

# GRUNDLAGEN GUTER SCHULE EIN PRAXISBUCH

Thomas Vogelsaenger, Wolfgang Vogelsaenger, Stefanie Wilkening  
Werkstatt Unterricht und Förderkonzepte  
IMPULS Schule & Wirtschaft e.V.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Danksagung</b>	<b>5</b>
<b>1 Voraussetzungen</b>	<b>6</b>
<b>2 Räume und Zeiten</b>	<b>8</b>
2.1 Die Mensa – mehr als eine Essensausgabe	8
2.2 Die Mittagsfreizeit – mehr als nur Pause	10
2.3 Die Spielezentrale: Freizeit organisieren	11
2.4 Der Klassenraum als Lernwerkstatt	12
<b>3 Einstellung – lernen mit Kopf, Herz und Hand</b>	<b>15</b>
<b>4 Teamarbeit in Schulleitung, Jahrgangsteams und Schülerteams</b>	<b>17</b>
4.1 Die Teamschule, Jahrgangsteams und Jahrgangcluster	17
4.2 Oberstufenschüler als Helfer	21
4.3 Die Staffelübergabe	22
<b>5 Methoden fördern Selberlernen</b>	<b>23</b>
5.1 Bedingungen erfolgreichen Lernens	23
5.2 Lernen durch Erklären	25
5.3 Szenisches Interpretieren	26
5.4 Hausaufgaben ohne Eltern – die Chancen steigen	28
5.5 Leseförderung: Die Mittagsfreizeit	29
5.6 Schreibgitter	30

5.7	Tischgruppen – mehr als nur eine Sitzordnung	32
5.8	Expertentraining – Experte sein motiviert	35
5.9	Portfolio Deutsch	40
5.10	Fördern mit Konzept	41
<b>6</b>	<b>Dokumentation individueller Lernprozesse</b>	<b>43</b>
	Der individuelle Lernordner	43
<b>7</b>	<b>Elternarbeit</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Evaluation und Ergebnisverantwortung</b>	<b>46</b>
8.1	Leben nach der Schule (Evaluation)	46
8.2	Schulerfolg	50
<b>9</b>	<b>Schulentwicklung</b>	<b>52</b>
9.1	Fachcurriculum	52
9.2	Schulcurriculum	52
9.3	Sozialcurriculum	53
9.4	Netzwerke – ein Blick über den Tellerrand	58
9.5	Steuergruppen – Unterstützer oder Kontrolleure?	61
9.6	Evaluation der Schulentwicklungsarbeit	63
9.7	Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen	66
9.8	Regionale Schulentwicklung	69

# Vorwort

Wir beschäftigen uns schon seit über zehn Jahren mit der Frage, welche Aspekte dazu beitragen können, eine Schule zu einer „guten Schule“ zu machen. Wir – das sind: die Mitglieder des gemeinnützigen Vereins Impuls-Schule & Wirtschaft e.V., der zugleich als Werkstatt „Unterricht und Förderkonzepte“ im Rahmen des Programms „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ arbeitet – ein Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS), das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Unsere Mitglieder haben vielfältige und langjährige Schulerfahrungen in allen nur erdenklichen Schulformen. Sie arbeiten aber auch an Universitäten oder in der Lerntherapie, sie sind in der Schulentwicklungsarbeit tätig oder in der Unternehmensberatung. Ihre Erfahrungen beschränken sich nicht nur auf das Unterrichten von Schülerinnen und Schülern, sondern auch auf die Zeit nach der Schule, wenn sie Lehrlinge ausbilden oder Studentinnen und Studenten unterrichten. Gemeinsam ist allen Mitgliedern bei IMPULS – und das begründet auch die Mitgliedschaft im Verein –, dass sie von einem schulischen Gesamtkonzept ausgehen, das auf das Ziel einer „guten Schule“ ausgerichtet ist. Die dafür notwendigen Bausteine möchten wir mit allen, die an guter Schule interessiert sind, zusammen erarbeiten.

Ob unsere Mitglieder nun etwas veröffentlichen oder Fortbildungen an Schulen durchführen: Bei allen ihren Tätigkeiten wird dieses Gesamtkonzept spürbar sein. Unser Anliegen ist durchaus anspruchsvoll: Es geht nicht darum, irgendeine neue Theorie aufzustellen, die nichts mit der Realität zu tun hat. Unser Ziel ist kein geringeres als die Verbesserung des deutschen Schulsystems. Wir wollen Wege und Ideen anbieten, um diesem Ziel konsequent und kostengünstig näher zu kommen. In diesem Prozess sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, wenn Sie mit uns zusammenarbeiten wollen. Und ergänzen Sie unsere Sammlung guter Ideen.

Grundlagen guter Schule. Wir haben diesen Titel gewählt, um das Konzept dieses Buches zu verdeutlichen. Schulen werden immer danach streben, ihre Qualität zu verbessern. Das übergreifende Ziel ist klar: die gute Schule. Egal in welchem Land oder unter welchem „Schulformlabel“ eine Schule arbeitet, es geht immer darum, die Schülerinnen und Schüler auf das Leben und die Arbeitswelt verantwortungsvoll vorzubereiten. Dabei ist es notwendig, die Grundsätze von Menschlichkeit, Demokratie und Achtung des Einzelnen einzuhalten und mit diesen Werten auch in die Gesellschaft hineinzuwirken. Unsere Werkstatt „Unterricht und Förderkonzepte“ versteht sich nicht als Reparaturbetrieb, der auf die vorhandenen Mängel hier und da einfach nur Schönheitspflasterchen aufklebt. Wir gehen vielmehr von einem Gesamtkonzept „guter Schule“ aus, das allerdings nicht auf einen Schlag, sondern nur Schritt für Schritt zu verwirklichen ist.

Unsere Beispiele und Anregungen orientieren sich nicht an den PISA-Siegerländern, da wir der Auffassung sind, dass die dort umgesetzten Konzepte nicht 1:1 auf das deutsche Schulsystem zu übertragen sind. Sie orientieren sich auch nicht an Schulformen wie der Gesamtschule oder dem viergliedrigen Schulsystem, sondern daran, wie Kinder, wie Menschen am besten lernen. In unseren nun folgenden Überlegungen möchten wir die erforderlichen Bausteine vorstellen, die eine gute Schule unserer Meinung nach aufweisen muss, um erfolgreich zu sein – unabhängig davon, welche formale Zuordnung auf ihrem Türschild steht. Wir begreifen uns als Werkstatt, die sich im Austausch mit anderen weiterentwickelt und deshalb offen ist für alle, die ihre guten Ideen für eine gute Schule einbringen wollen. Dieses Buch ist erst der Anfang. Wir bitten Sie alle um Ihre Mitarbeit!

# Danksagung

Viele der hier vorgestellten Datenblätter basieren auf Strukturen, die seit 30 Jahren an der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule (IGS) in Göttingen praktiziert werden. Diese Schule wurde vor drei Jahrzehnten als Alternativmodell zu den Schulformen des klassischen deutschen Schulsystems gegründet. In der Planungsphase besuchte ein Team aus Eltern, Lehrern, Wissenschaftlern, Architekten und Politikern auch Schulen in Schweden und Reformschulen in Deutschland, um Anregungen für die Göttinger Schule zu sammeln. Das aus diesen Erfahrungen entwickelte Konzept erscheint uns auch heute noch tragfähig. Die Schule arbeitet heute auf dem Niveau der PISA-Siegerländer, und ihre Erfolge sind auch messbar. Trotzdem muss auch diese Schule unter den derzeitigen Sparmaßnahmen im Bildungssektor leiden. Wir möchten in diesem Buch die seit 30 Jahren bewährten Strukturen und Methoden dieser Schule auch deshalb transparent machen, um sie zu unterstützen: Eine international erfolgreiche Modellschule sollte unserer Meinung nach gefördert und nicht behindert werden. Die Datenblätter zeigen sehr deutlich, dass man das Potential dieser Schule unbedingt nutzen sollte, um ihre Qualität und guten Ideen auch anderen Schulen zur Verfügung zu stellen.

# 1 Voraussetzungen

Unabhängig von der Schulform oder den Standortbedingungen, denen eine Schule unterliegt, gibt es grundlegende Merkmale einer guten Schule. IMPULS-Schule und Wirtschaft e.V. hat ausgehend von der Arbeit als Werkstatt „Unterricht und Förderkonzepte“ der DKJS diese grundlegenden Merkmale zusammengestellt und in vorliegendem Praxisbuch dokumentiert. Die Sammlung ist noch nicht abgeschlossen, sie wird fortgesetzt und ist offen für alle Anregungen, die von anderen Schulen oder von an Schule Interessierten kommen.

## Bausteine einer guten Schule

Zunächst einmal muss eine Schule Räume zur Verfügung stellen, die funktional auf die Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern, aber auch von Lehrerinnen und Lehrern abgestimmt sind. Denn der Raum wirkt als dritter Erzieher. Die wichtigsten Räume sind die Klassenräume, die Lehrerteamräume, die Jahrgangskluster, die Fachräume, die Freizeitbereiche, die Mensa und die Verwaltung. Räume können eine Schulentwicklung verhindern oder befördern. Selbst wenn sich Jahrgangsteams bilden, die auch Fortbildungen zur Teamarbeit gemacht haben: Wenn sie keine Teamräume erhalten, in denen sie sich regelmäßig treffen und in denen sie gemeinsam arbeiten können, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass die Teamkommunikation bald einschläft. Deshalb muss vor dem Einstieg in eine Schulentwicklung mit dem Schulträger vereinbart werden, dass er auch in die räumliche Situation investieren wird.

Ein Rhythmus von Anspannung und Entspannung ist für Schülerinnen und Schüler, aber auch für Lehrerinnen und Lehrer wichtig. Lernphasen müssen von Spielphasen unterbrochen werden – wobei in Spielphasen oft mehr gelernt wird als im klassischen Unterricht. Es muss Zeit für Bewegung, Zeit für Kommunikation und auch Zeit für das Essen vorhanden sein.

Die Einstellung der Lehrerinnen und Lehrer gegenüber den Schülerinnen und Schülern, aber auch gegenüber dem Lernprozess ist wesentlicher Bestandteil einer guten Schule.

- Freuen wir uns wirklich auf die neuen Schülerinnen und Schüler?
- Nehmen wir unsere Verantwortung wahr, sie auf ihrem individuellen Lernweg zu begleiten, sie zu fördern, herauszufordern und zu stützen, aber sie nicht klein zu machen?
- Fragen wir uns, was wir falsch gemacht haben, wenn Schülerinnen und Schüler nicht erfolgreich lernen oder wenn es Probleme gibt?
- Unterrichten wir oder wollen wir aufrichten?
- Nehmen wir uns Zeit für die Kinder, indem wir die Lernaktivität an die Kinder abgeben und nur noch im Hintergrund moderierend und beratend tätig sind?
- Haben wir uns auf schülerorientierte Methoden umgestellt oder fallen wir immer wieder auf die klassische Lehrerrolle zurück, weil wir uns in dieser Rolle sicher fühlen?
- Sind Selbstorganisation und Teamarbeit genauso wichtig wie die Ziele des Fachunterrichtes?
- Gehen wir von der Annahme aus, dass Lerngruppen immer heterogen sind?
- Sehen wir Heterogenität als Chance?
- Begreifen wir das „Sitzenbleiben“ oder das „Abschulen“ als allerletzte, unter allen Umständen zu vermeidende und nur freiwillige Maßnahme?

An dieser Stelle können nur einige Gedanken zur Einstellung der Lehrerinnen und Lehrer aufgeführt werden, in den folgenden Texten des Buches werden Sie aber auf weitere Fragen stoßen.

In allen Bereichen unserer Gesellschaft sind Organisationen erfolgreich, die auf Teamarbeit setzen. Gute Leistungen werden in der Regel nicht durch Einzelkämpfer erbracht, sondern durch Teams.

Teamarbeit bei Schülerinnen und Schülern darf nicht als methodisches Schmankerl oder Reminiszenz an einen vergangenen Zeitgeist verstanden werden, sondern muss ein integraler Bestandteil schulischer Arbeit sein. So wie Teamarbeit von Schülerinnen und Schülern eingefordert wird, so sollten auch Lehrerinnen und Lehrer im Team arbeiten, die die Vorteile der Zusammenarbeit ja zum Beispiel in der Schulleitung erleben. Teams müssen allerdings bestimmte Funktionen und konkrete Aufgaben haben. Lehrerinnen und Lehrer müssen Abschied nehmen von der Vorstellung des Einzelkämpfers, der während des Unterrichts hinter verschlossener Tür arbeitet und seine Zensurengebung als einzige Evaluation seiner Arbeit sieht.

Dauerhaftes Lernen wird durch Kommunikation und Erklären ermöglicht, nicht durch Lesen oder Zuhören. Unterrichtsmethoden sind dann effektiv, wenn sie die Schülerinnen und Schüler dazu bringen, selbstständig zu lernen. Lehrerinnen und Lehrer müssen sich auf entsprechende Methoden einlassen und auch bei Rückschlägen nicht verzagen.

Je selbstständiger Schülerinnen und Schüler arbeiten, desto wichtiger wird es, die individuellen Lernwege zu dokumentieren. Diese Dokumentationen sollten aber nicht so sehr überfrachtet werden, dass für den persönlichen Kontakt zu den Schülerinnen und Schülern keine Zeit mehr bleibt. In unserem Buch werden wir Beispiele für praxistaugliche Dokumentationen vorstellen.

Eine gute Schule ist ohne oder gegen die Eltern nicht machbar. Gute Elternarbeit zahlt sich im Schulalltag, aber auch in der konkreten Arbeit mit Schülerinnen und Schülern aus. In diesem Sinne werden wir hier ein Beispiel anführen, das zwar zeitaufwändig ist, sich aber schon häufig bewährt hat.

Schule kann nicht isoliert vom gesellschaftlichen Umfeld betrieben werden: Der Erfolg einer Schule misst sich nicht an zentralen Überprüfungen von Leistungen, sondern daran, ob ihre Schülerinnen und Schüler erfolgreich in Studium und Beruf, ob sie erfolgreich im Leben sind. Daher muss sich Schule dem Leben öffnen und es nicht als Störfaktor betrachten, das aus der Schule ausgeschlossen werden muss. Wir plädieren in unseren Beiträgen für vertraglich geregelte dauerhafte Kooperationen mit außerschulischen Partnern, die nicht von zufällig vorhandenen Lehrerkonstellationen abhängig sind.

Es ist überaus sinnvoll, Arbeit zu evaluieren. In bestimmten Abständen sollte überprüft werden, ob sich eine gute Schule auf dem richtigen Weg befindet und ob die Ergebnisse auch den ursprünglich gesetzten Zielen entsprechen. Lehrerinnen und Lehrer erhalten zum Beispiel selten Rückmeldungen, was aus ihren Schülerinnen und Schülern geworden ist, welche Inhalte und Fähigkeiten aus der Schulzeit für sie einsetzbar und welche überflüssig waren, und wie sie sich die Schule gewünscht hätten. Eine Evaluation in diesem Sinne hätte aber sofort positive Auswirkungen auf die schulische Arbeit. Aber auch kleinere alltägliche Evaluationen können dabei helfen, die Schulqualität zu steigern.

Schulentwicklung umfasst Unterrichtsentwicklung (UE), Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) und muss systematisch und nachhaltig betrieben werden. Bei der Zielsetzung darf sich die Schule nicht überfordern, aber auch nicht unterfordern. Zunächst ist eine Analyse des Ist-Zustandes erforderlich, um einen Arbeitsplan aufstellen und einen Verantwortlichen bestimmen zu können, der die Kräfte einer Schulentwicklung bündelt.

Die einzelnen Kapitel unseres Buches zeigen best practices aus verschiedensten Schulen. Sie können als Einzelbaustein für die eigene Schule übernommen werden. Hinter all diesen Einzelbausteinen steht jedoch das Gesamtkonzept einer guten Schule. Insofern kann man sich einer guten Schule umso weiter annähern, je mehr Bausteine man in seine eigene Schule implementiert. Den hier vorgestellten Bausteinen sollen weitere Bausteine folgen. Wir sind offen für Ihre Ideen und Erfahrungen: Senden Sie uns Ihre Bausteine einer guten Schule zu!

Kontakt über: [impulse@impuls-ifs.de](mailto:impulse@impuls-ifs.de), aktuelle Infos im Internet: [www.impuls-ifs.de](http://www.impuls-ifs.de)

## 2 Räume und Zeiten

### 2.1 Die Mensa – mehr als eine Essensausgabe

Während eines langen Schultages sollten sich Schülerinnen und Schüler, aber auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule auf ein leckeres und gesundes Essen freuen können, das gemeinsam mit anderen eingenommen wird. Denn Essen ist nicht nur lebensnotwendige Kalorienzufuhr, sondern auch soziales Ereignis.

#### Die gebundene Form schafft verlässliche Rahmenbedingungen

Es ist schwierig, eine Mensa zu betreiben, wenn von Woche zu Woche die Anzahl der Essenden wechselt. Man kann dann nicht langfristig planen und auch kein übergreifendes Gesundheitserziehungskonzept zugrunde legen, sondern eigentlich nur kurzfristig portionierbare Gerichte anbieten. Deshalb befürworten wir eine Essenspflicht für alle Schülerinnen und Schüler. So kann der Verwaltungsaufwand für die Bestellung und Abrechnung gering gehalten werden, und die Küche kann mit verlässlichen Essenszahlen rechnen und langfristig planen.

#### Anforderungen an gesundes Essen

Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung hat Empfehlungen für gesunde Ernährung herausgegeben, an denen sich auch eine Schulmensa orientieren sollte. Das Essen sollte demnach bestimmte Angebote ganz selbstverständlich enthalten.

#### Täglich im Angebot:

- Ein vegetarisches Gericht
- Wechselnde Fleischgerichte, wobei unbedingt auf die Kennzeichnung von Gerichten mit Schweinefleisch geachtet werden muss
- Salatbar mit täglich wechselnden frischen Salaten
- Nudeltheke mit verschiedenen Saucen, auch vegetarisch
- Nachtisch in Form von Obst oder Quarkspeisen
- Wasser nach Bedarf

Wenn Essenspflicht besteht, kann weitgehend auf eine vorherige Bestellung verzichtet werden. Die Schülerinnen und Schüler können sich kurzfristig für ein Essen entscheiden, auch wenn dadurch die Gefahr besteht, dass zum Ende einer Essenszeit ein bestimmtes Gericht nicht mehr vorrätig ist. Die Küche kann im Laufe der Zeit aber Erfahrungen sammeln und schließlich einschätzen, welche Gerichte stärker angenommen werden und welche weniger.

Die Schülerinnen und Schüler sollten ihre Mahlzeit selbst zusammenstellen können. Das heißt, sie sollten wählen können, ob sie Fleisch oder kein Fleisch, viel oder wenig Gemüse, viele oder wenige Beilagen auf ihrem Teller haben möchten. So können zu viele Reste in den „Schweineeimern“ vermieden werden und die Schülerinnen und Schüler gewöhnen sich mit der Zeit daran, sich nur das aufzutun, was sie auch tatsächlich essen möchten.

## Langfristige Ziele:

- Gewöhnung der Schülerinnen und Schüler auch an Suppen und Eintöpfe (Hülsenfrüchte)
- Steigerung des Konsums von Obst und Gemüse
- Einführung von Speisen, die die Schülerinnen und Schüler von Haus aus nicht kennen
- Ausgewogene Ernährungsbilanz
- Vorrang regionaler und saisonaler Produkte
- Wenn es möglich und finanzierbar ist, zumindest teilweise Verwendung von Öko-Produkten, wobei explizit darauf hingewiesen werden sollte („Heute Bio-Kartoffeln mit Quark“)

## Schaffung einer Akzeptanz

- Das Küchenpersonal sollte sich regelmäßig mit den Schülervetretern der Schule zusammensetzen, um über Wünsche, Lob und Tadel zu sprechen und die weitere Essensplanung abzustimmen.
- Lehrerinnen und Lehrer sollten ebenfalls in der Mensa essen, um den Schülerinnen und Schülern Vorbild zu sein und um gleichzeitig einen Eindruck von der Qualität des Essens zu bekommen.
- Die Eltern sollten auf Elternabenden mit dem Konzept der Mensa vertraut gemacht werden und sie sollten ebenfalls die Gelegenheit haben, in der Mensa zu essen.
- Die Küchenbelegschaft kann auch für andere schulische Gelegenheiten (zum Beispiel Schulfeste, Jubiläen, Abiturfeiern) für Essen und Trinken sorgen, damit die Mensa immer stärker zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Schullebens wird.

## Soziales Lernen

Im ersten Jahr sollten die Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer gemeinsam mit ihrer Klasse zum Essen gehen. Viele Kinder haben in ihrem Elternhaus nicht gelernt, wie man isst, wie man sich das Essen holt, das schmutzige Geschirr zum Spülraum bringt oder den Tisch abwischt. Einigen Kindern sind manche Speisen unbekannt oder sie sind es nicht gewohnt, auf die anderen beim Essen zu warten. Das gemeinsame Essen, das viele Kinder in ihrem Elternhaus nicht kennen gelernt haben, kann ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen, das auf die Identifizierung mit Schule und Klasse bezogen ist und das auch eine wichtige Funktion für die anderen Lernprozesse hat.

## Küchenkonzepte

- Lieferung von fertig gekochten Gerichten:  
Hier hat die Schulmensa nur die Funktion der Essensausgabe. Das Essen wird meist eine Woche vorher bestellt, oft am Abend zuvor zubereitet, warm gehalten und dann in Containern an die Schule geliefert. Erfahrungsgemäß schmecken die Gerichte nach einer gewissen Zeit aber immer gleich, da Zusatzstoffe verwendet werden, die die Konsistenz der Speisen, wie etwa der Saucen sichern. An einem solchen Essen nehmen mit der Zeit immer weniger Schülerinnen und Schüler teil. Auch der Wechsel von Anbietern bringt nur eine kurzfristige Besserung. Irgendwann essen in der teuer erbauten Mensa nur noch wenige Schülerinnen und Schüler und kaum noch Lehrerinnen und Lehrer. Kurzfristig kann hier Abhilfe geschaffen werden, indem das Angebot durch frisches Obst, Salate oder Müsli angereichert wird.
- Gefrostete Menüs oder Einzelkomponenten, die in der Schule in Gefrierschränken gelagert und nach Bedarf aufgetaut werden. Hier gibt es die unterschiedlichsten Varianten von kompletten Menüs bis hin zu Einzelteilen, die durch frische Komponenten angereichert und ergänzt werden. Auch dieses Angebot kann durch Salate, Obst oder Müsli attraktiver gemacht werden.
- Betrieb der Mensa durch einen Fremdanbieter, zum Beispiel ein örtliches Restaurant, das einen großen Teil der Gerichte dort zubereitet.

