56473
info@blk-demokratie.de
www.blk-demokratie.de