- Betrieb der Mensa durch Eltern, die einen Verein gründen, über den sie auch die Abrechnung vornehmen können.
- Betrieb durch fest angestellte Köche und Mitarbeiter, die den Einkauf, die Zubereitung, das Austeilen des Essens und die Reinigung des Geschirrs übernehmen.

Beispiel: An der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule (IGS) in Göttingen sind für täglich etwa 1200 Essen und zusätzlich 200 Gerichte, die an andere Ganztagszentren geliefert werden, zwei Köche und acht Küchenhilfen beschäftigt. Die Kosten (1,70 Euro pro Schüler bzw. Schülerin) decken die Personalkosten und die Wareneinsatzkosten. Die Stadt Göttingen übernimmt die Kosten für Energie, Reinigung und Küchenausstattung.

## 2.2 Die Mittagsfreizeit – mehr als nur Pause

In der Ganztagschule hat die Mittagsfreizeit eine zentrale Bedeutung. Sie unterbricht das Lernen in den Fächern und ermöglicht individuelle Erfahrungen, die heute im alltäglichen Leben der Schülerinnen und Schüler in der Regel nicht mehr gemacht werden können. Gleichzeitig muss auf die individuellen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler nach Bewegung oder Ruhe, nach Kreativität und Kommunikation, nach Lernen und Abschlafen eingegangen werden.

### Qualifiziertes Angebot ohne Lehrerinnen und Lehrer?

Ganztagschulen hatten früher ausreichende Lehrerstundenzuschläge, um auch die Mittagsfreizeiten von Lehrerinnen und Lehrern betreuen zu lassen. Diese Möglichkeit ist im Zuge der Sparmaßnahmen in den Ländern immer weniger gegeben. Trotzdem sollten Lehrerinnen und Lehrer zunächst überlegen, welche Angebote in der Mittagsfreizeit gemacht werden sollten, um den Schülerinnen und Schülern auch das bieten können, was sie für ihre Persönlichkeitsentwicklung brauchen. Erst dann sollte überlegt werden, wie die dafür notwendigen personellen Ressourcen erschlossen werden können.

Für Schülerinnen und Schüler ist es am wichtigsten, die Pausen mit ihren Freundinnen und Freunden verbringen zu können. Für manche ist diese gemeinsame Zeit sogar die einzige Motivation, in die Schule zu gehen. Daher müssen die Mittagsfreizeiten grundsätzlich so organisiert werden, dass Freundesgruppen von Schülern und Schülerinnen gemeinsam Angebote auswählen können oder auch völlig frei von organisierten Angeboten in der Schule kommunizieren können.

### Folgende Funktionen sollten gewährleistet sein:

- Gesundes Mittagessen (siehe Datenblatt Mensa)
- Arbeiten und Klönen in der Klasse
- Spielen im Jahrgang
- Computern im Jahrgang
- Nutzen der Freizeitbereiche (siehe Datenblatt Spielezentrale)
- Sportangebote in der Sporthalle
- Sport- und Bewegungsangebote im Außenbereich der Schule
- Musikangebote im Musikbereich
- Tanzen in der Disko
- Filme im Kino
- Klönen in der Teestube
- Beratung durch die Sozialpädagogen
- Arbeit in den Schülerfirmen (siehe Datenblatt Schülerfirmen)
- Streitschlichtung
- SV-Arbeit
- ...

Teile der Betreuung können durch Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen übernommen werden, z. B. Spielezentrale, Teestube oder Disko. Andere Bereiche können im Rahmen der normalen Aufsicht betreut werden, wie der Aufenthalt in den Clustern, Leseförderung (siehe Datenblatt), Beratungsangebote und Betreuung der Computer. Bei Sportangeboten ist es möglich, Schülerinnen und Schüler der Oberstufe (siehe Datenblatt) einzubeziehen oder Kooperationen mit Sportvereinen oder Studenten zu nutzen. Auch Eltern können angesprochen werden, um in den Mittagsfreizeiten attraktive Angebote zu machen. Auf jeden Fall sollte es so sein, dass die Schülerinnen und Schüler lieber in der Schule ihre Freizeit verbringen als zu Hause oder in der Stadt.

## 2.3 Die Spielezentrale: Freizeit organisieren

In der Spielezentrale werden die Schwellenängste zwischen Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern und Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen überwunden. Schüler finden vernünftige Freizeitangebote vor, die sie nur über die Sozialpädagogen nutzen können. Dadurch haben diese wiederum täglichen Kontakt zu den Schülern.

### **Besseres Lernen durch Spiel und Entspannung**

Eine Ganztagschule kann nicht nur eine verlängerte Halbtagschule sein. Zum Fachlernen kommen Angebote aus dem Freizeitbereich wie Spiel, Sport, Musik, Zirkus und Theater hinzu. Unter Lern- und Hirnforschern ist es unbestritten, dass sich ein derartiger Ausgleich positiv auf nachhaltiges Lernen und die persönliche Motivation auswirkt. Insofern ist es sinnvoll, diese Aktivitäten über den ganzen Tag zu verteilen: Die Auswirkung auf die Lernmotivation und das Lernvermögen würde verpuffen, wenn man diese Angebote ausschließlich auf den Nachmittag legen würde. Für die Lehrerinnen und Lehrer ist es wichtig, die Schülerinnen und Schüler in anderen Zusammenhängen als im Unterricht kennenzulernen. Hier können wichtige Rückschlüsse auf Lernverhalten, Sozialverhalten, auf Stärken und Schwächen des Einzelnen gezogen werden. Vor diesem Hintergrund kommt den Pausen eine große Bedeutung zu.

### **Eine seit Jahren bewährte Variante der Pausengestaltung ist die Spielezentrale.**

Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen betreiben für die Pausengestaltung während des Vormittags, in der Mittagspause und teilweise auch am Nachmittag eine Spielezentrale, in der die Schüler und Schülerinnen gegen Hinterlegung des Schülerscheines Spiele ausleihen können (Tischtennisschläger und -bälle, Krökelbälle, Billiardutensilien, Einräder, Schachspiele, Gokarts, aber auch Schlüssel für Disko, Teestube und Billardraum etc.) Auf diese Weise knüpfen die Sozialpädagogen im alltäglichen Umgang Kontakte zu den Schülern, die Hemmschwelle wird abgebaut. Die Schüler und Schülerinnen können Vertrauen aufbauen und kommen auch dann zu den Betreuern, wenn sie Probleme haben. Dadurch ist es den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, schon sehr früh, im Anfangsstadium von problematischen Entwicklungen, das Gespräch mit den Schülern aufzunehmen. Wenn ein Schüler mehrere Tage nicht mehr in der Spielezentrale erscheint, fragen die Sozialpädagogen im Jahrgang nach, was mit ihm los ist.

### **Einführung**

Zunächst muss ein Raum als Spielezentrale eingerichtet werden, in dem die Ausgabe der notwendigen Materialien erfolgen kann. Für die betreuenden Sozialpädagogen und -pädagoginnen muss ein Arbeitsplatz eingerichtet werden, der mindestens mit einem PC und Registrierungsmöglichkeiten ausgestattet ist. Für eine Grundausstattung an Spielen, die jährlich erweitert werden kann, ist mit Kosten in Höhe von etwa 3000 Euro zu rechnen. Eine weitgehende Autonomie der Sozialpädagogen wirkt sich motivierend auf ihre Arbeit aus. Mit den Sozialpädagogen sollte vereinbart werden,

dass sie bis auf wenige Ausnahmen etwa eine Stunde pro Tag für die Schülerinnen und Schüler als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, auch während der Unterrichtszeiten. Perspektivisch können auch ein Schülerzirkus, eine Schülercafeteria und ein Kino eingerichtet werden, die von den Sozialpädagogen in Kooperation mit festen Schülergruppen betrieben wird.

## **Stolpersteine**

- Strikte Trennung zwischen der Arbeit von Sozialpädagogen und Lehrern
- Mangelnde Gestaltungsmöglichkeiten der Sozialpädagogen
- „Sprechzeiten“ hinter geschlossenen Türen, zu denen niemand kommt
- Fehlende Konsequenzen bei Fehlverhalten (z. B. Zerstörungen, Verschmutzungen, Unordnung)

## **2.4 Der Klassenraum als Lernwerkstatt**

Im Klassenraum soll gelernt werden. Aus der Lernforschung weiß man, dass dazu nicht nur Tische, Stühle, Tafel und Kreide, Lehrer und Lehrerinnen, Schüler und Schülerinnen mit ihren Büchern und Heften gehören. Gestalten Sie Ihren Klassenraum mit den Lernenden und ihren Eltern so, dass er zu einer funktionalen und zugleich freundlichen Arbeitsumgebung wird.

### **Die Philosophie einer Lernwerkstatt**

Die Lernwerkstatt sollte eine anregende Lernumgebung für Kinder und Erwachsene bieten, in der individuelle Lernwege durch eine Vielzahl von Medien und Lernarrangements ermöglicht werden. Schüler und Schülerinnen sollen dazu ermuntert werden, möglichst selbstständig und im Team zu arbeiten. Die Lehrerinnen und Lehrer übernehmen dabei zunehmend die Rolle eines Coach. Wie in einer handwerklichen Werkstatt, so ist auch in einer Lernwerkstatt zu sehen, was dort gearbeitet wird. Visualisierungen von Lernergebnissen helfen, das Gelernte zu festigen. Die Atmosphäre eines Klassenraumes, die Lebens- und Arbeitskultur, die ein solcher Raum deutlich macht, die Prozesse, die er allein durch seine Gestaltung und Einrichtung ermöglicht oder verhindert, all das gehört zu dem, was wir unseren Schülern „nebenbei“ vermitteln, ohne dass es in unseren Lehrplänen stünde oder wir es bewusst initiieren.

### **Der Weg**

Einrichtung und Gestaltung des Klassenraums sollten unter dem obersten Gebot der Funktionalität stehen: Es soll eine Lernwerkstatt entstehen, kein Partykeller. Zu einer Lernwerkstatt gehört all das, was wir Lehrer und Lehrerinnen an unserem häuslichen Schreibtisch für selbstverständlich halten: Schere, Kleber, Locher, Aktenordner oder andere Ordnungsmittel, Karteikasten, Regale, Nachschlagewerke, Zeitschriften, Bücher zum Schmökern, eine gemütliche Lesecke, Pin-Wände, um Arbeitsergebnisse zu dokumentieren, Bilder, Blumen, ein Computer. Dieser Grundstock an Materialien wird dann unterrichtsbezogen immer wieder ergänzt durch die Bücherkisten zum Thema, die von der jeweiligen Stadt- oder Gemeindebibliothek für einige Monate zur Verfügung gestellt werden, Freiarbeitsmaterialien, Karteien, Spiele, Materialien in einer Experimentierecke.

Um dieses Ziel zu realisieren, benötigen Sie natürlich Geld und Arbeitskraft, da die wenigsten Gemeinden derartige Klassenräume einrichten werden. Im Übrigen ist es sehr wichtig, dass sich die Schülerinnen und Schüler ihren Klassenraum individuell selbst einrichten. So erfahren sie, dass sie ihre Umwelt selbst gestalten können, um sich dann darin wohl zu fühlen, dass sie dafür aber auch Verantwortung übernehmen müssen.

Die Beteiligung Ihrer Schülerinnen und Schüler am Gestaltungsprozess könnte folgendermaßen aussehen: Nehmen Sie zunächst mit Ihren Schülern eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes vor. Wer-

ten Sie Fragebögen, Interviews und Beobachtungen aus, gestalten Sie das Bild eines „Sprechenden Klassenzimmers“. Besprechen Sie in der Gruppe den Unterschied von Arbeits- und Freizeitraum. Starten Sie dann das Projekt „Traumklassenzimmer“ mit einer Ausstellung von Bildern, Collagen, Fotos. Gestalten Sie den Klassenraum durch Improvisation mit Schnüren, Tüchern und Pappen, um z. B. den gewählten Farbton auf einer größeren Fläche auszuprobieren. Laden Sie dann die Eltern ihrer Schüler ein. Zeigen Sie ihnen die Klassenräume, in denen die Kinder einige Jahre verbringen müssen. Diskutieren Sie mit ihnen und den Schülern die gemeinsam entwickelten Vorstellungen. Bitten Sie die Eltern um Mithilfe bei der Ausstattung und Ausgestaltung der Räume. Sammeln Sie Geld, um das noch Fehlende anschaffen zu können. Produzieren Sie Gedichtbände oder andere Materialien mit Ihren Schülern und verkaufen Sie diese Werke. Lassen Sie Ihre Schüler bei Konferenzen Kaffee und Kuchen verkaufen, um mit dem Erlös den Klassenraum gestalten zu können. Besorgen Sie in Gärtnereien oder im Schulbiologiezentrum Pflanzen für die Klasse. Viele Pflanzen überleben, die eine Alibipflanze geht immer ein. Nehmen Sie sich Zeit für die Gestaltung der Klassenräume, auch in der Unterrichtszeit. Das, was die Schüler bei dieser gemeinsamen Arbeit lernen, ist wichtiger als vieles, was in „normalen“ Unterrichtsstunden vermittelt wird.

Diese Idealvorstellung kann auch in reduzierter Form verwirklicht werden. Nicht in jeder Schule haben Sie als Klassenlehrerin oder Klassenlehrer genügend Stunden in Ihrer Klasse, um ein solches Projekt komplett umsetzen zu können. Außerdem bietet nicht jeder Klassenraum ausreichend Platz für eine „optimale“ Lernwerkstatt – aber Teilelemente können überall umgesetzt werden, die ein verändertes Miteinander Arbeiten ermöglichen.

Parallel zur Einrichtung des Klassenraumes muss auch seine Pflege und Betreuung geregelt werden. Jeder Schüler muss im Zusammenhang mit der Klassenraumgestaltung für einen festgelegten Zeitraum mindestens ein Amt übernehmen, also zuständig für einen bestimmten Bereich sein. So entstehen Verantwortlichkeiten, aber auch gegenseitige Rücksichtnahme.

Fürchten Sie bei der Realisierung dieses Projekts bitte nicht die Brand- oder Seuchenbestimmungen der Gemeinden. Wenn nicht gerade das Sofa in der Klassentür steht und bei Feueralarm die Flucht der Schüler behindert und wenn keine Ratten im Sofa hausen, dann sind solche Lernwerkstätten zulässig. Mit Hausmeister und Reinigungskräften kann man verhandeln. Eine Idee: Die Schüler feigen den Klassenraum nach jeder Stunde und saugen einmal bis zweimal in der Woche, die Reinigungskräfte sind dadurch entlastet und können sich dann verstärkt um Fenster und Wände kümmern. Auf diese Weise kann man einiges erreichen, ohne auf zusätzliche Gelder, Erlasse oder Personal warten zu müssen.

## Die Eckpfeiler

### 1. Sitzordnung und Einrichtung

Kernstück der Lernwerkstatt ist die Sitzordnung, die ein Arbeiten der Schülerinnen und Schüler fördert und in den Mittelpunkt stellt, gleichzeitig aber frontale Phasen zulässt.

Optimal hat sich die Arbeit mit Tischgruppen (siehe auch Datenblatt Tischgruppe) herausgestellt. Teamarbeit der Schülerinnen und Schüler ist eine wesentliche Grundlage selbstständigen Arbeitens und sollte von allen in dieser Klasse unterrichtenden Lehrerinnen und Lehrern akzeptiert werden. An den Wänden sollten ausreichend viele Pinnbretter hängen, auf denen mindestens folgende Bereiche einzurichten und zu pflegen wären:

- Der Bereich Wochenplan, in dem die Lehrerinnen und Lehrer der verschiedenen Fächer jeweils für einen bestimmten Zeitraum Arbeitsaufträge für die Stunden nach dem Wochenplan anheften,
- eine Liste der Klassenämter, in der die Namen der Schülerinnen und Schüler (etwa auf Klammern geschrieben) zugeordnet werden können,
- eine Geburtstagsliste der Klasse,

- eine Liste der Langzeithemen mit Angabe der bearbeitenden Schüler und Schülerinnen und der Vorstellungstermine,
- Platz für wichtige Lernessentials (z. B. Vokabeln, Rechtschreibregeln) sowie
- Platz für aktuell bearbeitete Themen.

Entscheidend für den reibungsarmen Ablauf der Arbeit im Klassenraum ist auch die An- und Zuordnung der Regale mit Büchern und weiterem Zusatzmaterial. Die dezentrale Aufstellung der Regale ermöglicht einen Zugriff auf die Materialien, ohne andere Schülerinnen und Schüler zu stören – und erzeugt zugleich bei der jeweiligen Schülergruppe Verantwortung für die Materialien.

## 2. Ordnungssysteme

In der Lernwerkstatt, die individuelleres Arbeiten der Schülerinnen und Schüler unterstützt, ermöglichen Ordnungssysteme die Kommunikation zwischen den Lernenden und den Lehrkräften. In einem Unterricht, der Lernprozesse nicht gleichschrittig sondern individuell anlegt, ist die Einrichtung solcher Strukturen unabdingbar – sie dient der Dokumentation des Lernprozesses und ermöglicht der Lehrkraft jederzeit den Blick auf den aktuellen Lernstand jedes Lernenden.

- Als erstes ist an dieser Stelle das „Gegenstück“ zum Wochenplan an der Pinnwand zu nennen: der Ordner für die Wochenplanaufgaben eines jeden Schülers. Hier sammeln die Schülerinnen und Schüler sämtliche Aufgaben in Registern nach Fächern sortiert. Die Lehrkräfte haben jederzeit Zugriff auf die Arbeiten.
- Die persönlichen Lernordner, in denen alle schriftlichen Arbeiten der Schülerinnen und Schüler aufbewahrt werden, gehören zur grundlegenden Ausstattung einer Lernwerkstatt. Neben den Arbeiten und Tests befinden sich auch alle anderen schriftlichen Rückmeldungen der Lehrkräfte in diesem Ordner (siehe Datenblatt persönliche Lernordner).
- Für jeden Schüler und jede Schülerin, aber auch für jede Lehrkraft der Klasse, sollte ein Postfach eingerichtet werden. Über diese Postfächer können dann Arbeitsblätter und Arbeiten ausgetauscht werden.

## 3. Ausstattung für inhaltliche Arbeit

- Ein oder zwei Computer sollten die wichtigsten Lernprogramme enthalten und die Möglichkeit bieten, Texte zu gestalten und auszudrucken, mit Tabellenkalkulationen die Klassenkasse zu führen und möglichst auch im Internet zu recherchieren.
- Themenbezogene Bücherkisten sollten den Schülerinnen und Schülern für ihre Arbeit zur Verfügung stehen.
- Freiarbeitsmaterial auf den unterschiedlichsten Niveaus und am besten aus allen Fachrichtungen bieten sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten über den vorgegebenen Rahmen hinaus.
- Spiele runden das Angebot ab – sowohl Lernspiele als auch altersgemäß angemessene Spiele, die die Sozialkompetenz der Schülerinnen und Schüler fördern.

## Stolpersteine

Die Einrichtung einer derartigen Lernwerkstatt läuft in den allermeisten Fällen recht reibungslos ab. Kernpunkt des Erfolges ist aber zum einen die sinnvolle und regelmäßige Nutzung der Werkstatt – denn was nicht benutzt wird, hat auch keine Bedeutung und wird nicht geachtet –, und zum andern klar festgelegte Verantwortlichkeiten für die Pflege und Reparatur der Einrichtung. In der Schule muss insgesamt geregelt werden, wie die derart gestalteten Klassen von anderen Lerngruppen genutzt werden dürfen. Klare Regeln im Umgang mit den vorgefundenen Strukturen sind im Vorfeld mit allen Beteiligten zu besprechen und ebenso die Konsequenzen im Fall von Missbrauch und Zerstörung.

### 3 Einstellung – lernen mit Kopf, Herz und Hand

Eine Schule, die nur auf das kognitive Lernen ausgerichtet ist, ist unmenschlich, sie reduziert die Fähigkeiten von Kindern auf einen Teilaspekt. Es sollte selbstverständlich sein, dass neben dem kognitiven Lernen andere Aspekte ebenso wichtig sind.

#### **Hier ein kurzer Bericht mit Anregungen aus der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen:**

Jeder Schüler lernt bei uns im Fach Arbeit-Wirtschaft-Technik den Umgang mit Holz, Metall, Kunststoff, Stoffen und Stein. Zirkus, Theater, Kunst und Musik durchdringen den gesamten Schulalltag. So gibt es neben der konstanten Zirkusgruppe, die eine hohe Qualität hat und Akrobatik, Ästhetik und Gefühl verbindet, auch ein anderes interessantes Projekt: Ein gesamter 6. Jahrgang trainiert insgesamt vier Tage lang intensiv, um am Abend des vierten Tages vor hunderten von Zuschauern eine Zirkusaufführung zu präsentieren, die sich durch Qualität auszeichnet, aber auch von einem selbstverständlichen und selbstbewussten Umgang mit Unzulänglichkeiten und Fehlern geprägt ist. Weitere Beispiele: Englischkurse lernen dadurch, indem sie ein halbes Jahr die Aufführung eines Theaterstückes von Shakespeare proben und dieses dann mehrfach präsentieren.

In der 7. Jahrgangsstufe wird im Fach Gesellschaft/Religion die „Bauernoper“ von Yaak Karsunke aufgeführt, in der die Ereignisse der Bauernkriege in Deutschland beschrieben werden. Zurzeit gibt es 19 Theatergruppen an der Schule, sodass der in einer Kellernische eingerichtete Theaterraum vollkommen ausgelastet ist. Die Kunstprodukte des Unterrichts verschwinden nicht in der Schublade, sondern werden in der Schule ausgestellt. Zweimal im Halbjahr findet die Veranstaltung „Hut ab vor der Kunst“ statt: Schüler, Lehrer und Eltern versammeln sich zunächst im Forum, dann ziehen sie von Kunststation zu Kunststation und lassen sich von den Künstlern erklären, was sie sich bei ihrer Arbeit gedacht haben und wie sie ihr Werk hergestellt haben. Nach einem Musikstück wird dann der Hut gezogen mit der gemeinsamen Anerkennung: „Hut ab vor der Kunst“, dann zieht die Karawane der Kunstinteressierten zur nächsten Station weiter.

Eine Vernissage unserer Künstler hat zum Beispiel auch die Verleihung der Diplome an die Studenten der Fachhochschule Göttingen eingeleitet. Auf diese Weise nutzen wir nicht nur die Kapazitäten unseres Kooperationspartners für Praktikumsplätze, sondern wir geben auch etwas von uns. Für eine Schule ist die Ermutigung von außen von großer Bedeutung.

Unsere Schülerfirma „Lichtenbergfirma“ fertigt auf Bestellung Rednerpulte, CD-Regale, Kerzenständer und andere Produkte an. Aus dem Erlös werden Maschinen für die Schule gekauft und die Schüler der Firma erhalten halbjährlich eine Provision.

Eine IT-Firma, die aus zwei Schülern einer 9. Klasse besteht, hat für das niedersächsische Kultusministerium den Internetauftritt des niedersächsischen Qualitätshandbuchs programmiert.

Musikklassen führen bereits drei Monate nach Beginn der Arbeit mit allen Schülern und Schülerinnen einer Klasse Musikstücke auf, in den Mittagspausen können die Schüler im Musikbereich ihre Musikalität austesten oder in kleinen Bands mit Hilfe von Musikpädagogen proben.

Kein Schüler und keine Schülerin verlässt unsere Schule, ohne in den Bereichen Kopf, Herz und Hand Erfahrungen gesammelt und eigene Stärken entdeckt zu haben. Jeder und jede hat gelernt, dass er etwas gut kann. Das wirkt sich auf die Leistung insgesamt, aber auch auf Sozialverhalten und das Verhältnis zur Gewalt positiv aus. Die Schüler betrachten unsere Schule als ihre Schule, die man

auch nicht zerstört oder verschmutzt. Die Kosten für die Beseitigung von Zerstörungen oder Verschmutzungen liegen bei nur 1,50 Euro pro Jahr und Schüler.

Um Streitigkeiten kümmern sich so genannte Konfliktlotsen: Schülerinnen und Schüler der Klassen 5 und 6, die von unseren Sozialpädagogen ausgebildet wurden.

Natürlich werden an unserer Schule auch kognitive Fähigkeiten gefordert. Leistungen in diesem Bereich sind keineswegs verpönt. So nehmen Schülerinnen der 7. Klasse regelmäßig am Projekt „Jugend forscht“ teil und gewinnen auch Preise. In allen Klassenstufen findet jährlich die „Mathematikolympiade“ statt, die an PISA-Aufgaben ausgerichtet und äußerst anspruchsvoll ist. Schülerinnen und Schüler der Oberstufe schreiben ihre Facharbeiten in den Instituten der Göttinger Universität oder in Göttinger Firmen wie Zeiss oder dem Laser-Laboratorium. Es gibt auch Schüler und Schülerinnen, die schon vor ihrem Abitur erste Scheine für Vorlesungen an der Göttinger Universität erwerben.

Andere gehören schon während ihrer Schulzeit zum festen Ensemble der Göttinger Theater, unsere Theaterstücke werden dort aufgeführt.

### **Ausbildung für das Leben**

Im Berufsleben sind nicht allein die kognitiven Leistungen von Schülerinnen und Schülern wichtig; vielmehr nimmt ihre Bedeutung zunehmend ab. Das Lernen mit Kopf, Herz und Hand bietet die notwendigen Basisqualifikationen der Persönlichkeitsbildung, die von Ausbildungsbetrieben immer vehementer gefordert werden. Gerade in der Ganztagschule sollte das Hauptaugenmerk auf diese Bereiche gelegt werden.

## 4 Teamarbeit in Schulleitung, Jahrgangsteams und Schülerteams

### 4.1 Die Teamschule. Jahrgangsteams und Jahrgangcluster

Die Fähigkeit zur Teamarbeit wird von Ausbildungsbetrieben und Universitäten immer wieder eingefordert, doch die Schülerinnen und Schüler können diesen Anspruch nur selten einlösen. In der Regel verlassen Einzelkämpfer unsere Schulen. Doch allein werden heute nicht einmal mehr Nobelpreise gewonnen. Teamarbeit kann allerdings nicht verordnet werden, sie muss das Klima einer Schule bestimmen, sie muss erlebt werden können, auf allen Ebenen.

**Die Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen ist seit 30 Jahren konsequent als Teamschule konstruiert.**

Ein Lehrerteam von 12 bis 15 Kollegen übernimmt die Verantwortung für die sechs Klassen des neuen 5. Jahrgangs, den sie bis zum Ende der 10. Klasse betreuen wird. Es gibt keinen zweijährlichen Fachlehrerwechsel, der oft nur dazu führt, dass die Schülerinnen und Schüler ihre neuen Lehrer austesten und ihnen zum Beispiel erzählen, dass sie den erwarteten Stoff nie durchgenommen hätten. Der Jahrgang übernimmt die Verantwortung für sein Raum-Cluster, also für jenen Bereich der Schule, in denen Schüler und Lehrer den Hauptteil ihres schulischen Lernlebens verbringen.

Dieses Cluster wird vom entlassenen 10. Jahrgang übernommen, renoviert und neu gestaltet. Jede Klasse bleibt sechs Jahre lang in ihrem Klassenraum. Im Cluster gibt es neben den Klassenräumen einen großen Bereich mit Tischen und Bänken für differenziertes Lernen außerhalb des Klassenraumes sowie den Teamraum des Jahrgangsteams, in dem jede Lehrkraft einen eigenen Schreibtisch hat und in dem der Hauptteil der Kommunikation stattfindet. Jedes Cluster verfügt über einen eigenen Computerraum und über eigene Toiletten. Die Fachräume und die Ganztagsangebote werden von allen Jahrgängen genutzt.

Die Jahrgangsteams haben sehr viele Kompetenzen, sie sind gewissermaßen eine kleine Schule in der Schule. Um die „Schulidentität“ als Gesamteinheit zu sichern, wurden vertikale Strukturen aufgebaut, die für Verbindungen sorgen sollen: dazu gehören Fachteams, das Schulleitungsteam, das Team der Pädagogisch-Didaktischen Konferenz (PÄDIKO) und das Jahrgangsteamer Team. Dadurch kann zum Beispiel verhindert werden, dass Eltern, die mehrere Kinder an der Schule haben, nicht das Gefühl haben, sie hätten es mit völlig unterschiedlichen Schulen zu tun.

#### Kollegiale Leitungsstrukturen

##### Montags, 8.30 Uhr

Die Kollegiale Schulleitung (KSL) tritt zu ihrer wöchentlichen KSL-Sitzung zusammen. Zu dieser Runde gehören in unserer Schule der Schulleiter, der Organisationsleiter, der Didaktische Leiter, die Leiterin der Sekundarstufe I, die beiden Koordinatoren der Sekundarstufe II und zwei Lehrkräfte, die vom Kollegium in die Schulleitung gewählt wurden. Erster Tagesordnungspunkt sind immer Personalfragen. In der ersten halben Stunde ist deshalb immer ein Mitglied des Personalrates anwesend. So können Fragen, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule wichtig sind, ohne Reibungsverluste besprochen werden. Nach der Behandlung der für den Personalrat relevanten Themen wird in der KSL-Runde über Ereignisse und Probleme der vergangenen Woche und über die Arbeitsschwerpunkte der beginnenden Woche berichtet. Anschließend werden Termine festgelegt und der aktualisierte Terminkalender den Kollegen zur Verfügung gestellt. Danach werden alle weiteren The-

men der Tagesordnung diskutiert. Das Protokoll der Sitzung wird sämtlichen Lehrkräften der Schule ins Fach gelegt. Jede Kollegin und jeder Kollege kann seine Anliegen schriftlich oder mündlich in die Arbeit der KSL einbringen. Die Entscheidungen der KSL sollten nach Möglichkeit einstimmig sein. Im Schulalltag arbeitet die Kollegiale Schulleitung nach dem Prinzip der offenen Tür. Die Büros der Schulleitungsmitglieder liegen nebeneinander, die Türen stehen offen, wenn nicht gerade Gespräche geführt werden, die ungestört bleiben sollen. Die Türen sind nicht nur für das Team der Schulleitung offen, sondern auch für Schülerinnen und Schüler, Kollegen und Eltern. Es gibt keine zu überwindende Schwelle, keine Anmeldung im Sekretariat (wenn es sich nicht um längere Termine handelt), kein Anknöpfen. Sollte es sich in diesen Tür- und Angelgesprächen ergeben, dass eine Entscheidung getroffen werden muss oder dass die Zuständigkeiten eines anderen Mitgliedes der Schulleitung betroffen sind, so wird – wenn möglich – sofort der Kontakt hergestellt. Wenn das nicht möglich ist, wird das Thema in der nächsten KSL-Sitzung behandelt.

### **Montags, 11.00 Uhr**

Ein oder zwei Mitglieder der KSL nehmen an der wöchentlich stattfindenden Sitzung der Jahrgangsteiler der Jahrgänge 5-10 teil, um Gedanken oder Beschlüsse der KSL zu erläutern und Fragen oder Probleme aus diesem Gremium mit in die nächste KSL-Sitzung zu nehmen. Die Jahrgangsteiler und -leiterinnen nehmen die Absprachen mit den anderen Jahrgangsteilern oder die Informationen aus der KSL mit in ihre Jahrgänge, informieren die Kolleginnen und Kollegen des Jahrgangs entweder direkt, durch Aushänge im Teamraum oder in der etwa alle drei Wochen stattfindenden Jahrgangskonferenz. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass sich die Teams nicht isoliert nebeneinander entwickeln, sondern dass gesamtschulische Aspekte in alle Teams eingebracht werden können.

**Monatlich** treffen sich alle Jahrgangsteilerinnen und -leiter, alle Fachbereichsteilerinnen und -leiter, der Didaktische Leiter, Eltern, Schülerinnen und Schüler und interessierten Kolleginnen und Kollegen in der Pädagogisch-Didaktischen Konferenz, in der als Steuergruppe der Schule alle schulrelevanten Themen besprochen, beschlossen und als Antrag der Gesamtkonferenz vorgelegt werden. Am Montag nach dieser Konferenz werden alle Elternvertreterinnen und -vertreter der Klassen von der Schulleitung über die neusten Entwicklungen informiert. Selbstverständlich bringen hier die Eltern auch eigene Themen und Gedanken ein, die dann wiederum in die Gremien der Schule zurückfließen.

## **Vertretungsplanung**

Der Bereich der Vertretungsplanung ist gekennzeichnet durch Verantwortung und Vertrauen. Vertretung ist nicht nur ein organisatorisches Problem, um eine Klasse für einige Stunden zu betreuen, sondern eine pädagogische Aufgabe. Wie kann eine Klasse sinnvoll weiterarbeiten, wenn ein oder mehrere Kolleginnen bzw. Kollegen ausfallen? Das wissen die Lehrkräfte einer Klasse oder eines Jahrgangs selbst am besten, besser als ein „Vertretungsplanmacher“, der nur im Auge haben kann, welcher Kollege zur fraglichen Zeit gerade eine Freistunde hat. Wer krank ist, ruft nicht im Sekretariat an, um sich krankzumelden, sondern er organisiert seine Vertretung im Jahrgang selbst. Konkret: Abends oder am frühen Morgen wird ein Teamkollege informiert, der selbst in der betroffenen Klasse arbeitet. Mit ihm werden die ausfallenden Stunden besprochen. Entweder fährt er im Unterricht seiner eigenen Fächer fort oder er nutzt Materialien des erkrankten Kollegen. Schüler haben dadurch das Gefühl, dass wenig Unterricht ausfällt. Sie arbeiten sinnvoll in ihrem Lernstoff weiter und werden nicht durch zufällig freie Lehrkräfte der Schule beschäftigt. Sollte eine direkte Organisation der Vertretung nicht möglich sein, wird der Jahrgangsteiler informiert, der dann die Vertretung im Jahrgang oder notfalls auch zwischen den Jahrgängen organisiert. Nur bei langfristigen Vertretungen tritt der Organisationsleiter der Schule in Erscheinung. Selbstverständlich steht er aber auch den Jahrgängen in schwieriger zu lösenden Fällen zur Verfügung. Fortbildungen werden erst dann von der Schulleitung genehmigt, wenn die Kolleginnen und Kollegen auf einem Laufzettel die zu vertretenden Stunden eingetragen und sich die Unterschriften der Kollegen besorgt haben, die die Vertretung übernehmen. Diese Laufzettel werden mit dem Antrag auf Sonderurlaub bei der Schulleitung eingereicht.

## Die Vorteile eines solchen Verfahrens liegen auf der Hand.

- Der Organisationsleiter ist durch die Verlagerung der Vertretungsorganisation entlastet und hat Zeit für wichtigere Dinge.
- Das Jahrgangsteam übernimmt die Verantwortung für kontinuierlichen Unterricht.
- Die Kolleginnen und Kollegen wissen selbst am besten, welche Vertretung mit welchen Unterrichtsinhalten für ihre Klassen sinnvoll ist.
- Aus der Sicht der Schülerinnen und Schüler geht der Unterricht normal weiter, möglicherweise gibt es in einer Woche mehr Englisch als sonst, dafür aber weniger Deutsch.
- Die Krankenquote sinkt (an der Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule unter vier Prozent). Der Anruf bei der Sekretärin morgens fällt leichter als der Anruf beim Teamkollegen.
- Diese Art der Vertretungsregelung fördert die Teamfähigkeit eines Jahrgangs. Über die Organisation der Vertretung läuft eine Vielzahl von Teamprozessen ab, die letztlich dazu führen können, dass eine Gruppe von Lehrern teamfähig wird. Schließlich kann man von den Schülern Teamfähigkeit nur dann verlangen, wenn ihre Lehrerinnen und Lehrer sie ihnen auch vorleben.

## Stundenplanerstellung

An unserer Schule gibt es keine zentrale Stundenplanerstellung, also kein Computerprogramm, das den Stundenplan für alle 1400 Schüler und 140 Lehrer entwirft. Auch wenn dies zunächst befremdlich erscheint – das von uns gewählte Verfahren ist effektiver und Teil des Teamkonzeptes der Schule: Unsere Stundenpläne werden schneller erstellt, schaffen eine höhere Zufriedenheit bei den Kolleginnen und Kollegen und berücksichtigen stärker die pädagogischen Aspekte des Lernens. Schon im März eines jeden Jahres tritt die kleine Unterrichtsverteilungskonferenz (UVK) zusammen, in der die voraussichtlichen Entwicklungen im kommenden Schuljahr besprochen werden. Im Wesentlichen geht es um Veränderungen in den Teams durch Pensionierungen oder Altersteilzeit oder andere personelle Veränderungen. Es geht aber auch darum, ein Team für den kommenden 5. Jahrgang zusammenzustellen. Dieses Team rekrutiert sich zunächst einmal aus den Kollegen, die im aktuellen 10. Jahrgang unterrichten. Doch kann es hier Veränderungen geben, z. B. weil einige Kolleginnen und Kollegen ausscheiden, in andere Teams gehen oder verstärkt in der Oberstufe unterrichten wollen. Bei der Zusammenstellung der Teams spielen neben den fachlichen Überlegungen folgende Kriterien eine Rolle:

- Tutoren einer Klasse sollen möglichst ein Mann und eine Frau sein.
- Sie sollen möglichst viele Stunden in der Klasse und im Jahrgang – auch fachfremd – abdecken können.
- Erfahrene Lehrkräfte sollen mit jungen Kolleginnen und Kollegen ein Team bilden, um die Traditionen der Schule weitergeben zu können.

Die Grobplanungen im März werden im Laufe des Jahres immer wieder optimiert. In diesen Prozess fließen natürlich auch die Ergebnisse der Personalgespräche mit der Bezirksregierung ein sowie die Ergebnisse der Gespräche mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen und Jahrgängen.

Steht die Personalplanung, setzen sich alle Kolleginnen und Kollegen eines Jahrgangs zusammen, um den Stundenplan für ihren Jahrgang selbst zu erstellen. Jeder Jahrgang erhält als Vorgabe den Plan der Oberstufe, damit die Stunden, in denen einzelne Kollegen durch Kursleisten festgelegt sind, in den Plan eingebaut werden können. Jedem Jahrgang ist klar, mit welchen Kollegen und mit welchen Stunden er rechnen kann. Bei der Erstellung des Stundenplans am runden Tisch kann nun jede Lehrkraft die eigenen pädagogischen Vorstellungen und persönlichen Bedürfnisse einbringen. So kann zum Beispiel der Lehrer, der seine Kinder morgens erst in den Kindergarten bringen muss, seinen Wunsch nach späterem Unterrichtsbeginn einbringen. Kann der Jahrgang diesen Wunsch erfüllen, kann er zufrieden sein. Wenn nicht, weiß er aber, warum es nicht möglich ist. Dann ist klar: Kein Computer, kein Organisationsleiter ist am „schlechten“ Plan schuld.

Der Organisationsleiter der Schule ist in dieser Phase nur im Hintergrund präsent; er kann aber immer angesprochen werden, wenn ein Team von jahrgangsübergreifenden Schulstrukturen abhängig ist. Jahrgangsübergreifend sind Lehrkräfte, die in mehreren Jahrgängen eingesetzt sind, es sind aber auch Kapazitäten von Sporthallen, Werkräumen, Naturwissenschaftsräumen, Kunsträumen und Musikräumen, die von mehreren Jahrgängen genutzt werden. Der Organisationsleiter organisiert die Sitzungen der Jahrgänge gestaffelt hintereinander, so dass er immer schon die Informationen eines Jahrgangs hat, bevor der nächste Jahrgang in die Planung geht. Er achtet auf eine Ausgewogenheit zwischen den Interessen der einzelnen Lehrkräfte und den Interessen der Schülerinnen und Schüler. Er entscheidet auch zusammen mit der Unterrichtsverteilungskonferenz, wenn sich verschiedene Interessen gegenüberstehen, die innerhalb eines Jahrgangs oder zwischen den Jahrgängen nicht gelöst werden können.

Die konkrete Erstellung der Stundenpläne dauert im Mittel pro Jahrgang etwa zwei Stunden, so dass der Plan für die Sekundarstufe I bis auf Feinarbeiten in etwa zwölf Stunden fertig gestellt ist. Alle Kolleginnen und Kollegen sind an diesem Prozess beteiligt, auch hier werden durch die konkrete Aufgabe der Erstellung eines Stundenplanes für die eigene Klasse und den eigenen Jahrgang Gruppenprozesse eingeleitet, die die Teamfähigkeit des Jahrgangsteams fördern. Das erspart teure externe Berater.

Im Anschluss an die Erstellung des Plans werden die Aufsichtspläne erstellt, die für den eigenen Jahrgang und für die allgemeinen Schulbereiche gelten, die diesem Jahrgang zugewiesen sind. Auch diese Koordinationsarbeit leisten die Jahrgänge autonom, der Organisationsleiter fasst die Jahrgangspläne zu einem Plan für die gesamte Schule zusammen und achtet auf eine gleichmäßige Belastung der Kollegen.

In unserer Schule können die Teams auch die Pausenzeiten unabhängig von den anderen Jahrgängen festlegen. Es klingelt nur zu Beginn des Unterrichts, zur Mittagspause und zum Unterrichtschluss. Insofern kann jeder Jahrgang, begrenzt auch jede Klasse, die Rhythmisierung des Schultages beeinflussen.

Wenn die Kolleginnen und Kollegen feststellen, dass eine Klasse am Montagmorgen nicht offen für den Fachunterricht ist, weil das Wochenende zu schwierig war, können sie eine Tutorenstunde vom Nachmittag auf den Vormittag ziehen. Wenn das Arbeiten gut klappt, kann diese Stunde weiter am Nachmittag bleiben. Auch in der Planung von Projekten und Aktionen sind die Jahrgänge weitgehend autonom.

Die Schule hat ein Schulcurriculum erstellt, das die Aktivitäten der Schule insgesamt regelt. So muss beispielsweise nicht immer wieder neu verhandelt werden, wann denn nun das Sportfest stattfinden soll. Innerhalb dieses Rahmens sind die Jahrgänge aber frei in der Gestaltung ihrer Arbeit.

### **Voraussetzungen:**

- Die Kollegen und Kolleginnen sollten mit möglichst vielen Stunden in ihrer Klasse und in ihrem Jahrgang eingesetzt werden.
- Der Einsatz kann auch fachfremd sein, wenn sich die Kollegen das zutrauen.
- Die überwiegende Zahl der Stunden einer Lehrkraft sollte in einem Jahrgang liegen. Nur dann ist gewährleistet, dass die notwendige Kommunikation im Jahrgang nicht durch zu große Arbeitsbelastung verhindert wird. Und nur dann können die Stundenpläne auch im Team selbst erstellt werden.
- Es sollten regelmäßige Treffen der Kolleginnen und Kollegen des Jahrgangs stattfinden.
- Die Schulleitung muss scheinbar originäre Aufgaben und Verantwortlichkeiten abgeben können (Vertretungsplan/Stundenplan).
- Von großer Bedeutung ist Vertrauen in die Kollegen und Kolleginnen.
- Notwendig ist auch, dass man sich um die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Regeln kümmert.

## Wie führt man Elemente der oben geschilderten Strukturen an einer Schule ein?

Grundsätzlich sehen wir hier zwei gangbare Möglichkeiten. Man kann natürlich die gesamte Schule auf einen Schlag auf das neue System umstellen. Hierzu wäre ein breiter Konsens in Kollegium und Schulleitung nötig. In der Praxis dürfte dies jedoch auf große Schwierigkeiten stoßen, da die Grundvoraussetzung – der Einsatz der Lehrkräfte mit möglichst vielen Stunden in der eigenen Klasse und im Jahrgang – nicht pädagogisch vertretbar auf einmal realisiert werden kann. Daher ist unser Vorschlag, dieses Modell langsam aufbauend einzuführen.

Beginnen Sie mit dem neu an Ihre Schule kommenden Jahrgang. Stellen Sie schon etwa ein Jahr vorher ein Team aus Lehrerinnen und Lehrern zusammen, das als erstes mit der Teamarbeit beginnen soll. Dieses Team sollte aus freiwilligen Kolleginnen und Kollegen bestehen, die miteinander arbeiten können und die bereit sind, einen großen Teil ihrer Stunden im neuen Jahrgang einzusetzen. Dieser Modellversuch, der von der Gesamtkonferenz zu genehmigen ist, sollte sich auf zwei Durchgänge beziehen, damit sich parallel zum ersten Team schon ein zweites Team für das folgende Schuljahr vorbereiten kann. In der Anfangsphase sollte das Team mit bestimmten Vergünstigungen ausgestattet werden, so zum Beispiel mit dem Privileg, zunächst den Stundenplan für den Jahrgang zu erstellen, bevor diese Daten dann in den Plan der gesamten Schule eingebaut werden. Das Team sollte der Gesamtkonferenz gegenüber berichtspflichtig sein. In dieser Erprobungsphase ist es ganz wichtig, dass die Schulleitung an den Teamsitzungen teilnimmt, um gemeinsam mit dem Team Erfahrungen zu sammeln, Umwege abzukürzen und Möglichkeiten zu eröffnen, an die die Kolleginnen und Kollegen noch nicht gedacht haben, aber auch um die bis dahin erarbeiteten Strukturen zu sichern. Nach unseren Erfahrungen ist es außerdem günstig, eine Steuerungsgruppe einzurichten, die alle auftretenden Probleme und Fragestellungen unter gesamtschulischen Aspekten behandelt und als Schaltstelle zwischen Team, Schulleitung und Kollegium fungieren kann. Die Organisationsleitung der Schule sollte dem Team bei allen Fragen sofort zur Verfügung stehen. Sie sollte in diesem Prozess immer die Abgabe von Zuständigkeiten im Auge behalten, so dass sie sich nach einer erfolgreichen Umstellung auf die Selbstständigkeit der Teams um die eigentlich wichtigen Dinge der Schule kümmern kann.

Die in der Erprobungsphase gewonnenen Erfahrungen können dann eine fundierte Grundlage für die Entscheidung sein, ob das Modell sukzessive auf die gesamte Schule übertragen werden soll.

## 4.2 Oberstufenschüler als Helfer

In vielen Bereichen der Ganztagschule fehlen schlicht Lehrerinnen und Lehrer, um individuell auf die Bedürfnisse, auf die Stärken und Schwächen der Schüler und Schülerinnen einzugehen. Schulen mit gymnasialer Oberstufe haben hier ein kostbares Reservoir, das sie nur ausschöpfen müssen: Die Schülerinnen und Schüler der Oberstufe.

### Es gibt nur Gewinner

Oberstufenschüler haben in der Regel in den letzten beiden Jahrgängen eine Vielzahl von Freistunden. In diesen Stunden können sie in die Klassen der Sekundarstufe I gehen, um die dort unterrichtenden Kollegen und Kolleginnen zu unterstützen. In Arbeits- und Übungsstunden (siehe Datenblatt) können sie sich mit einzelnen Schülerinnen und Schülern oder kleineren Gruppen beschäftigen. Sie können bei der Erledigung von Arbeitsaufträgen helfen, Nicht-Verstandenes erklären oder Aufgaben kontrollieren.

Die „Kleinen“ freuen sich über den Kontakt zu den „Großen“. Die Lehrerinnen und Lehrer sind entlastet, eine individuellere Förderung kann stattfinden und die „Großen“ lernen dazu, weil sie be-

stimmte Themengebiete, die sie schon längst vergessen hatten (z. B. Prozentrechnung, Grammatik, Vokabeln) nun erklären müssen. Wenn sie dabei feststellen, dass ihnen das Erklären Probleme bereitet, sehen sie sich gezwungen, diese Themen zu wiederholen, um den jüngeren Schülerinnen und Schülern zu helfen. Auf diese Weise lernen sie dazu und festigen ihr latent vorhandenes Wissen.

### **Weitere Einsatzmöglichkeiten**

Oberstufenschülerinnen und -schüler können aber auch entsprechend ihrer Leistungskurse eingesetzt werden. So können die Teilnehmer der Sportleistungskurse in den Mittagsfreizeiten oder am Nachmittag Sportangebote machen und dabei ihren Übungsleiterschein erreichen. Teilnehmer von Pädagogikkursen können „am lebenden Objekt“ lernen, was Pädagogik ist, und die Schüler und Schülerinnen anderer Leistungskurse können weitere Nachmittagsangebote machen. Derartiges Engagement kann in die Zensurierung der Kurse eingehen, es können aber auch zusätzliche Zertifikate mit dem Abiturzeugnis ausgegeben werden.

## **4.3 Die Staffelübergabe**

Lehrerinnen und Lehrer arbeiten in der Regel als Einzelkämpfer: Jeder ist alleine mit der Vor- und Nachbereitung seines Unterrichts beschäftigt, nur selten gibt es Absprachen zwischen den Lehrern. Das muss aber nicht so sein. Jahrgangsteams können für übergreifende Kommunikation innerhalb des Jahrgangs sorgen. In der Staffelübergabe wird Wissen zwischen den Jahrgängen zur Vorbereitung des nächsten Schuljahres ausgetauscht.

### **Arbeitserleichterung durch Kommunikation**

Am Ende eines jeden Schuljahres treffen sich die Kolleginnen und Kollegen eines Jahrgangs mit den Lehrerinnen und Lehrern des darunter liegenden Jahrgangs (z. B. Jahrgang 7 mit Jahrgang 6). Zunächst wird berichtet, welche Erfahrungen man mit Fach übergreifenden Themen gemacht hat, z. B. welche Klassenfahrtsziele sich bewährt haben, welche Fächer übergreifenden Projekte gut oder nicht so gut gelaufen sind oder welche Jahrgangsfeste stattgefunden haben. Materialien, Adressen und Kontakte zu diesen Themen werden an die nachfolgenden Kolleginnen und Kollegen weitergegeben, auf entsprechende Aktenordner oder Computerprogramme wird hingewiesen. Ansprechpartner zu bestimmten Projekten stellen sich für das nächste Schuljahr zur Verfügung. Dann teilen sich die Kolleginnen und Kollegen nach Fächern auf und geben ihre Erfahrungen des Fachunterrichts des letzten Jahres an den nächsten Jahrgang weiter. Auch hier werden Materialien und Informationen ausgetauscht, z. B. welche Lektüren sich bewährt haben, welche Arbeiten geschrieben wurden, wo in den Rahmenrichtlinien zu viel Stoff vorgesehen ist und in welchen Bereichen man kürzen kann, welche externen Partner zu bestimmten Themen zur Verfügung stehen oder welche Museen empfehlenswert sind. Nach etwa zwei Stunden wird auf die gleiche Weise mit dem darüber liegenden Jahrgang kommuniziert (hier Jahrgang 7 mit Jahrgang 8). Nun kann der im ersten Durchgang „gebende“ Jahrgang wiederum von den Erfahrungen des Vorgängerjahrgangs profitieren. In den Sommerferien kann dann jeder Lehrer bzw. jede Lehrerin die Erkenntnisse dieser Staffelübergabe in seinen/ihren persönlichen Planungen für das nächste Schuljahr berücksichtigen.

# 5 Methoden fördern Selberlernen

## 5.1 Bedingungen erfolgreichen Lernens

Nach Norm Green gehören zum erfolgreichen Lernen fünf Grundbedingungen, die in jeder Lernsituation gewährleistet sein müssen:

- Psychische und physische Sicherheit
- Individualität
- Zugehörigkeit
- Kompetenz
- Sinnhaftigkeit

### Psychische und physische Sicherheit

Schule sollte ein Ort sein, an dem sich die Schülerinnen und Schüler sicher fühlen: Sicher vor ihren Mitschülerinnen und Mitschülern, manchmal auch sicher vor ihren Eltern oder älteren Geschwistern, vor allem aber sicher vor jenen, mit denen sie sich gemeinsam auf den Weg eines Lernabenteuers machen wollen. Jedes Kind geht gerne mit der Erwartung in die Schule, hier noch mehr lernen zu können als zu Hause. Wir haben die Aufgabe, diese Erwartung nicht zu zerstören.

Unsere Aufmerksamkeit sollte den Momenten gelten, in denen die Kinder gut sind, wenn sie etwas geschafft haben. Diese Momente müssen verstärkt werden, das „negative“ Suchen nach Fehlern – häufig verbunden mit Bloßstellung – macht unsicher. Fehler sind im Lernprozess notwendig, ohne Fehler findet kein Lernen statt. Die Mathematik, die Naturwissenschaften sind nur so weit gekommen, weil in ihrer Geschichte Milliarden von Fehlern gemacht wurden, um nach vielen Umwegen auf die richtigen Lösungen zu kommen. Gestehen wir diese Umwege auch unseren Schülerinnen und Schülern zu.

Lachen ist ein wichtiger Faktor im Lernprozess, es ist ein Ausdruck dafür, dass Lernen Spaß macht, dass man sich wohl und sicher fühlt. Schülerinnen und Schüler, die aus dem Ausland kommen, bemerken immer wieder, dass Lehrer und Lehrerinnen in Deutschland oft „klein machend“ agieren, dass sie über Schülerinnen und Schüler lachen, sich lustig machen und erheben. Lachen wir mit ihnen, nicht über sie.

Selbstverständlich müssen die Schülerinnen und Schüler vor Mobbing oder körperlicher Gewalt geschützt werden. Wer morgens mit Bauchschmerzen in die Schule kommt, weil er Angst vor seinen Mitschülern oder vor den Jugendlichen im Bus hat, hat seinen Kopf nicht frei fürs Lernen. In der Schule selbst sind Freiräume und Grenzen notwendig, um Sicherheit für alle zu gewährleisten.

### Individualität

Es ist bekannt, dass es unterschiedliche Lerntypen gibt. Als Erwachsene haben wir bereits unsere Erfahrungen damit gemacht, wie, in welcher Lernumgebung und mit welchen Anreizen wir am besten und nachhaltigsten lernen. So unterschiedlich lernen auch unsere Schülerinnen und Schüler, doch wird in der Schule nur selten darauf Rücksicht genommen.

Es gibt Schülerinnen und Schüler, die Matheaufgaben am besten mit Musik lösen. Ihnen sollten wir nach einem Test gestatten, in Übungsphasen mit Walkman zu arbeiten. Schülerinnen und Schüler, die nicht so gut mit Musik lernen, sollten den Walkman lieber weglassen. Wichtig ist, dass ein ob-

jektiver Test zeigt, was für wen gut ist und für wen nicht. Unterschiede müssen nicht nur von den Lehrerinnen und Lehrern, sondern auch von den Schülerinnen und Schülern wahrgenommen und akzeptiert werden. Die früher so oft zitierten gleichen und gerechten Bedingungen sind für das Individuum ungerecht und dem Lernen abträglich. Wenn wir Lehrerinnen und Lehrer auf die individuellen Lernvoraussetzungen eingehen, haben die Schülerinnen und Schüler das Gefühl, als Individuum anerkannt zu werden – eine wichtige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dazu gehört auch, dass die Lehrkräfte an der individuellen Lernentwicklung eines jeden Schülers Anteil nehmen. Das Maß kann nicht der erwartete Durchschnitt der Leistungen einer Klasse sein, sondern das, was jeder Schüler, jede Schülerin unter den jeweiligen Voraussetzungen erreichen kann. Dies ist vielen Schülern selbst nicht klar. Daher ist es unsere Aufgabe, ihnen das Gefühl dafür zu eröffnen, ihre Möglichkeiten und sich selbst zu erkennen.

## **Zugehörigkeit**

In dem Maße, in dem auf die Individualität Rücksicht genommen wird, muss auch auf die Zugehörigkeit zu einer Gruppe geachtet werden. Individualisten sind einsam. Ernst genommene und akzeptierte Individuen können sich in eine Gruppe einbringen, die gemeinsam mehr ist als die Summe der Einzelleistungen. Insofern ist Gruppenarbeit in der Schule nicht nur eine Methode unter vielen anderen, sondern unabdingbarer Bestandteil einer erfolgreichen Gesellschaft. Individuen finden eine Identität im Team, lernschwächere und lernstärkere Schülerinnen und Schüler ergänzen sich, Mädchen und Jungen kommen auf einer Arbeitsebene zusammen, Mitglieder verschiedenster Cliques lernen, dass es unabhängig von Zugehörigkeitssymbolen eine für die Gesellschaft notwendige Form der Zusammenarbeit gibt. Das Team gibt Sicherheit. Das gilt nicht nur für Schülerinnen und Schüler, sondern auch für Lehrerinnen und Lehrer.

## **Kompetenz**

Das Lernen in der Schule muss Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen vermitteln, die die Schülerinnen und Schüler als hilfreich oder sogar notwendig für die Bewältigung ihres Alltags erleben. Nur wer sich kompetent fühlt, hat die Sicherheit, sich aktiv am Lernprozess zu beteiligen, sich weiter zu entwickeln, sich in die Gesellschaft einzubringen. (Siehe auch Datenblatt „Tischgruppen“)

## **Sinnhaftigkeit**

Das Lernen, die Arbeit in der Schule muss einen Sinn haben. Früher gab die relativ sichere Karriere einen Sinn: Mit dem Schulabschluss und dem entsprechenden Zertifikat hatte man gute Chancen auf die damit verbundenen Berufskarrieren und Einkünfte. Diese Sicherheit gibt es heute nicht mehr. Ein Zertifikat hat nichts mehr mit Zukunftsaussichten zu tun. Insofern ist das schulische Arbeiten wieder auf sich selbst zurückgeworfen. Gute Leistungen sind nicht deshalb wichtig, um schulisch eine Stufe vorwärts zu kommen und dann automatisch ein bestimmtes Einkommen zu erzielen. Schulisches Arbeiten muss in sich selbst einen Sinn für Schülerinnen und Schüler machen, es muss mit ihrem Leben zu tun haben. Das Ziel schulischen Lernens kann nicht mehr sein, das Lehrbuch durchgearbeitet zu haben. Die Schüler müssen sich selbst Ziele setzen, die sie für sich akzeptieren und damit motivieren, den Weg zum Erreichen dieser Ziele zu gehen. Das ist schwer. Wir Lehrerinnen und Lehrer müssen ihnen dabei helfen, diese Ziele zu finden, die für jeden Einzelnen andere sein können. Doch nur so können Schülerinnen und Schüler dazu kommen, dass sie wissen, warum sie etwas tun sollen, warum sie etwas lernen sollen. Wir selbst können ihnen guten Gewissens keinen absoluten Kanon mehr vorgeben, den sie zu lernen haben, da wir gar nicht genau wissen, was für diese Schüler in Zukunft wichtig sein wird. Eine derartige Haltung hat auch direkt etwas mit dem Selbstverständnis von uns Lehrerinnen und Lehrern zu tun. Suchen wir den Sinn unserer Arbeit darin, bestimmten Lernstoff durchzunehmen, oder suchen wir ihn darin, dass unsere Schülerinnen und Schüler im Leben zurechtkommen? (Siehe Datenblatt „Leben nach der Schule“)

## 5.2 Lernen durch Erklären

Am nachhaltigsten lernt man durch Erklären. Manchmal ist man davon überzeugt, etwas verstanden zu haben. Doch wenn man dann in die Situation kommt, es anderen erklären zu müssen, merkt man, dass man doch noch nicht alle Aspekte verstanden hat. Auch auf unerwartete Fragen hat man nicht immer eine Antwort. Die Methode des Partnerlernens kann hier eine Lösung sein.

### Englische Texte verstehen und sprechen

#### Phase 1

Die Schülerinnen und Schüler einer Klasse erhalten einen englischen Text mit dem Auftrag, ihn so zu erarbeiten, dass jeder ihn anschließend mündlich auf Englisch wiedergeben kann, und zwar anhand eines Stichwortzettels, den sich jeder präparieren muss. Der Stichwortzettel darf keine Sätze enthalten, sondern je nach Textlänge bis zu 20 Wörter.

#### Phase 2

Die Schüler und Schülerinnen stellen sich in einer Reihe auf, z. B. nach Schuhgröße. Dabei dürfen sie nicht sprechen. Nun werden Paare gebildet, indem der Schüler mit der größten Schuhgröße sich gegenüber der Schülerin mit der kleinsten Schuhgröße aufstellt. Die Schüler und Schülerinnen dürfen nur den Zettel mit ihren Notizen mitnehmen, nicht die Texte. Dann verteilen sich die Lernpaare in der Schule, so dass sie ungestört arbeiten können. Gegenseitig erzählen sie sich nun mit Hilfe ihrer Stichwortzettel den Inhalt des Textes auf Englisch.

#### Phase 3

Zu einer verabredeten Zeit stellen sich die Schüler und Schülerinnen wieder paarweise so auf, wie sie in der vorherigen Phase gearbeitet haben. Nachdem sie um drei Schüler nach links gerutscht sind, wiederholen sie die Arbeit in der Phase 2, nur in anderen Konstellationen.

#### Phase 4

Wie Phase 3.

#### Phase 5

Nachdem nun jeder Schüler und jede Schülerin dreimal den zugewiesenen Text auf Englisch erzählt hat und dreimal den Text von anderen Schülern gehört hat – zwischendurch kann der Stichwortzettel angepasst werden –, wird nun ein Schüler oder eine Schülerin vom Lehrer oder der Lehrerin „ausgelost“, um diesen Text der gesamten Klasse auf Englisch wiederzugeben. Bei den ersten Übungen mit dieser Methode sollte die Lehrperson darauf achten, nicht unbedingt die unsicherste Schülerin oder den schwächsten Schüler dafür auszuwählen, insofern sollte bei der ersten „Auslösung“ ein wenig geschummelt werden. Später sollte aber jeder Schüler damit rechnen müssen, an die Reihe zu kommen.

### Vorteile

Die Schülerinnen und Schüler erarbeiten sich zunächst allein einen Text, können dann die Wiedergabe des Inhalts in einem geschützten Bereich (zu zweit) dreimal erproben, dabei von drei anderen Schülern lernen, ihr eigenes Verständnis überprüfen und ihren Text um wichtige Inhalte ergänzen oder um unwichtigere Inhalte kürzen. Ebenso geschützt können sie Englisch reden, ohne dass sie von Lehrern korrigiert oder bewertet werden. Nach dem dreimaligen Ritus sind sie so sicher, dass sie sich auch trauen, den Text vor der ganzen Klasse darzustellen. Darüber hinaus lernen sie, Stichwörter sinnvoll anzufertigen.

## Weitere Einsatzmöglichkeiten

Diese Methode eignet sich zur Aneignung aller Arten von Texten, nicht nur im Englischunterricht, sondern z. B. auch in Deutsch, in den Gesellschaftswissenschaften, in den Naturwissenschaften oder in anderen Fremdsprachen. Die Aufträge können auch für den Nachmittagsbereich gegeben werden, wenn sich die Schüler und Schülerinnen an eine derartige Arbeitsweise gewöhnt haben, z. B.: Sucht euch am Nachmittag drei verschiedene Lernpartner, mit denen ihr die Texte wie gewohnt durchgeht.

## 5.3 Szenisches Interpretieren

Ziel des Literaturunterrichts ist das Verständnis von Literatur. Die Frage, was der Autor denn mit einem Stück sagen wollte, oder eine Analyse der Metaphern tragen weniger dazu bei, da diese Ansätze nur über den Kopf gehen und das Empfinden und die Vorerfahrungen der Schülerinnen und Schüler nicht mit berücksichtigen.

### Romeo und Julia – ganztags erleben

Literatur mit allen Sinnen in der Gruppe erfahren, das geht nur schwer im 45-Minuten-Rhythmus. Die Ganztagschule bietet hier neue Möglichkeiten. Die Einrichtungen der Schule können den ganzen Tag über oder, wenn der Hausmeister mitspielt, auch nachts genutzt werden. Am Beispiel von Shakespeares Romeo und Julia soll hier eine Variante vorgestellt werden, die an der IGS Vahrenheide mit einer 9. Klasse durchgeführt wurde.

#### Der Auftrag

Die Lehrkraft wählt Abschnitte oder Kapitel des Textes aus und ordnet sie Gruppen von Schülerinnen und Schülern so zu, dass alle Rollen des entsprechenden Abschnittes besetzt sind. Die Schüler brauchen nicht über den gesamten Text ihre Rolle durchzuhalten, sondern nur in den ausgewählten Szenen. Bei diesem Vorgehen ist es günstig, die jeweilige Rolle mit verschiedenen Persönlichkeiten von Schülern zu besetzen. Wichtig ist, dass die Beteiligung an den Szenen gut verteilt ist (s. u.). Der Auftrag besteht darin, in den Arbeits- und Übungsstunden die zugeordneten Abschnitte zu lesen und dabei insbesondere die zugeteilte Rolle zu verstehen.

#### Die Erarbeitung

Nach dem Ende der Einzelarbeit, in der die gesamte Szene intensiv gelesen wurde, kommen jeweils diejenigen Schülerinnen und Schüler zusammen, die gemeinsam in einer Szene spielen. Sie klären untereinander, worum es in dieser Szene geht und stellen ein Standbild, das den Kern des Textauschnittes versinnbildlicht. Sobald das Standbild steht, gehen die Schüler in die nächste Gruppe, um die nächste Szene einzustudieren. Wenn Sie für diese Gruppenarbeit einen Nachmittag nutzen, an dem viele Klassenräume nicht belegt sind, dann sind auch genug Räume vorhanden.

#### Die Aufführung

Die Standbilder werden nun der Reihe nach gestellt. Dabei eignet sich am besten ein kleines Podest. Requisiten sind erwünscht. Alle Schülerinnen und Schüler, die nicht gerade am jeweiligen Standbild beteiligt sind, schauen sich zunächst einmal in Ruhe das jeweilige Bild an. Dann dürfen die Umstehenden einzeln, aber nur nacheinander, hinter eine auf dem Podium stehende Figur treten, ihr die Hand auf die Schulter legen und ihr eine Frage stellen. Die Figur antwortet aus der Perspektive der dargestellten Person. Trotzdem vermischt sich das Einfühlen in die Rolle mit der eigenen Persönlichkeit, den eigenen Erfahrungen des jeweiligen Schülers oder der jeweiligen Schülerin. Nach seiner

Frage tritt der jeweilige Schüler ab, nun hat der nächste Zuschauer Fragerecht. Der Lehrer oder die Lehrerin bringt sich in dieser Fragerunde selbstverständlich behutsam mit ein und steuert so die Erarbeitung der Szene. Wenn diese Szene dann ausreichend geklärt ist, wird zum Schluss ein digitales Foto der Szene gemacht und die nächste Szene gespielt.

## **Dokumentation und Reflexion**

Jede Tischgruppe (siehe Datenblatt) erhält die Fotos, die während der Darstellungen gemacht wurden. Im Computerraum der Schule haben sie die Aufgabe, eine Powerpoint-Präsentation zu erstellen, die die einzelnen Szenen nacheinander anhand der Fotos dokumentiert. Die Fotos kommen in das rechte Feld der einzelnen Seiten, in das linke Feld kommen höchstens sechs Kernaussagen, die diese Szene beschreiben. Durch diese Zusammenfassung sind die Schülerinnen und Schüler gezwungen, den Text auf die wesentlichen Aussagen zu reduzieren und sie in den Zusammenhang mit den Bildern zu bringen. So wird das Verständnis des Textes noch einmal gefestigt. Danach stellen die einzelnen Tischgruppen ihre Präsentation vor. Aus der sich anschließenden Reflexion ergibt sich dann, ob man eine besonders gelungene Version auswählt oder ob man aus verschiedenen Versionen eine gemeinsame Präsentation erstellt. Diese Version wird dann gemeinsam betrachtet, eine passende Musik läuft im Hintergrund.

## **Entspannung**

Vor oder nach dieser Präsentation sollte man zusammen grillen oder ein kleines Buffet veranstalten, um die Eindrücke „sacken zu lassen“ und den Kopf für den nächsten Schritt frei zu machen.

## **Konfrontation**

Auf einer möglichst großen Leinwand wird der Film Romeo und Julia mit Leonardo di Caprio gezeigt. Bei der Filmvorführung sollten es sich die Schülerinnen und Schüler gemütlich machen, vielleicht haben sie ihre Schlafsäcke mitgebracht, um nach dem Film in der Schule zu übernachten. Den Text, mit dem sie einen ganzen Tag lang gearbeitet haben, erkennen die Schüler wieder. Doch häufig stößt die Verfremdung durch die veränderte Rahmenhandlung zunächst auf Widerstand, weil die filmische Darstellung so ganz anders ist als jene, die sie sich selbst erarbeitet haben. Tenor dieser Konfrontation ist in der Regel: „Da finden wir den ursprünglichen Text und unsere Darstellung besser!“

## **Abschlussdiskussion und Weiterführung**

In der abschließenden Diskussion, die beispielsweise am nächsten Tag nach einem gemeinsamen Frühstück stattfinden könnte, kann über verschiedene Fragen gesprochen werden: über den Versuch, Shakespeares Romeo und Julia zu aktualisieren, oder darüber, wie aktuell dieses Thema ist, wie Literatur und Film zusammenhängen und welche persönlichen Erfahrungen die Schülerinnen und Schüler mit dem Thema Liebe und Familie gemacht haben. Besonders in multikulturellen Klassen dürften diese Themen sehr spannend sein.

Weiterführend könnte auch ein Arbeitsauftrag sein, Zeitungsartikel zu diesem Themenkreis zu sammeln. Die Schülerinnen und Schüler können sich aber auch intensiver mit Shakespeare oder mit der Rezeption von Romeo und Julia beschäftigen, indem im Internet oder in der Bibliothek recherchiert wird. Ergänzend könnte man im Englischunterricht die Aufführung des Sommernachtstraums auf Englisch innerhalb eines Halbjahres erarbeiten. Abschließend sollte diese Methode des Erschließens von Texten aber auch mit den Schülerinnen und Schülern diskutiert werden.

## 5.4 Hausaufgaben ohne Eltern – die Chancen steigen

Seit Pisa müsste es jeder wissen: Der Schulerfolg hängt sehr stark mit der Ausbildung der Eltern zusammen. Neben der allgemeinen bildungsfreundlichen Atmosphäre eines Haushaltes, dem Vorhandensein von Büchern, dem Vorbildverhalten der Eltern liegt ein weiterer Grund für diese Entwicklung in der Abhängigkeit der Schülerinnen und Schüler von den Eltern in der Frage der Hausaufgaben. Arbeits- und Übungsstunden in der Ganztagschule machen die Kinder weitgehend unabhängig von der Hilfe ihrer Eltern.

Schulische Arbeits- und Übungsstunden bedeuten: In der Schule wird gearbeitet. Lernprozesse brauchen neben der Erarbeitung neuen Stoffes auch Übungsphasen. Nachdem eine neue Rechenmethode vorgestellt worden ist, muss sie trainiert werden, damit sie „sitzt“. Auch Interpretationen zu Texten müssen immer wieder an neuen Vorlagen trainiert werden. Üblicherweise hat der Lehrer oder die Lehrerin im klassischen Unterricht wenig Zeit dafür, da immer wieder neuer Stoff vermittelt werden muss. Übungsaufgaben werden den Schülerinnen und Schülern dann als Hausaufgabe mitgegeben. Doch oft sind sie nicht in der Lage, diese Aufgaben selbstständig zu lösen. Eltern, Freunde oder Nachhilfelehrer müssen helfen, was auch dazu führt, dass Kinder ohne Unterstützung das Nachsehen haben.

Hausaufgaben werden kurz vor der Schule von Mitschülern abgeschrieben – ein sinnloses Unterfangen, das nur dazu dient, nicht aufzufallen. Mit Lernen hat das nichts zu tun. Die Ganztagschule hat den Vorteil, diese Übungen in der Schule anfertigen zu lassen, im Beisein von Lehrerinnen und Lehrern, die allen helfen können, die das nötig haben. So haben die Lehrkräfte gleich ein Feedback darüber, wie effektiv die Einführungsphasen in den neuen Stoff waren. Sie erhalten Rückmeldungen, ob und wie viele ihrer Schülerinnen und Schüler in der Lage sind, das Gelernte auf neue Situationen und Aufgaben anzuwenden. Diese Erkenntnisse können Hausaufgaben nicht ermöglichen, weil niemand genau sagen kann, wie sie entstanden sind.

Die Arbeits- und Übungsstunden in der Schule haben auch den Effekt, dass die Schülerinnen und Schüler sich gegenseitig helfen können. Die schwächeren Schüler verstehen die Erklärungen ihrer Mitschüler mitunter besser als die des Lehrers (siehe Datenblatt Expertentraining). Die leistungsstärkeren Schülerinnen und Schüler festigen ihr Wissen, indem sie es anderen mehrfach erklären.

Im Klassenraum wird eine Pinnwand für die Arbeits- und Übungsaufgaben eingerichtet. Am linken Rand der Wand stehen untereinander Karteikarten mit den teilnehmenden Fächern (z. B. Deutsch, Mathe, Englisch, Geschichte, Naturwissenschaften). Jeder in der Klasse unterrichtende Kollege und jede Kollegin heften nun in die waagerechte Zeile neben ihrer Fächerkarte einen oder mehrere Arbeitsaufträge, die von den Schülerinnen und Schülern in einem bestimmten Zeitraum zu bearbeiten sind. Hierbei sollte nach Pflichtaufgaben und Zusatzaufgaben unterschieden werden, damit man die individuelle Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler berücksichtigen kann.

Eine umständliche Abstimmung zwischen den Lehrerinnen und Lehrern ist nicht notwendig. Wenn Sie sehen, dass zu wenig Aufträge für die zur Verfügung stehende Zeit angeheftet sind, hängen sie noch einen dazu. Ist das Brett schon voll, ist es besser, sich mit eigenen Aufgaben zurückzuhalten.

Neben diesen Arbeits- und Übungsaufgaben sollte auch immer eine Liste mit „Langzeitthemen oder -aufgaben“ hängen, auf die dann zurückgegriffen werden kann, wenn Schülerinnen und Schüler die wöchentlichen Arbeits- und Übungsaufgaben gelöst haben.

### Zeitstruktur

Ideal ist es, wenn es an jedem Wochentag eine Arbeits- und Übungsstunde geben kann. Es ist sinnvoll, diese Stunden über den gesamten Tag zu verteilen, statt sie nur auf den Nachmittag zu legen. Sie können aus den Ganztagsstunden „finanziert“ werden, aber natürlich auch aus den ganz norma-

len Fächerstunden – dann müssen allerdings Absprachen im Lehrerteam getroffen werden, welches Fach wie viele Stunden in den Stundenpool gibt. Materialien zur Lösung dieser Aufgaben sollten im Klassenraum vorhanden sein. Während der Arbeits- und Übungsstunden ist eine Lehrerin oder ein Lehrer anwesend. Er oder sie kann den Schülern bei Fragen helfen. Betreffen die Fragen ein Themengebiet, das der Lehrer nicht beherrscht, so gibt er die Frage an die Mitschüler oder den betreffenden Fachlehrer weiter. Grundsätzlich sollten sich die Schüler und Schülerinnen erst einmal untereinander helfen (siehe Datenblatt Tischgruppen). In diesem Zeitraum, in der die Kinder selbstständig und miteinander arbeiten, hat der Lehrer oder die Lehrerin Zeit, sich mit einzelnen Schülerinnen und Schülern zu beschäftigen (Jürgen Reichen: „Seit ich nicht mehr unterrichte, habe ich Zeit für die Kinder“). Hier können leistungsstärkere oder leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler auf ihrem individuellen Lernweg beraten werden.

## **Evaluation**

Die Schülerinnen und Schüler richten einen Ordner für ihre Arbeits- und Übungsaufgaben ein, der im Regal neben dem individuellen Lernordner steht. In ihn werden alle Arbeitsergebnisse, sortiert nach Fächern, eingeklebt. Dies geschieht aber erst dann, wenn der entsprechende Lehrer oder die Lehrerin die Aufgaben nachgesehen hat. Für diesen Zweck können in der Klasse Postfächer für Lehrerinnen und Lehrer und auch für alle Schülerinnen und Schüler aufgestellt werden. Bearbeitete Aufgaben kommen in das Lehrerpostfach, nachgesehene werden in die Fächer der Schüler verteilt, die sie dann in ihrem Ordner abheften. Die Aufträge können von den Lehrerinnen und Lehrern schon in der Schule, während der Arbeits- und Übungsstunden nachgesehen werden.

## **5.5 Leseförderung: Die Mittagsfreizeit**

Die Mittagsfreizeit übernimmt an Ganztagschulen eine wichtige Funktion: Sie dient der Entspannung und Bewegung, neuen Anregungen, Gesprächen und der Sozialarbeit. Allerdings sind in dieser Zeit Aufsichten durch Lehrer und Lehrerinnen unerlässlich. Sie können Ihre Aufsicht mit einer Aktion zur Leseförderung verbinden, die keine zusätzliche Arbeit kostet und dabei sehr effektiv ist.

### **Lesen als Wettbewerb**

In der Klasse oder im gesamten Jahrgang wird Folgendes verabredet: Immer dann, wenn ein Schüler oder eine Schülerin ein Buch gelesen hat, kann er oder sie in der Mittagsfreizeit zu den namentlich benannten Lehrern und Lehrerinnen gehen, die gerade Aufsicht führen. Wenn sie der jeweils zuständigen Lehrkraft eine Inhaltsangabe des gelesenen Buches gegeben haben und eventuell noch zusätzliche Fragen zum Buch oder zum Autor beantwortet haben, bekommen sie in ihren LesePASS einen Stempel mit Unterschrift. Am Ende des Halbjahres werden die LesePässe der Schülerinnen und Schüler ausgewertet und eine offizielle Ehrung durch Deutschlehrer und Schulleitung vorgenommen. Die ersten drei Leseratten erhalten einen Buchgutschein.

Gleichzeitig kann ausgewertet werden, wie sich das Leseverhalten der Klasse mit den Jahren verändert hat. Bei einer Steigerung von 200 % erhält die Klasse einen Gutschein aus dem Etat der Schule, der sie dazu berechtigt, nach ihren Vorstellungen Bücher für die Schulbibliothek anzuschaffen. Dadurch entstehen der Schule keine Kosten und die Schüler und Schülerinnen haben das Gefühl, beteiligt zu sein.

### **Erfahrungen**

Diese Form der Leseförderung läuft an der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule in Göttingen seit zwei Jahren in mehreren Klassen. Schon nach einem halben Jahr waren erhebliche Verbesserungen im Leseverhalten bei Schülerinnen und vor allem auch bei Schülern festzustellen. Im Halbjahr

werden von einer Klasse mit 30 Schülerinnen und Schülern bis zu 240 Bücher gelesen. Dabei ist es zunächst egal, welcher Art diese Bücher sind. Man kann aber zum Beispiel durch Vorstellungen von „Geheimtipps“ mittelfristig Einfluss auf die Qualität der gelesenen Bücher nehmen. Zunächst aber sollten sich die Lehrerinnen und Lehrer mit Wertungen völlig zurückhalten.

Lesepass für \_\_\_\_\_ Klasse: \_\_\_\_\_ Startdatum: \_\_\_\_\_

Buchtitel	
Autor	
Seitenzahl	
Lesetage	
Vorstellungsdatum	
Unterschrift	

Auswertung der Lesefortschritte der Klasse: \_\_\_\_\_ Halbjahr: \_\_\_\_\_

Name	Anzahl Bücher	Anzahl Seiten	Themenbereich

Statistik Klasse \_\_\_\_\_

Halbjahr	Anzahl Bücher Mädchen	Anzahl Bücher Jungen	Gesamtzahl Bücher	Gesamtzahl Seiten

## 5.6 Schreibgitter

Ein Unterricht, der konsequent auf Selbstlernprozesse setzt, kommt mit der Methode des fragend-entwickelnden Unterrichtsgesprächs nicht mehr aus. Die klassische Situation sieht so aus: Der Lehrer wirft ein Problem auf und stellt Fragen, die von einzelnen Schülern beantwortet werden. Kommt die richtige Antwort, ist der Lehrer zufrieden und er kann weiter im Stoff voranschreiten. Hat aber auch wirklich jeder Schüler der Klasse das Problem verstanden? Unklar bleibt, ob man sich nicht von den freundlichen Gesichtern der Schüler täuschen ließ, die vordergründig am Unterricht beteiligt waren, aber hinter dieser Fassade vielleicht an etwas ganz anderes dachten.

### Das Schreibgitter beteiligt alle

Ganz entscheidende Fragen sind: Wie oft oder wie selten beteiligen sich die einzelnen Schüler? Wie vielen gelingt es, ganz „wegzutauchen“ sich aus der Wahrnehmung des Lehrers zu schleichen? Das Ziel sollte sein, in einer Unterrichtsstunde alle Schüler und Schülerinnen am Lernprozess aktiv zu beteiligen und die eigene Lehreraktivität immer stärker zurückzunehmen. Wir wissen, dass wir durch Erklären (95%) erheblich mehr und nachhaltiger lernen als durch Lesen (10%) und Hören (15%). Wenn

nicht die Lehrer diejenigen sein wollen, die im Unterricht am meisten lernen, dann müssen wir Situationen schaffen, in denen auch die Schüler erklären können. Das Schreibgitter kann in jedem Fach und in jeder Stunde leicht und ohne große Vorbereitung eingesetzt werden: Man zählt die Schüler und Schülerinnen einer Klasse so durch, dass jeder Schüler in einer Vierer- oder Dreiergruppe arbeiten kann. Jeder Schüler erhält ein Arbeitsblatt, auf dem die Aufgabe notiert ist und das folgenden Aufbau hat:

### Phase 1

In einer Stillarbeitsphase formuliert jeder Schüler und jede Schülerin zu dem gegebenen Arbeitsauftrag die vier wichtigsten Gedanken thesenförmig und schreibt sie in den Kasten, dessen Nummer er oder sie beim Durchzählen erhalten hat (1 – 4).

### Phase 2

Die drei oder vier ausgezählten Schülerinnen und Schüler (1, 2, 3 und 4) setzen sich in einer Gruppe zusammen und diktieren sich gegenseitig ihre Ergebnisse, so dass danach sämtliche Ergebnisse in den vier Kästen des Schreibgitters stehen.

### Phase 3

Nun folgt der Prozess der Diskussion und der Einigung auf vier gemeinsame, von allen akzeptierte Thesen, die in den Kreis in der Mitte des Blattes geschrieben werden müssen.

### Phase 4

Die Gruppe, die als erste fertig ist, schreibt ihre vier Thesen an die Tafel. Die anderen Gruppen ergänzen dann nur, was noch nicht an der Tafel steht, so dass man innerhalb kürzester Zeit sämtliche Gedanken der Klasse gesammelt hat.

Diese Methode funktioniert in einer Klasse, aber auch mit 300 Menschen während eines Seminars. Der Vorteil ist: Jedes Mitglied der Gruppe formuliert seine eigenen Gedanken und in der Gruppendiskussion erfolgt ein Austausch über die verschiedensten Gedanken, Herangehensweisen und Formulierungswege. Die Einigung auf gemeinsame Formulierungen vermittelt das Gefühl, die eigenen Positionen einbringen zu können oder von den Gedanken der anderen Gruppenmitglieder überzeugt worden zu sein. Das Sammeln der Thesen an der Tafel führt dazu, dass kein Gedanke zweimal genannt wird und am Ende jeder im Raum mit dem Ergebnis einverstanden ist, da ja alle Positionen aufgenommen wurden.

Nun kann die Diskussion beginnen. Man kann das Schreibgitter in den verschiedensten Zusammenhängen anwenden: zum Beispiel für die wichtigsten Gedanken eines Gedichtes oder eines Films, die grundlegenden Stilmittel eines Gedichtes, die zentralen Regeln für das erfolgreiche Arbeiten in der Klasse, die wesentlichen Faktoren für die Veränderung des Wetters, für gemeinsame Aktivitäten während der Klassenfahrt oder die wichtigsten Eigenschaften eines Klassensprechers.

Mit dieser Methode können alle Schülerinnen und Schüler einer Klasse aktiviert werden, die Schüler diskutieren in den Gruppen miteinander, erklären sich gegenseitig ihre Lösungsansätze, überzeugen sich und finden Kompromisse.

## 5.7 Tischgruppen – mehr als nur eine Sitzordnung

Die Tischgruppe (TG) ist eine hervorragende Lösung für die Arbeit mit heterogenen Lerngruppen, die es ja in jeder Schulform gibt. Heterogenität wird nicht als Makel, sondern als normal und bereichernd angesehen. Hinter dieser Vorstellung steht das Menschenbild, dass jeder Stärken und Schwächen hat, mit denen man angemessen umgehen muss. Heterogene Lerngruppen werden so organisiert, dass stärkere und schwächere Schüler und Schülerinnen Lernteams bilden, in denen alle Schüler gefordert und zugleich gefördert werden und auf diese Weise weiter kommen als in klassischer Einzelarbeit, in zufällig zusammengesetzten Gruppen oder im lehrerzentrierten Unterricht. Auch die Eltern werden mit in diese Tischgruppenarbeit einbezogen (siehe unter Tischgruppenabende), damit deutlich wird, dass die Arbeit der Schule nicht isoliert vom Elternhaus gesehen werden kann.

### Ergebnisse und Ziele der Tischgruppenarbeit

Die Tischgruppe ist eingebettet in ein Konzept, in dem der Klassenraum als Lernwerkstatt fungiert (siehe Datenblatt Lernwerkstatt). Tischgruppenarbeit steigert die Leistung aller Schülerinnen und Schüler. Durch die veränderte Struktur der Zusammenarbeit sind die einzelnen Tischgruppenmitglieder wesentlich intensiver gefordert, müssen mehr Verantwortung für ihren Lernprozess übernehmen, haben intensiveren Austausch mit Lernpartnern und erhalten durch die Lehrkraft individuellere Förderung. Das Miteinander Arbeiten ist lerntheoretisch gesehen die effektivste Form des Lernens, da man durch das Zusammenfassen in eigene Worte, die emotionale Beteiligung und das Erklären am besten lernt.

Parallel zum Erwerb dieser fachlichen Kompetenz fördert die Tischgruppenarbeit Teamfähigkeit, Sozialkompetenz und wirkt im hohen Maß gewaltpräventiv. Jeder Schüler bzw. jede Schülerin soll lernen, mit jeder anderen Schülerin bzw. jedem anderen Schüler der Klasse im Team zu arbeiten. Die Rollenverteilung im Arbeitsprozess, die Übernahme von Aufgaben wie Moderieren, Protokollieren oder Präsentieren der Ergebnisse macht Absprachen und eine Einigung über die Art und Weise der Zusammenarbeit notwendig. Dies dient auch der Vorbereitung auf das Berufsleben. So arbeiten z. B. künftige Chefs mit ihren künftigen Mitarbeitern zusammen, sie lernen sich so kennen und wissen, wie die anderen denken, fühlen und motiviert werden können. Die Schülerinnen und Schüler lernen auch, mit Menschen zu arbeiten, die sie nicht mögen – im Berufsalltag eine durchaus normale Situation, die man aushalten muss.

### Rollenwechsel

Das Konzept der Tischgruppe geht davon aus, dass der Lehrer bzw. die Lehrerin sich immer stärker aus dem Lernprozess zurückzieht, vom Behelenden zum Coach wird und Lernprozesse überwiegend durch die Schülerinnen und Schüler selbst ablaufen lässt. Die Schüler bilden Lerngemeinschaften, in denen sie miteinander und voneinander lernen. Die Lehrkraft gewinnt dadurch Zeit, sich intensiver um ihre Schüler kümmern zu können. Sie muss ja nicht im herkömmlichen Sinn unterrichten, da ihre Schüler selbstständig arbeiten.

### Zusammensetzung

Schülerinnen und Schüler arbeiten in 4er-, 5er- oder 6er-Tischgruppen, die von den Klassenlehrern in Absprache mit den Schülern zusammengesetzt werden. Die Gruppengröße hat unmittelbare Auswirkungen auf die angestrebten Ziele. So haben kleinere Gruppen anfangs den Vorteil, dass eine Zusammenarbeit schneller funktioniert. Eine heterogene Zusammensetzung ist in größeren Tischgruppen besser praktikierbar.

Der Diskussionsprozess zur Zusammensetzung der Gruppe kann lange dauern, bis zu mehreren Stunden. Die Diskussion über die Frage, welcher Schüler mit welcher Schülerin am besten im Team zusammen arbeiten kann, macht Lehrern und Schülern die Bedingungen für Lernprozesse transparent.

Leistungsstärkere und leistungsschwächere Schüler, Mädchen und Jungen arbeiten in einer Tischgruppe über einen längeren Zeitraum als Team.

Die Tischgruppe steht quer zu allen anderen Gruppen in der Schule, insofern wirkt sich ihre Konstruktion stark integrativ aus. Es ist selbstverständlich, dass Mädchen und Jungen gemeinsam im Team arbeiten, es gibt keine Abgrenzungen.

Die Tischgruppen wechseln halbjährlich bis jährlich, damit jeder Schüler bzw. jede Schülerin mit jedem anderen Schüler bzw. jeder anderen Schülerin der Klasse idealerweise einmal über einen längeren Zeitraum hinweg im Team gearbeitet hat. Die Tischgruppen bleiben in allen Unterrichtsstunden – auch im Fachunterricht (etwa in den Naturwissenschaften) – zusammen. Nur im Sportunterricht sowie in Wahlbereichen und AGs bilden sich neue Gruppen.

In den ersten Jahren werden die Schülerinnen und Schüler hin und wieder einfordern, dass sie mit ihren Freunden und Freundinnen in der Tischgruppe arbeiten möchten. Wenn sie aber genügend Erfahrung mit der Arbeit in der Tischgruppe gesammelt haben, wissen sie, dass sie mitunter mit anderen Schülern besser zusammenarbeiten können als mit ihren Freunden.

## Arbeitsaufträge

Nicht für jeden Schüler bzw. jede Schülerin der Klasse müssen individuelle Arbeitsaufträge gegeben werden, in der Tischgruppe werden in Teamarbeit die Aufgaben so verteilt, dass jeder nach seinen Möglichkeiten lernen kann. Die Tischgruppen erhalten gemeinsame, aber auch differenzierte Arbeitsaufträge, die sie alleine, zu zweit oder in der gesamten Tischgruppe zu bearbeiten haben.

Entscheidend für eine effektive Arbeit dieser Gruppen ist der Aufbau einer Arbeits- und Kommunikationsstruktur innerhalb und zwischen den Gruppen, die eine wesentlich größere Beteiligung und Verantwortung für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler bewirkt. Die Redeanteile steigen in den Diskussionen, die Probleme werden in der aktiven Auseinandersetzung innerhalb der Gruppe benannt und gelöst – mit dem Effekt, dass sich einzelne Schülerinnen und Schüler wesentlich schwerer dem Arbeitsprozess entziehen können. Die Gruppe bemerkt fehlende Mitarbeit sofort und fordert aktive Beteiligung ein – denn sonst müssten ja die anderen Gruppenmitglieder die Arbeit mitleisten.

Neben den „ganz normalen“ Themen des alltäglichen Lernens bereiten die Tischgruppen auch Projekte im Ganztagsbereich auf:

- Langzeitthemen
- Organisation von Klassenfahrten
- Tischgruppenabende
- Tagesausflüge
- Wettbewerbe
- Schüleraustausche
- Präsentationen
- Aufführungen
- Dienste für die Klasse

## Wie sehen typische Aufträge an die Tischgruppe aus?

### Mathematik

1. Jeder Tischgruppe (TG) werden zehn mathematische Aufgaben gegeben, die in der Gruppe gelöst werden sollen. Dabei werden sich leistungsschwächere Schüler und Schülerinnen an den leistungsstärkeren orientieren, sich von ihnen die Lösungswege erklären lassen oder aber die einfacheren Aufgaben übernehmen. Nach Beendigung der Arbeit werden die Ergebnisse zusammengerechnet und als „TG-Ergebnis“ an die Tafel geschrieben. Nachdem

der Lehrer bzw. die Lehrerin das richtige Ergebnis genannt hat, können die TG mit falschem Ergebnis nachprüfen, wo sie ihren Fehler gemacht haben.

2. Die TG befragen die Nachbarklassen z. B. nach ihren Lieblingsgerichten oder Lieblings-schauspielern. Anschließend bereiten sie die Befragungsergebnisse auf und präsentieren sie in Balken- oder Tortendiagrammen auf Postern, um sie den anderen TG vorstellen zu können.

### **Deutsch**

Jede TG bereitet ein Gedicht oder eine Kurzgeschichte so vor, dass sie in einer kleinen Szene dargestellt werden kann. Zunächst muss sich die TG über die Inhalte und Aussagen des Textes verständigen, dann Rollen verteilen und die Inszenierung übernehmen.

### **Englisch**

Die gemeinsame Lektüre wird nach Kapiteln auf die Tischgruppen aufgeteilt. Diese bereiten für die Klasse eine Liste des notwendigen Vokabulars vor, die dann auch den anderen TG zur Verfügung gestellt wird. Dabei können die TG das Internet nutzen, in Nachschlagewerken blättern oder den Lehrer bzw. die Lehrerin fragen. In der TG kann dann ein Gemeinschaftsbild erstellt werden, auf dem die wichtigsten Inhalte des Textes dargestellt sind und das notwendige Vokabular aufgeführt ist. Die Ergebnisse aller Tischgruppen werden an eine Wand im Klassenraum gehängt.

### **Werte und Normen**

Beim Thema Rauchen werden die Vorerfahrungen mit diesem Thema zuerst innerhalb der Tischgruppen besprochen und anschließend als Gruppenergebnis der Klasse präsentiert. Danach werden wichtige Basisthemen herausgearbeitet und die Aufgaben an die TG verteilt. Diese Themenschwerpunkte werden von den TG bearbeitet, die dann jeweils als Experten oder Expertinnen in die anderen TG gehen und mit ihnen gemeinsam das Thema erarbeiten.

### **Ganztage**

Die TG sind wöchentlich für die Organisation eines Spielnachmittags verantwortlich, den sie für die gesamte Klasse organisieren.

### **Stationenlernen**

Die TG arbeiten als Gruppe an den vorbereiteten Stationen.

## **Einführung von Tischgruppen**

Günstig ist die Einführung von Tischgruppen in neu zusammengesetzten Klassen, da diese noch keine gruppenspezifischen Prozesse durchlaufen haben, die das Arbeiten in Tischgruppen behindern könnten, also in der Regel aufbauend ab Klasse 1 oder 5. Man kann natürlich die Tischgruppenarbeit auch in schon bestehenden Gruppen praktizieren, muss dann allerdings etwas mehr Zeit und Arbeit investieren. Von Vorteil ist die Einführung in einem ganzen Jahrgang, es ist aber auch möglich, in einer einzelnen Klasse zu beginnen. Empfehlenswert ist jedoch die komplette Umstellung der gesamten Schule, damit alle Lehrerinnen und Lehrer der Schule tischgruppenspezifische Methoden anwenden. Ergonomische Drehstühle zum schnellen Umschalten von Gruppenarbeit zur Tafelarbeit erleichtern die Arbeit. Wichtig für die gelungene Arbeit in TG ist auch die Erarbeitung eines Regelwerkes, so dass alle Beteiligten wissen, was von ihnen erwartet wird.

## Stolpersteine

- Die Schülerinnen und Schüler einer Tischgruppe wählen immer die einfacheren Arbeitsaufträge aus, obwohl sie auch schwierigere bewältigen könnten. Hier muss der Lehrer oder die Lehrerin nach einer gewissen Zeit eingreifen.
- Die Aufgabenverteilung innerhalb der TG funktioniert nicht – auch hier muss sich die Lehrkraft einschalten.
- Man nimmt sich innerhalb der TG nicht genügend Zeit für die Klärung von Konflikten.
- Einzelne Kollegen und Kolleginnen arbeiten weiter überwiegend lehrerzentriert, sie nutzen die Möglichkeiten der Tisch- und Arbeitsstruktur nicht.
- Einzelne Kollegen bzw. Kolleginnen stellen die Gruppentische um.
- Es werden zwar Arbeitsaufträge an die TG gegeben, doch die Ergebnisse werden im Schüler-Lehrer-Gespräch abgerufen.
- Die Phase der Zusammensetzung der TG wird zu knapp bemessen. Sie ist aber ein wichtiger Teil der Teambildung und kann mehrere Wochen dauern.

Nähere Informationen zur wissenschaftlichen Untersuchung von Tischgruppen unter [www.igs-goettingen.de](http://www.igs-goettingen.de).

## 5.8 Expertentraining – Experte sein motiviert

Zu einem bestimmten Themengebiet werden entsprechend der Anzahl der Schülerinnen und Schüler einer Klasse Arbeitsaufträge formuliert, die durch eine spezielle Organisationsform erst einzeln, später in Partnerarbeit erarbeitet und gelöst werden. Die Lehrkraft übernimmt die Rolle des individuellen Lernbegleiters und -beobachters, die Schüleraktivität ist sehr hoch.

Die Arbeit nach dem Expertentraining ermöglicht auf hervorragende Weise eine innere Differenzierung und verlagert die Verantwortlichkeit für die Lernprozesse stärker auf die Schülerinnen und Schüler. Der Umgang und die Zusammenarbeit zwischen den Schülern werden elementar geschult.

Man kann mit dieser Methode einen hohen Lernerfolg erzielen, da Schüler erst dann etwas richtig verstanden haben, wenn sie es selbst erklären können – und genau das müssen sie beim Expertentraining tun.

Erfahrungen mit Klassen unterschiedlichster Jahrgänge (2 bis 13) haben gezeigt, dass bei dieser Arbeitsform hervorragende Leistungen zu erwarten sind. Dies liegt daran, dass die Experten mehrmals ihre Aufgaben anderen Schülerinnen und Schülern erklären müssen. Oft genug meinen Schüler, sie hätten etwas verstanden. Kommen sie jedoch in die Situation, diesen Lerninhalt anderen erklären zu müssen, dann merken sie, dass sie doch noch nicht so richtig sicher sind. Dabei wiederholen sie mehrfach ihren Stoff. Manchmal werden ihnen auch Fragen gestellt, die sie noch nicht bedacht haben. Können sie diese selbst nicht lösen, dürfen sie wieder zum Lehrer bzw. zur Lehrerin gehen, um sich kundig zu machen. So haben am Ende einer Einheit die Experten und Expertinnen ihre Aufgabengebiete mit Sicherheit verstanden. Aber auch in den anderen Gebieten geben sich die Schüler mehr Mühe als sonst. Von uns Lehrkräften sind sie es gewohnt, Fehler angestrichen zu bekommen, diese Erfahrung machen sie ihr ganzes Schulleben lang.

Von Mitschülerinnen und Mitschülern wollen sie sich aber nicht so leicht sagen lassen, sie hätten etwas falsch gemacht; deshalb geben sie sich hier mehr Mühe. Hinzu kommt, dass Schüler anderen Schülern oft etwas auf eine andere Art erklären als die Lehrer es tun, da Erwachsene eine andere Sprachebene haben als Schüler. Wenn sich Schülerinnen und Schüler etwas gegenseitig erklären, verstehen das häufig auch jene Schüler, die mit den Erklärungen der Lehrer Schwierigkeiten haben.

Eine weitere Beobachtung hat dazu geführt, die Methode des Expertentrainings einzusetzen: Wenn Schülerinnen und Schüler stärker für ihren eigenen Lernweg verantwortlich gemacht werden, haben sie auch ein größeres Interesse, eine höhere Motivation zum Lernen. Und sie lernen, ihre Zeit besser einzuteilen. Sie als Kollegin oder Kollege haben bei dieser Arbeitsform zwar eine etwas aufwändigere Vorbereitung, Sie sind aber in den „Expertenstunden“ entlastet.

## Organisation

### Das „erste Mal“

Wenn Sie diese Unterrichtsform zum ersten Mal mit Ihrer Lerngruppe durchführen, sollten Sie sich ein sehr einfaches, übersichtliches Thema aussuchen, bei dem Ihre Schülerinnen und Schüler nur wenig Unterstützung benötigen. So können Sie sich auf die Ebene des miteinander Arbeitens konzentrieren und sind durch fachliche Fragen nicht zu sehr in Anspruch genommen.

## Vorbereitung

Und so funktioniert es: Erarbeiten Sie für Ihre Klasse zu einem Themenbereich so viele Unterthemen mit Aufgaben oder Arbeitsblättern, wie sie Schülerinnen und Schüler in ihrer Klasse haben. Sie teilen jedem Schüler und jeder Schülerin einen Auftrag zu, der auf seine bzw. ihre Fähigkeiten abgestimmt ist – die Aufgabe sollte eine Herausforderung sein, keine Überforderung!

## Durchführung

### Phase 1

Jeder Schüler und jede Schülerin bearbeitet nun diesen Auftrag. Zuerst muss er oder sie sich kundig machen, da dieses Expertenthema sehr gut beherrscht werden muss. Daher dürfen die Schülerinnen und Schüler in dieser Phase mit ihren Themen auch noch zur Lehrerin oder zum Lehrer gehen, um mit ihnen noch offene Fragen restlos zu klären.

Diese Einstiegsphase ist die anstrengendste Zeit für die Lehrkraft: Es kann zu Problemen kommen, da viele Schüler Fragen zu ihrem Thema haben und die Expertenunterschrift von ihrem Lehrer bzw. ihrer Lehrerin erhalten wollen. Entscheidend für die erfolgreiche Arbeit ist an dieser Stelle eine gute Organisation und Absprache, wie man in dieser Situation miteinander umgeht (Wartelisten an der Tafel, einfaches Zusatzmaterial zur Beschäftigung in der Wartezeit, Umgangsregeln). Stimmen Sie mit Ihrer Gruppe das Verfahren ab, wie mit dieser Situation umgegangen wird. In dieser Phase kann die Unterstützung einer zweiten Lehrkraft, aber auch von Eltern oder anderen Mitarbeitern sehr hilfreich sein – es geht aber auch ohne! Wichtig ist jedoch, dass den Schülerinnen und Schülern die Strukturen des Arbeitsprozesses und die Erwartungen an ihre Ergebnisse zu Beginn transparent gemacht werden. Wenn die Schüler ihren Auftrag bearbeitet haben, werden sie von der Lehrkraft überprüft. Beherrschen sie ihr Thema, dann werden sie zum Experten bzw. zur Expertin über diesen Themenbereich ernannt.

### Phase 2

Nun können die Schülerinnen und Schüler alle anderen Aufgaben in beliebiger Reihenfolge bearbeiten. Der Aufgabenumfang kann individuell unterschiedlich sein und ermöglicht so die notwendige innere Differenzierung. Durch eine geschickte Verteilung der Aufgaben können Sie eine innere Differenzierung vornehmen: Schwächere Schülerinnen und Schüler erhalten die leichteren Aufgaben zugeteilt, sie müssen auch nicht alle Arbeitsaufträge erledigen. Stärkere Schülerinnen und Schüler erhalten die Aufgaben, die sie in ihrer Leistungsfähigkeit fordern. Jeder weiß, welche Aufgaben er bearbeiten muss und welche Zusatzaufgaben noch möglich sind.

Bei Fragen zu den Themen sind allein die jeweiligen Expertinnen bzw. Experten zuständig, nicht der Lehrer oder die Lehrerin. Nur bei Problemen, die beide gemeinsam nicht lösen können, ist die Lehrkraft Ansprechpartner. Die Schüler tragen dann das Problem sowie die bisher gefundenen Lösungsversuche vor. Zu dritt wird ein Lösungsweg gefunden.

Normalerweise unterstützen die Expertinnen und Experten ihre Mitschüler, sie kontrollieren die von den anderen Schülerinnen und Schülern bearbeiteten Aufgaben und zeichnen sie ab. Nach dieser Kontrolle durch die Expertin bzw. den Experten werden die Arbeitsblätter in die persönlichen Experten-Ordner eingeklebt.

Durch diese Organisationsform muss jeder mit jedem arbeiten – eine durchaus nicht übliche Situation in Klassen! Die Art und Weise des Miteinander-Arbeitens muss vorher – und auch im laufenden Prozess – thematisiert werden, damit die Schülerinnen und Schüler auch diese Kompetenzen erwerben können. So müssen sie z. B. darauf achten, dass sie nur dann zu einem Experten oder einer Expertin gehen können, wenn er oder sie frei ist und Zeit hat. Sie müssen aber auch lernen, dass man nicht quer durch die Klasse schreien kann und dass die Hilfe suchende Person zu der Expertin bzw. dem Experten zu gehen hat und nicht umgekehrt. Dies alles ist jedoch ein Lernprozess.

## **Übersicht über den Lernprozess der Schüler**

In einer Lernform, in der nicht alle zu jeder Zeit das Gleiche tun, ist es in besonderem Maße notwendig, die Übersicht über die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler zu behalten. Nur so kann man negativen Entwicklungen rechtzeitig entgegenwirken und individuelle Förderung gewährleisten.

Alle Materialien werden in persönlichen Lernordnern oder Mappen aufbewahrt. Während an den Expertenthemen gearbeitet wird, haben Sie als Lehrer jederzeit Zugriff auf die bereits bearbeiteten Aufgaben: Lassen Sie sich die Experten-Ordner der Schülerinnen und Schüler aushändigen und prüfen Sie, welche Fortschritte sie gemacht haben. Hilfreich können an dieser Stelle auch kleine Tests (z. B. mit Selbstkontrolle) sein, die den Schülern verdeutlichen, wie intensiv sie sich ihr eigenes oder auch andere Themen erarbeitet haben.

Die erarbeiteten Materialien eignen sich ausgezeichnet für individuelle Lernentwicklungsgespräche – und das nicht erst am Ende eines Schuljahres, sondern während der Behandlung des Themas, innerhalb der entsprechenden Einheit. Durch diese Organisationsform haben Sie als Lehrkraft während des Unterrichts Zeit für eine individuelle Betreuung. Die intensive persönliche Zuwendung schlägt sich oft in einer höheren Motivation des Schülers bzw. der Schülerin nieder.

## **Leistungsbewertung beim Expertentraining**

Bei der Arbeit nach der Methode des Expertentrainings kommt es zunächst darauf an, die individuellen Leistungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler einzuschätzen und dementsprechend die einzelnen Aufgaben zuzuteilen.

In der Bewertung der Leistung ist zu unterscheiden nach Aufgaben mit Übungscharakter und Aufgaben, mit denen neuer Stoff gelernt wird. Gerade in diesem Bereich muss man sich auf Überraschungen gefasst machen: Dadurch, dass Schüler anderen Schülern etwas erklären, können bessere Lernergebnisse erreicht werden, als wenn Lehrer die einzigen Erklärer sind.

Der Lernzuwachs kann wie üblich in Tests abgefragt werden, darüber hinaus können sich die Lehrkräfte einen Eindruck im persönlichen Gespräch und durch Beobachtungen während des Expertentrainings verschaffen.

Neben dem fachlichen und methodischen Wissen, das sich die Schülerinnen und Schüler aneignen, muss aber auch der Lernzuwachs in den Bereichen „personal management“ und „teamwork“ berücksichtigt werden.



## Beispiel 1: Expertentraining Mittelalter

Jede Expertin, jeder Experte bearbeitet ihren/seinen Auftrag zunächst selbst und lässt die Ergebnisse dann von mir kontrollieren. Dann werden die anderen Expertensachen bearbeitet. Bei Fragen wendet euch bitte an den zuständigen Experten. Von ihm/ihr lasst ihr euch auch kontrollieren. Beantwortet nicht nur die gestellten Aufgaben, sondern lest die ganze Seite durch! Die Aufgaben beziehen sich auf das eingeführte Geschichtsbuch.

Name des Experten/ der Expertin	Aufgabe	Bearbeitet am	Unterschrift vom/von der Expert/in
Anna	S. 149 Fertige eine Skizze von Heudorf an. Zeichne dabei die wichtigsten Merkmale ein, die zu einem mittelalterlichen Dorf gehören. Lege eine Legende an. Zeichne ein Fachwerkhaus.		
Azem	S. 150 Aufgaben 1 – 5		
Basti	S. 161 Aufgabe 2 Schreibe einen Bericht!		
Dejan	S. 155 Aufgaben 1 – 4		
Faranak	S. 153 Aufgaben 1 – 4		
Georg	S. 167 Aufgaben 1 – 2		
Jacqueline	S. 170 Aufgaben 1 – 4		
Jana	S. 164 Aufgaben 1 – 4		
Janine	S. 166 Aufgabe 3		
Jessica	S. 169 Aufgaben 1 – 3		
Rafael	S. 168 Aufgabenn 1 – 5		
Robert	S. 161 Aufgabe 4		
Sabrina	S. 162 Aufgaben 1 – 2		
Sancak	S. 161 Aufgabe 5		
Thorsten	S. 154 Aufgabe 1		
Tim	S. 163 Aufgaben 2 – 6		
Türkan	S. 152 Aufgaben 1 – 6		
Uwe	S. 156 Aufgaben 1 – 3 und den Kasten Pflichten der Bauern. Nur für Uwe: Entwickle einen Test für die Pflichten der Bauern!		

Zusatzaufgaben für ganz schnelle Schülerinnen und Schüler:

S. 151, Aufgaben 1+2; S. 153, Aufgaben 5 – 7; S. 161, Aufgabe 1.

Zusätzliche Aufträge können, auch für den PC, bei mir abgeholt werden, wenn die eigene Expertensache erledigt ist. Viel Spaß bei der Arbeit!

Weitere Beispiele unter [www.impuls-ifs.de](http://www.impuls-ifs.de) – Lernwelten.

## 5.9 Portfolio Deutsch

Wenn man Schülerinnen und Schülern auf ihrem individuellen Lernweg zu größtmöglichen Leistungen verhelfen will, muss man ihnen zu Anfang eines Schuljahres die Fähigkeiten, Kenntnisse und Inhalte mitteilen, die sie in diesem Schuljahr erreichen können. Individuell können die Schüler dann überprüfen, ob sie schon aus den vergangenen Schuljahren über die Fertigkeiten und Kenntnisse verfügen, die in diesem Jahr erwartet werden.

Die schon erworbenen Kenntnisse können sie in ihrem individuellen Arbeitsordner dokumentieren und dann die einzelnen Bereiche abhaken. Der Lehrer bzw. die Lehrerin behält den Überblick über den Lernweg jedes einzelnen Schülers bzw. jeder einzelnen Schülerin und kann beratend zur Seite stehen.

Die Schülerinnen und Schüler werden wahrscheinlich von der Fülle der erwarteten Kenntnisse zunächst zurückschrecken. Sie werden aber allmählich positive Gefühle entwickeln, wenn sie feststellen, wie hilfreich es ist, dass sie vieles von dem Erwarteten schon können.

Das in den Tabellen aufgeführte Material entstammt der Veröffentlichung einer Arbeitsgruppe des Niedersächsischen Kultusministeriums, die sich mit einem Kerncurriculum des Faches Deutsch für Gesamtschulen auf der Basis der KMK-Standards beschäftigt. Es handelt sich hier noch um ein Arbeitspapier, das erst im Laufe des Jahres 2005 fertiggestellt werden wird. Wir haben das Material aber trotzdem verwendet, da es eine gute Grundlage darstellt und später leicht aktualisiert werden kann.

Name:	Klasse:
<b>Portfolio Deutsch</b>	
Ich strebe den Hauptschulabschluss	<input type="checkbox"/>
den Realschulabschluss	<input type="checkbox"/>
den Erweiterten Sekundarabschluss I	<input type="checkbox"/> an
<b>Was solltet ihr am Ende der 10. Klasse können?</b>	
Die Aufzählung der Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihr am Ende der 10. Klasse haben solltet, ist zugleich euer Arbeitsplan für dieses Jahr.	
Stellt für euch fest, ob ihr die einzelnen Kompetenzen schon habt – dann weist sie mit Leistungen aus den letzten Schuljahren nach –, oder ob ihr sie noch erwerben müsst – dann erarbeitet sie euch und fügt einen entsprechenden Leistungsnachweis in euren Ordner ein. Ihr könnt euch jeweils an den Grundanforderungen oder den erweiterten Anforderungen orientieren. In einigen Bereichen könnt ihr euch selbst überprüfen, in anderen müsst ihr euch von eurer Tischgruppe oder von mir überprüfen lassen.	
Es ist überflüssig zu betonen, dass es euch nichts hilft, wenn ihr irgendwelche Leistungsnachweise abheftet, die nicht von euch selbst erbracht worden sind.	

(<http://nline.nibis.de/cuvo/forum/upload/public>)

Ähnliche Materialien gibt es auch für andere Fächer und Schulformen.

Das Portfolio Deutsch der Klasse 10 der Georg-Christoph-Lichtenberg Gesamtschule Göttingen finden Sie unter [www.impuls-ifs.de](http://www.impuls-ifs.de) Lernwelten. Die Aufzählung dieser Kompetenzen ist der Veröffentlichung einer Arbeitsgruppe des Niedersächsischen Kultusministeriums entnommen und leicht abgewandelt. Da es sich um ein Arbeitspapier handelt, ist es also zu ergänzen und zu korrigieren. Ihr habt während des gesamten 10. Jahrgangs zwei Deutschstunden und die Arbeits- und Übungsstunde zur Bearbeitung dieses Kataloges zur Verfügung. Ihr könnt natürlich auch in jeder anderen Freistunde oder zu Hause an diesen Themen arbeiten. In der restlichen Zeit werden wir die Themen des schulischen Curriculums bearbeiten, das auf den nächsten beiden Seiten folgt. Beide Bereiche werden sich überschneiden, das heißt, ihr könnt Arbeitsergebnisse des Curriculums in den Katalog der Kenntnisse und Fähigkeiten übernehmen. Ihr solltet sie nur entsprechend zuordnen.

## 5.10 Fördern mit Konzept

Der Schulerfolg hängt wesentlich von einer guten Lese-Rechtschreibkompetenz ab. Was kann eine Schule tun, um den Schülerinnen und Schülern mehr Sicherheit im Lesen und Schreiben zu vermitteln?

### Das Beispiel der IGS Vahrenheide, einer Schule im sozialen Brennpunkt Hannovers

Im Jahre 2003 haben wir das Konzept der „Individuellen Förderplanung“ eingeführt, das für uns neben anderen Elementen ein wichtiger Baustein zur Sicherung des Lernerfolges ist. Die Förderplanung richtet sich sowohl an leistungsstarke als auch an leistungsschwache Schüler im 5. und 6. Schuljahr. Am Beispiel der Lese-Rechtschreibförderung lassen sich die Prinzipien der individuellen Förderplanung darstellen. Die Lehrer und Lehrerinnen werden zu Beginn des 5. Schuljahres in Diagnostik, Förderplanung und effektiver Förderung geschult. Sie treffen sich wöchentlich einmal außerhalb des Unterrichts, um in ihrem Jahrgangsteam die Arbeit im Förderband abzustimmen. Zuerst wird die Lernausgangslage aller Schülerinnen und Schüler, die in die 5. Klasse eingeschult werden, untersucht. In dieser flächendeckenden Erhebung kommt ein umfangreiches Instrumentarium zum Einsatz:

- ein Schulleistungstest (Sprachverständnis, Leseverständnis, Rechtschreibwissen, Informationsentnahme und Mathematik),
- die Hamburger Schreibprobe (HSP),
- je ein Elternfragebogen und Lehrerfragebogen für die Kollegen und Kolleginnen aus den Grundschulen.

Schnell können individuelle Entwicklungsprofile erstellt werden, die mit den Beobachtungen der Grundschulkollegen und -kolleginnen kritisch abgeglichen werden. Wir schätzen ein, was in unserer Schule durch eigene Kraft zu schaffen ist und an welchen Stellen externe Experten bzw. Expertinnen hinzugezogen werden müssen. Diese außerschulische Förderung wird mit der schulischen Arbeit verzahnt.

Der Organisationsrahmen stellt sicher,

- dass alle Lehrer und Lehrerinnen eines Jahrgangs am Lese-Rechtschreibtraining beteiligt werden und
- dass Stunden aus „fremden“ Fächern (nicht nur Deutsch) wechselweise in das Förderband eingehen.

Da gewährleistet werden soll, dass jeden Tag systematisch geübt wird, gibt es im 5. Schuljahr täglich eine mit zwei Lehrern besetzte Förderstunde pro Klasse; im 6. Schuljahr reduziert sich das Angebot auf vier Tage. Im Laufe des Schuljahres erweitert sich das Förderangebot auch auf Anteile der Fächer

Mathematik und Englisch. Nach einem Jahr wird mit demselben Instrumentarium der Lernzuwachs für jeden Schüler und jede Schülerin diagnostiziert, um die individuelle Förderplanung zu präzisieren.

Mit diesem Verfahren haben sich nach unseren Ergebnissen die Leistungen der Schülerinnen und Schüler deutlich verbessert. Der übliche Fachunterricht profitierte von Anfang an, weil alle Lehrkräfte um die Stärken und Schwächen der Lernenden wussten. So konnten beispielsweise Arbeitsmaterialien anders als bisher lerngruppenorientiert konzipiert werden.

## 6 Dokumentation individueller Lernprozesse

### Der individuelle Lernordner

Der Anspruch, auf individuelle Lernwege der Schülerinnen und Schüler einzugehen, ist hoch. Im Unterschied dazu ist es einfach, in einer Klasse von einem allgemeinen Niveau auszugehen, an dem man seinen Unterricht ausrichtet. Die Folge eines solchen Unterrichts ist jedoch, dass sich lernstärkere Schüler und Schülerinnen langweilen und lernschwächere auf der Strecke bleiben. Eine zentrale Rolle spielen die Rückmeldungen der Lehrerinnen und Lehrer, die im klassischen Unterricht aber eher untergehen und nicht als wichtiges Mittel eingesetzt werden.

### Individuelles Lernen durch individuelle Lernrückmeldungen

Jede schriftliche Rückmeldung der Lehrerinnen und Lehrer auf die Leistungen eines Schülers oder einer Schülerin sind wertvolle Hinweise und Hilfen für die individuelle Lernentwicklung. Sie dürfen daher nicht verloren gehen, sondern müssen für Lehrer, Eltern und Schüler jederzeit greifbar sein und für die Diskussionen über den individuellen Lernweg zur Verfügung stehen. Richten Sie daher in allen Klassen für jeden Schüler und jede Schülerin einen persönlichen Lernordner ein, in dem die Schüler alle schriftlichen Arbeiten und alle anderen schriftlichen Rückmeldungen der Fach- und Klassenlehrer und -lehrerinnen sammeln. Die Schülerinnen und Schüler führen ein Inhaltsverzeichnis und ordnen die Rückmeldungen den Registern der einzelnen Fächer zu. Die Ordner stehen zentral in einem Regal in den jeweiligen Klassen, sie sind für jeden zugänglich und Grundlage für Gespräche über die individuelle Lernentwicklung während der Unterrichtsstunden, der Elternsprechtage, der Tischgruppenabende, der Zeugniskonferenzen, der Besprechung der Zeugnisse oder für Gespräche über den persönlichen Lernweg der einzelnen Schüler und Schülerinnen.

### Vorteile

- Die Klassenlehrer und Klassenlehrerinnen haben die Möglichkeit, sich schnell und umfassend über die Leistungen der Schülerinnen und Schüler in den verschiedenen Fächern zu informieren.
- Die Fachlehrer und Fachlehrerinnen können sich darüber informieren, wie ihre Schülerinnen und Schüler in den anderen Fächern stehen.
- Die Schüler und Schülerinnen können ihre Leistungen untereinander vergleichen, sie können auch Anregungen für Lösungsmöglichkeiten von ihren Mitschülern erhalten.
- Bei einem Klassen- oder Jahrgangswechsel wandert der individuelle Lernordner mit, die neuen Kollegen und Kolleginnen können dadurch ihre Anforderungen schnell an den erreichten Leistungsstand anpassen.
- Neu in die Klasse kommende Fachkollegen und -kolleginnen können sich an den bisher erbrachten Leistungen orientieren.
- Am Ende eines jeden Jahres werden die Lernordner geleert und in den von jedem Schüler und jeder Schülerin zentral geführten Ordner geheftet. So kann über Jahre eine Dokumentation des individuellen Lernweges jedes Schülers und jeder Schülerin entstehen.
- Zeugniskonferenzen können von den Klassenlehrern und Klassenlehrerinnen sorgfältiger vorbereitet werden.

# 7 Elternarbeit

## Tischgruppenabende – warum auf Eltern warten?

Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern ist häufig unbefriedigend – und zwar für alle Beteiligten. Lehrkräfte klagen über mangelndes Interesse und Engagement, Eltern über fehlende Information und zu wenig Einfluss. Tischgruppenabende sind eine ausgezeichnete Methode, Eltern mit in die „Schule“ zu holen und in den Lernprozess der Kinder und Jugendlichen einzubeziehen. Die Schülerinnen und Schüler einer Tischgruppe kommen ein- oder zweimal im Halbjahr im Elternhaus einer Schülerin oder eines Schülers mit ihren Eltern und den beiden Klassenlehrern zusammen.

Damit kann man alle Eltern erreichen. Man tauscht Erziehungskonzepte aus und lernt sich untereinander kennen. Die Eltern wissen, was in der Schule los ist, während die Lehrerinnen und Lehrer etwas über den familiären Hintergrund ihrer Schülerinnen und Schüler erfahren und deshalb individueller auf sie eingehen können. Die Tischgruppen, die auf einem separaten Datenblatt beschrieben worden sind, stehen nicht nur für fachliches und soziales Lernen. Sie sind die Nahtstelle zu den Eltern. Wenn viele Eltern schon nicht mehr zu Klassenelternabenden kommen, dann muss man eben zu ihnen nach Hause gehen. Denn ohne die Eltern ist es schwer, erfolgreich Schule zu machen.

## Organisation

Zweimal im Halbjahr werden für jede Tischgruppe Abende geplant, die bei einem Mitglied der Tischgruppe im Elternhaus stattfinden. Die Tischgruppe erhält den Auftrag, in den nächsten drei Wochen einen Termin und einen Ort für den Abend zu organisieren, an dem alle Schülerinnen und Schüler der Tischgruppe mit ihren Eltern und den beiden Tutoren zusammenkommen. In der Regel dauert der offizielle Teil der Tischgruppenelternabende zwei Stunden. Nach etwa einer Stunde ziehen sich die Kinder zurück, um miteinander zu spielen oder zu diskutieren. Die Lehrer und Lehrerinnen besprechen nun noch diverse Themen mit den Eltern, dann fahren sie nach Hause. Nun sind die Eltern unter sich und haben noch Zeit für private Gespräche, um sich besser kennen zu lernen.

## Inhalte

Die Schüler und Schülerinnen berichten über die bearbeiteten Lernschwerpunkte in Form von kleinen Referaten, Demonstrationen, Experimenten oder Musikstücken. Besondere Leistungen der Tischgruppe oder der Klasse werden besprochen. Hierfür sind die mitgebrachten Lernordner hilfreich, in denen die Lernkontrollen und Rückmeldungen der Fachlehrerinnen und -lehrer aller Fächer gesammelt sind. Die Lehrer und Lehrerinnen haben die Gelegenheit, die besonderen Stärken oder Schwächen der Tischgruppe darzulegen und gemeinsam mit Schülern und Eltern Strategien zur Steigerung der Lerneffizienz zu verabreden. Man kann die Problematik von Außenseitern besprechen, es können aber auch Probleme im Hinblick auf Gewalt oder Drogen diskutiert werden. Die Eltern haben Gelegenheit, die Arbeit der Schule zu hinterfragen und eigene Anregungen einzubringen. In dieser Phase können schon früh viele Probleme oder Missverständnisse ausgeräumt werden, bei denen sonst die Gefahr bestünde, dass sie später in der Schule eskalieren.

Die bunte soziale Zusammensetzung der Gruppe erlaubt den Blick über den Tellerrand, es zeigen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Erziehungskonzepten, die Eltern orientieren sich stärker an den Vorstellungen der Schule und man sucht gemeinsam nach Auswegen aus Problemsituationen. Auch Eltern brauchen Ermutigung und Beteiligung: Sie werden in den vier bis sechs Jahren zu Partnern der Schule im Lern- und Entwicklungsprozess ihrer Kinder. Wenn die Tischgruppen nach etwa einem Jahr gewechselt werden, sind es oft die Eltern, die sich gegen diese Veränderung sträuben.

Neben den allgemeinen Tischgruppenabenden gibt es auch immer wiederkehrende themenspezifische Abende, an denen Folgendes besprochen wird:

- Lernentwicklungsberichte oder Zeugnisse mit Schülern und Eltern
- Vorbereitung des Betriebspraktikums
- Abschlüsse
- Klassenfahrten
- Vorbereitung der Mädchen-Jungen-Projekte
- Schwerpunkt Drogen
- Umgang mit Gewalt

## **Die ersten Schritte**

Sprechen Sie in den Klassen mit den Schülern und Schülerinnen und auch ihren Eltern, bevor Sie die Tischgruppen einrichten. Erläutern Sie das Konzept dieser Arbeit und stellen Sie auch die Intentionen der Tischgruppenabende heraus. Sie können dabei auch auf eine wissenschaftliche Untersuchung der Tischgruppenarbeit zurückgreifen, die an der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen ([www.igs-goettingen.de](http://www.igs-goettingen.de)) zum Themenbereich Antidiskriminierung und Chancengleichheit durchgeführt worden ist (siehe Anlage). Betonen Sie die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von Elternhaus und Schule und betonen Sie Ihr Interesse an der Meinung der Eltern.

## **Stolpersteine**

Größter Stolperstein ist sicherlich die knappe Zeit der Lehrerinnen und Lehrer. Bei fünf Tischgruppen bedeuten Tischgruppenabende fünf bis zehn zusätzliche Abendtermine pro Halbjahr. Probieren Sie es trotzdem aus, Sie werden sehen, dass sich die Arbeit in der Klasse nach solchen Abenden so sehr verbessert, dass Sie diese Komponente der Zusammenarbeit von Lehrern, Schülern und Eltern nicht mehr missen möchten. Und: Beschränken Sie Ihre Anwesenheit auf maximal zwei Stunden, damit Sie selbst auch noch etwas vom Abend haben.

Ein weiterer Stolperstein könnte sein, dass Eltern mit weniger Einkommen und Wohnraum sich scheuen, die anderen Eltern und Lehrer zu sich einzuladen. Sprechen Sie mit ihnen, um sie zu überzeugen, denn ein Tischgruppenabend bedeutet eine große Wertschätzung aller Eltern. Soziale Unterschiede sind allen bekannt und die gegenseitigen Besuche führen zu größerer Akzeptanz und zu gegenseitigem Verständnis.

# 8 Evaluation und Ergebnisverantwortung

## 8.1 Leben nach der Schule (Evaluation)

Einziges Qualitätsmaßstab für die Arbeit der Schule ist der Erfolg unserer Schülerinnen und Schüler im Leben nach der Schule, in Studium und Beruf. Die starre Fixierung auf Vergleichsarbeiten, landesweite Tests oder das Zentralabitur verstellen oft den Blick auf die eigentliche Funktion von Schule: *Non scholae sed vitae discimus*. Lehrer und Lehrerinnen erhalten aber nur selten Rückmeldungen über den Lebenserfolg ihrer Schülerinnen und Schüler, spätere Kontakte sind meist nur kurz und zufällig (z. B. ein Treffen an der Bushaltestelle: „Na, wie geht's denn so?“). Rückmeldungen über Erfolge kommen in der Regel von außen und sind meist pauschal, sie betreffen die Qualität des deutschen Bildungssystems, nicht aber die Qualität der Arbeit der einzelnen Lehrerin oder des einzelnen Lehrers.

### Rückmeldungen aus dem Leben

Geben Sie den Schülerinnen und Schülern Ihrer Abschlussklassen Rückmeldebögen mit, die sie nach bestimmten Zeiträumen an die Schule zurückschicken sollen. Dort werden die Bögen dann an die Lehrerinnen und Lehrer verteilt, die diese Schüler unterrichtet haben. Rückmeldungen aus einer Lehrstelle sollten auch von den Betrieben ausgefüllt und an die Schule geschickt werden, damit die Schulen einen Überblick darüber erhalten, welche Erwartungen im Betrieb an die Jugendlichen gestellt werden. Reichen die Mathe- oder Deutschkenntnisse aus? Sind die Jugendlichen fähig, im Team zu arbeiten? Sind sie leistungsbereit, höflich, pünktlich, kommunikationsfähig? Können sie sich in neue Problemstellungen einarbeiten, sind sie lernwillig? Können sie mit fremden Menschen (Kunden) umgehen? Können sie sich selbst organisieren? Rückmeldungen dieser Art können den Anforderungshorizont einer Schule nachhaltig korrigieren. Die Schulen müssen damit aufhören, ihre Lernziele ausschließlich an Standards auszurichten, die von der Institution Schule gesetzt wurden. Stattdessen sollten sie bei der Definition von Lernzielen die Anforderungen der Gesellschaft stärker berücksichtigen.

Die Schülerinnen und Schüler können in ihren Rückmeldungen selbst einschätzen, ob sie in Beruf oder Studium erfolgreich sind. Dabei sollten sie auch aufführen, ob sie in der Schule die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse erlernt haben, um hier erfolgreich zu sein, oder ob sie sich wichtige Kompetenzen nachträglich aneignen mussten.

### Und die Folgerungen für Schule?

Die Auswertung dieser Rückmeldungen muss zu einem wichtigen Teil der Schulentwicklung werden. Die betroffenen Kollegen und Kolleginnen, die Fachbereichsleitungen und Schulleitungen sollten die Berichte daraufhin abklopfen, wo das schulische Curriculum verändert, gekürzt oder erweitert werden muss. Kultusverwaltungen und die von ihnen beauftragten Lehrkräfte haben grundsätzlich die Tendenz, immer neue Inhalte vorzuschreiben, ohne jedoch gleichzeitig den bisherigen Kanon zu ent-rümpeln. Hier muss die Schule selbst tätig werden. Eine gute Möglichkeit könnte zum Beispiel die Gründung von Schülerfirmen sein, die in besonderem Maße dazu geeignet sind, auf das Berufsleben vorzubereiten.

## Betrieblicher Rückmeldebogen

Betrieb: \_\_\_\_\_

Rückmeldung an die \_\_\_\_\_ (Schule)

Wir haben Ihren ehemaligen Schüler/Ihre ehemalige Schülerin  
mit dem Abgangszeugnis vom \_\_\_\_\_ ,

Klasse \_\_\_\_\_ bei uns in der Ausbildung

zum/zur \_\_\_\_\_

Wir möchten Ihnen als Schule eine kurze Rückmeldung zu den Voraussetzungen geben,  
die \_\_\_\_\_ zu uns in den Betrieb mitgebracht hat.

(Bitte fügen Sie pro Zeile jeweils ein Kreuz in den Evaluationsbereich 1 und 2 ein.)

Bereich	Evaluationsbereich 1				Evaluationsbereich 2	
	Erhebliche Defizite	Defizite	Grundlagen vorhanden	Erfüllt alle Anforderungen	Lernwillig	Lernunwillig
Mathe						
Deutsch						
Englisch						
Gesellschaft						
Naturwissenschaften						
Allgemeinwissen						
Pünktlichkeit						
Ordnung						
Selbstorganisation						
Kontaktfähigkeit						
Sicheres Auftreten						
Teamfähigkeit						
Konfliktlösungsfähigkeit						
Frustrationstoleranz						
Planungsfähigkeit						

Lob und Wünsche an die Schule: \_\_\_\_\_

## Rückmeldung des Schülers bzw. der Schülerin

Name:

Ich bin Schülerin / Schüler der Abschlussklasse \_\_\_\_\_ Jahrgang \_\_\_\_\_

Zur Zeit mache ich eine Ausbildung als \_\_\_\_\_ / studiere

ich \_\_\_\_\_ an der Uni \_\_\_\_\_

Durch die Schule bin ich auf diese Tätigkeit sehr gut / zufriedenstellend / schlecht / gar nicht vorbereitet worden. (Unzutreffendes streichen)

Ich fühle mich insbesondere in folgenden Bereichen gut durch die Schule vorbereitet:

Bereich	Gut vorbereitet	Schlecht vorbereitet	Begründung
Mathe			
Deutsch			
Englisch			
Gesellschaft			
Naturwissenschaften			
Allgemeinwissen			
Pünktlichkeit			
Ordnung			
Selbstorganisation			
Kontaktfähigkeit			

Sicheres Auftreten			
Teamfähigkeit			
Konfliktlösungs- fähigkeit			
Frustrationstoleranz			
Planungsfähigkeit			

Die Schule hat mir in weiteren Bereichen gute Kompetenzen vermittelt:

Diese Bereiche musste ich mir nachträglich aneignen, um in der Ausbildung erfolgreich zu sein:

Was ich meiner Schule und meinen Lehrern und Lehrerinnen sonst noch mit auf ihren weiteren Weg geben will:

Für die künftigen Schülerinnen und Schüler der Schule sollte unbedingt beachtet werden:

---

Datum

Unterschrift

Meine nächste Rückmeldung werde ich in einem Jahr zusenden.

## 8.2 Schulerfolg

In der Ganztagschule übernehmen Lehrerinnen und Lehrer nicht nur die tägliche Verantwortung für den individuellen Lernweg ihrer Schülerinnen und Schüler, sondern auch die Verantwortung für den Lernerfolg insgesamt, für die gesamte Schulkarriere. Normalerweise erfolgt eine derartige Evaluation eher zufällig, was zu einer eher unverantwortlichen Haltung der Kollegen und Kolleginnen führen kann. Die Datenblätter zur Evaluation zeigen Möglichkeiten auf, um zu einer verantwortlicheren Einstellung zu kommen.

### Eingangsempfehlung und Abschluss

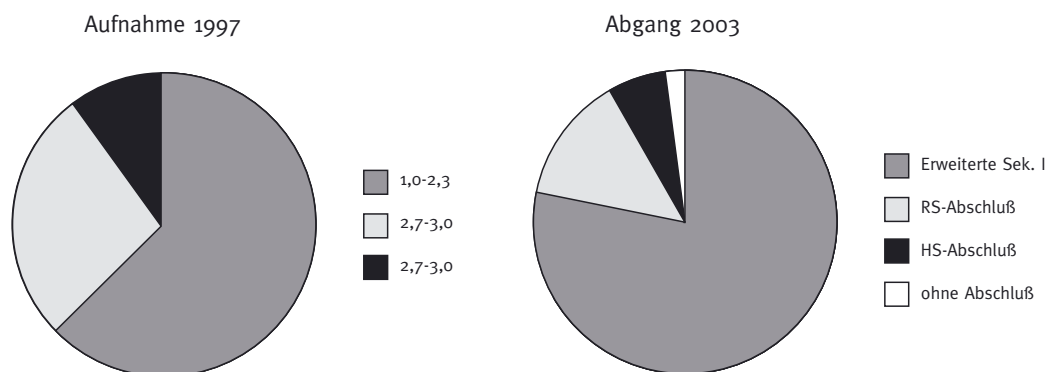
Schülerinnen und Schüler, die in die 5. Klasse einer Hauptschule, einer Realschule, eines Gymnasiums oder einer Gesamtschule wechseln, wurden entweder direkt von den Grundschulen empfohlen oder sie haben Zensuren, die auf eine derartige Empfehlung schließen lassen. Bei der Aufnahme der Schüler und Schülerinnen sollten diese Daten sofort systematisch erfasst werden, am besten in eine vorbereitete Excel-Tabelle. Nach sechs Jahren werden die Abschlüsse dieser Schüler erneut erfasst und beide Datensätze einander gegenübergestellt.

Diese Auswertung erhalten dann die Kolleginnen und Kollegen, die diese Schülerinnen und Schüler in den letzten sechs Jahren unterrichtet haben. Wenn eine Schule den Anspruch auf individuelle Förderung ihrer Schüler erfüllen möchte, müsste diese Statistik positiv ausfallen. Fällt sie negativ aus, muss evaluiert werden, welche Gründe dafür verantwortlich sein könnten. Eventuell ist dann eine Umsteuerung notwendig.

Lehrer und Lehrerinnen erhalten durch eine systematische Evaluation eine zuverlässige Rückmeldung über den Erfolg und die Ergebnisse ihrer Arbeit, was selten genug geschieht. Sie entwickeln ein Gespür für langfristige Entwicklungen ihrer Schülerinnen und Schüler und legen weniger Augenmerk auf kurzfristige und nicht prognosesichere Überprüfungen.

### Beispiel

Das im Tortendiagramm aufgeführte Beispiel stammt aus dem Abschlussjahrgang 10 der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen. Erfasst sind alle 165 Schülerinnen und Schüler, die an dieser Schule in den Jahrgang 5 eingeschult worden sind. Da es an dieser Schule kein „Sitzenbleiben“ gibt, fehlt im Diagramm dieser Wert, der aber bei anderen Schulformen ergänzt werden müsste.



## Das Ergebnis

Die Analyse zeigt, dass der Anteil der Schülerinnen und Schüler mit gymnasialen Leistungen erheblich gestiegen ist, insbesondere zu Lasten der Schülerinnen und Schüler, die mit einer Empfehlung für eine Realschule in die 5. Klasse eingeschult wurden. Der Anteil der Schülerinnen und Schüler, die mit einem Hauptschulabschluss nach Klasse 9, einem Hauptschulabschluss nach Klasse 10 oder gar keinem Abschluss (<1%) abgegangen sind, ist in etwa gleich geblieben; eine genauere Analyse zeigt aber, dass es sich hier nicht um dieselben Schülerinnen und Schüler handelt. Nur ein Schüler, der mit einer Hauptschulempfehlung in die Klasse 5 eingeschult wurde, verlässt die Schule auch mit einem solchen Abschluss. Alle anderen haben entweder den Realschulabschluss oder sogar den Erweiterten Sekundarabschluss I erreicht. Die regelmäßige Dokumentation und Rückspiegelung einer solchen Entwicklung hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung von Schülerleistungen durch Lehrer und Lehrerinnen. Es wird deutlich, dass man eben nicht schon in der 4. Klasse der Grundschule vorhersagen kann, welchen individuellen Lernweg der oder die Einzelne nimmt.

# 9 Schulentwicklung

## 9.1 Fachcurriculum

### Was soll gelernt werden?

Es gibt zahlreiche Rahmenrichtlinien, Standards, Schulbücher und Fachkonferenzbeschlüsse über die Frage, was Schüler und Schülerinnen in einem Schuljahr lernen sollen. Für Eltern und Schüler, aber oft auch für Lehrerinnen und Lehrer sind diese vielfältigen Informationen aber häufig nicht mehr transparent und verständlich. Niemand weiß so richtig, was im anstehenden Schuljahr gelernt werden soll und schon gar nicht, was in den anderen Fächern oder im nächsten Schuljahr Thema sein wird. Selbst wenn die Inhalte klar sein sollten, gibt es doch Konfusion über die Methoden, die in den einzelnen Fächern gelernt werden sollen. Das Fachcurriculum der Schule gibt darüber Auskunft.

### Einigung auf einen Minimalkonsens

Die Fachkolleginnen und Fachkollegen eines Jahrgangs einigen sich auf einen Minimalkonsens für die Arbeit im Fach. Zu benennen sind sowohl Themen oder Inhalte als auch Methoden. Diese Arbeit aller Fächer wird dann zusammengetragen und in einem Lernheft der Jahrgänge veröffentlicht. Zu Beginn eines Schuljahres erhalten Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern und auch die Kollegen und Kolleginnen, die in einem Jahrgang unterrichten, diese Hefte.

### Transparenz für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Kollegium

Alle Kolleginnen und Kollegen, die in einer Klasse unterrichten, sehen auf den ersten Blick, welche Themen in den anderen Fächern erarbeitet werden. Wie von selbst ergeben sich Ideen für Fächer übergreifendes Lernen oder für konkrete Projekte. Schülerinnen und Schüler wissen, was sie in diesem Schuljahr erwartet. Sie wissen aber auch, dass sie etwas Nettes in der Schule lernen können, wenn sie ihre Pflichten erledigt haben. Eltern gewinnen einen Überblick, können vergleichen und gezielt nachfragen, wenn einzelne Themen oder Methoden nicht erarbeitet wurden. Der Einigungsprozess im Jahrgang und in den Fachkonferenzen zwingt zur inhaltlichen Auseinandersetzung, zur Diskussion über den Sinn schulischen Lernens. Natürlich muss ein Fachcurriculum immer wieder im Konsens aller Beteiligten verändert werden.

Ein Beispiel für ein solches Fachcurriculum ist auf der Webseite der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen der Adresse [www.igs-goettingen.de](http://www.igs-goettingen.de) zu finden. Die einzelnen Seiten in den Jahrgangsheften können auf DIN A 5 verkleinert und als Heftchen herausgegeben werden. In jeder Klasse sollte eine komplette Ausgabe aller Jahrgänge vorhanden sein. So können alle am Lernprozess Beteiligten sich einen Überblick darüber verschaffen, welche Themen in den vergangenen Schuljahren behandelt wurden und was in den nächsten Jahren Thema sein wird.

## 9.2 Schulcurriculum

### Was läuft denn so an der Schule?

Im Laufe eines Schuljahres finden viele Veranstaltungen statt, die in den einzelnen Jahrgängen oder in der gesamten Schule als Bereicherung angesehen werden. Oft werden sie aber immer wieder

neu erfunden und permanent diskutiert. Ein Schulcurriculum erspart Stunden an Diskussionen und schafft Zeit für wichtigere Arbeit.

### **Bewährtes ritualisieren, Zeit sparen.**

Wir Lehrerinnen und Lehrer sitzen oft zu Hause am Computer und entwickeln wunderbare Ideen und Veranstaltungen, die für diese Klasse, für diesen Jahrgang oder für die gesamte Schule bereichernd sind. Im folgenden Schuljahr realisieren wir wieder andere Ideen, während der nachfolgende Jahrgang nicht an unsere Erfahrungen anknüpft, sondern neue macht: insgesamt also sehr viel Arbeit. Ein in der gesamten Schule abgestimmtes Schulcurriculum ritualisiert Meilensteine in der Schulgeschichte und spart unendlich viel Zeit und aufreibende Diskussionen durch klare Festlegungen. Ein paar Beispiele:

- Das Sportfest der Schule wird in jedem Jahr am Mittwoch vor Himmelfahrt stattfinden.
- Der 6. Jahrgang ist immer für Darbietungen bei der Einschulung des neuen 5. Jahrgangs zuständig.
- Der 8. Jahrgang stellt immer die Schülerlotsen.
- Der 12. Jahrgang übernimmt immer die Serviceleistungen bei der Abiturfete des 13. Jahrgangs.
- Im 5. Jahrgang findet immer eine Frühlingswerkstatt nach dem Expertentraining statt. (siehe Datenblatt)
- ...

### **Transparenz für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Kollegium**

Das Schulcurriculum ist Teil des Schulprogramms, es ist allen Mitgliedern der Schulgemeinde bekannt. Insofern wissen alle Beteiligten, was sie erwartet. Minimalkataloge können eingefordert werden, die Kür kann in Klassenelternabenden diskutiert werden. Jahrgänge müssen begründen, wenn sie vom Minimalkatalog abweichen. Auf diese Weise entsteht eine Corporate Identity der Schule, ein klares Profil. Ein Beispiel für ein solches Schulcurriculum kann auf der Webseite der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen eingesehen werden. Auch ein Schulcurriculum kann selbstverständlich im Konsens aller Beteiligten immer wieder verändert werden.

## **9.3 Sozialcurriculum**

Neben den inhaltlichen Schwerpunkten, die sich eine Schule im Rahmen der Richtlinien setzt, kann sie sich auch auf allgemeine pädagogische Schwerpunkte einigen. So haben die Kollegen und Kolleginnen eines Jahrgangs vor Augen, welche Schwerpunkte sie in ihrer Arbeit setzen müssen. Gleichzeitig wissen sie aber auch, was vorhanden sein sollte und was in den folgenden Schuljahren angestrebt wird. Dadurch wird das Gefühl vermieden, eigentlich immer alles machen zu müssen. Das hier vorgestellte Sozialcurriculum wurde an der Georg-Christoph-Lichtenberg Gesamtschule in Göttingen erarbeitet. Seine Grundsätze lassen sich aber auf alle anderen Schulen übertragen.

### **Allgemeine pädagogische Schwerpunkte für das 5. Schuljahr**

Im ersten Halbjahr müssen sich die Schülerinnen und Schüler untereinander kennen lernen und ihren Platz in der Stammgruppe (Klasse) finden. Sie haben neue Lehrerinnen und Lehrer, mehrere Fachlehrer, neue Fächer und eine veränderte Unterrichtsorganisation. Sie erkunden die große Schule mit ihren vielfältigen Möglichkeiten, den Fachräumen, den Freizeitangeboten. Es ist also vorrangig eine Phase des Kennenlernens und des Vertrautwerdens mit den Menschen und der Umgebung.

Die Organisation der integrierten Gesamtschule, die völlig andere Schulumgebung und der Ganztagsbetrieb sind für sie neu. Sie sitzen in Tischgruppen und sollen einerseits lernen, in verschiedenen Kleingruppen zusammenzuarbeiten, sich gegenseitig zu helfen und Hilfe anzunehmen; andererseits sollen sie lernen, eigenverantwortlich und selbstständig ihr Lernen in die Hand zu nehmen. Das ist ein langer Prozess, der unter anderem mit Möglichkeiten des Methodentrainings und dem Curriculum Neue Medien unterstützt wird. Neben dem Unterricht gibt es eine Fülle von Freizeitangeboten. Die Schülerinnen und Schüler müssen auch hier lernen, die Angebote im Wechsel von Aktivität und Ruhe angemessen für sich zu nutzen. Dabei ist es auch wichtig, Rücksicht auf die Bedürfnisse der anderen zu nehmen und die Schulordnung sowie die Schulvereinbarung einzuhalten.

## **Unsere Grundregeln**

Wir gehen freundlich und höflich miteinander um, so dass sich jeder in der Schule wohl fühlen kann. Wir lösen Konflikte fair und ohne Gewalt. Wir achten einander, kränken niemanden und lachen niemanden aus. Jeder ist nicht nur für seine eigenen Angelegenheiten, sondern auch für die der Tischgruppe, der Stammgruppe, des Jahrgangs und der gesamten Schule mit zuständig. Wir gehen mit Materialien sorgfältig um, mit den eigenen genauso wie mit den Materialien der Mitschüler und der Schule. Unsere Umgebung soll so gestaltet sein, dass wir uns wohl fühlen können. Jeder verhält sich im Unterricht so, dass keiner am Lernen gehindert wird. Jeder unterstützt entsprechend seinen eigenen Möglichkeiten die anderen bei ihrer Arbeit. Jeder arbeitet nach besten Kräften, wobei der Maßstab das eigene Leistungsvermögen ist:

**„Ich bin selbst für meine Lernfortschritte verantwortlich“.**

## **Regeln für den Unterricht**

### **Unterrichtsablauf**

- pünktlich sein
- übernommene Ämter gewissenhaft ausüben
- Ruhezeichen beachten
- Arbeitszeit nutzen
- Arbeiten vollständig und sorgfältig anfertigen
- zuhören, bei Verständnisschwierigkeiten nachfragen
- in der TG nicht stören und aktiv mit für Ruhe sorgen
- selbstständig vorgeschlagene Zusatzaufgaben bearbeiten, wenn eine Arbeit fertig ist

### **Umgang mit dem Arbeitsmaterial**

- vor dem Unterricht den Trolley für den Tag vollständig packen
- Unterrichtsmaterial für die jeweilige Stunde auf dem Tisch bereithalten
- nach der Stunde den Arbeitsplatz aufräumen
- Arbeitsblätter vollzählig abheften
- Hefte und Mappen sorgfältig führen
- das „Werkzeug“, z. B. Füller, Bleistift, Geodreieck oder Klebstoff vollständig und einsetzbar dabei haben
- Schulbücher und anderes Schulmaterial sorgsam behandeln
- benutztes Material zurückräumen
- die Sachen anderer nur nach Rücksprache benutzen

## Unterrichtsgespräch und Gespräche in Kleingruppen

- einer spricht, die anderen hören zu
- jeder darf ausreden
- aktiv zuhören, d. h. den/die, der/die spricht, ansehen, keine Nebentätigkeiten
- mitarbeiten, sich am Gespräch beteiligen
- auf die Beiträge anderer eingehen

## Partnerarbeit und Arbeit in der Tischgruppe

- mitarbeiten und Verantwortung für andere bzw. für alle mit übernehmen (Ämter, Dienste)
- sich gegenseitig helfen, d. h. auch erklären und Anstöße geben
- Arbeitszeit nutzen, zügig anfangen, beim Thema bleiben
- Hilfe erbitten, unter Rücksichtnahme auf die Arbeitsphasen der anderen
- Arbeitsergebnisse vergleichen

## Allgemeine pädagogische Schwerpunkte für das 6. Schuljahr

Methodenkompetenz ist für das Lernen und die Leistung, aber auch für die Motivation der Schülerinnen und Schüler von großer Bedeutung. Ihre Vermittlung und gleichzeitig die Sicherung ihrer Anwendung im Fachunterricht sind zentrale Voraussetzungen für routiniertes, selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen. Aufbauend auf den Schwerpunkten und Regeln für das 5. Schuljahr werden die Schülerinnen und Schüler im 6. Jahrgang ihre Methodenkenntnisse erweitern, indem sie Lesetechniken erproben, das Markieren und Strukturieren von Texten erlernen, die Benutzung von Nachschlagewerken vertiefen und bereits bekannte grundlegende Methoden ergänzen.

Nach den Osterferien haben die Schülerinnen und Schüler die Aufgabe, einen Schwerpunkt ihres Lernens auszuwählen, indem sie ab dem 7. Schuljahr zusätzlich zum Fachunterricht vier Stunden wöchentlich im Wahlpflichtbereich (WPB) unterrichtet werden. Im Vorfeld finden Informationsveranstaltungen und Beratungstermine auch für die Eltern statt. Insbesondere gelten die Regeln, die bereits für das vorangegangene Schuljahr aufgestellt wurden:

- Umgang miteinander
- Regeln für das Miteinander finden und einhalten
- andere Schülerinnen und Schüler in ihrer Individualität achten
- Kontakt zu Mitschülerinnen und Mitschülern haben, ohne Gewalt in irgendeiner Form auszuüben, d.h. ohne zu rempeln, zu schlagen, zu jagen oder durch Worte zu verletzen
- Konflikte und Streit miteinander im Gespräch zu lösen versuchen
- Gemeinsames Lernen in der Gruppe
- bei Gruppenarbeiten Absprachen über das Vorgehen treffen
- die unterschiedlichen Fähigkeiten der einzelnen Partnerinnen und Partner berücksichtigen und bei der Durchführung des Vorhabens einbeziehen
- verschiedene Arten der Zusammenarbeit ausprobieren

Einen weiteren Schwerpunkt bilden die fächerübergreifenden Projekte. An der Göttinger Georg-Christoph-Lichtenberg Gesamtschule sind das z. B. Vor- und Nachbereitungen von Klassenfahrten und das Projekt „Mädchen/Junge“, das oft auf dem Hohen Hagen mit Unterstützung von Sozialpädagogen durchgeführt wird. Begleitend kommen die sexualkundlichen Inhalte im Fach Naturwissenschaften hinzu.

Am Ende des Schuljahres sollen die Schülerinnen und Schüler in der Lage sein, eine Einschätzung des eigenen Lernens vorzunehmen. Dazu gehören:

- wissen, was man gerne macht und gut kann

- herausfinden, wie man am besten lernen kann
- wissen, wo man Schwierigkeiten hat
- sich selbstverantwortlich um versäumte Inhalte kümmern
- Lernschwerpunkte für sich benennen, um im Gespräch mit Eltern und Tutoren zwei Orientierungskurse für den Wahlpflichtbereich des 7. Schuljahres festlegen zu können

## **Allgemeine pädagogische Schwerpunkte für das 7. Schuljahr**

Die Schülerinnen und Schüler haben auf Grund eigener Interessen und nach fachlicher Beratung einen Wahlpflichtbereich (WPB) gewählt und müssen sich daher neu in einem Fach orientieren. Dazu gehört es, das eigenständige Arbeiten auszuweiten und die Arbeits- und Übungsstunden noch selbstständiger zu nutzen. Durch die Kurswahl entstehen andere Lerngruppen, in denen man sich einleben muss. Die festen Stammgruppenstrukturen werden gelockert und eine Ausrichtung nach außen beginnt.

Im zweiten Halbjahr des 7. Schuljahres werden sich Schüler und Schülerinnen sowie Lehrer und Lehrerinnen in Kooperation mit einer Drogenberatungsstelle und sozialpädagogischen Kräften mit dem Thema „Drogenprävention“ beschäftigen. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit außerschulischen Organisationen findet ebenfalls statt. (Beispiele: Unterrichtsprojekte des BUND oder des Regionales Umweltzentrums RUZ).

### **Methodentraining**

Die in den Jahrgängen 5 und 6 erlernten Methoden sollen vertieft und erweitert werden, ihre Anwendung wird durch Langzeitthemen, kleine Fächer übergreifende Projekte und Kurzreferate eingeübt. Hierzu gehören der sichere Umgang mit den „Neuen Medien“, Textverarbeitung am Computer, die gezielte Internetnutzung zur Informationsbeschaffung und das anschauliche Präsentieren von Unterrichtsergebnissen.

### **Konfliktprävention**

Konfliktberater und Konfliktberaterinnen, die von Sozialpädagogen ausgebildet wurden, werden ihre Aufgaben zu festgelegten Sprechstunden jahrgangsübergreifend wahrnehmen.

Den Lehrerinnen und Lehrern ist es besonders wichtig, dass angemessene Verhaltensweisen und ein sozialer Umgang miteinander weiterhin einen hohen Stellenwert erhalten. Die bestehenden Regeln (z. B. Ruhe und Sauberkeit im Jahrgangsklasse, kein Kaugummi und keine Handys in der Schule) werden besonders beachtet.

## **Allgemeine pädagogische Schwerpunkte für das 8. Schuljahr**

In diesem Schuljahr müssen sich die Schülerinnen und Schüler verstärkt mit den eigenen Leistungen auseinandersetzen, wobei sie ihre Erfolge an den eigenen individuellen Möglichkeiten messen sollten. Ein Schwerpunkt des 8. Schuljahres ist die Vorbereitung auf die Zensurengebung im zweiten Halbjahr. Weiterhin müssen sich die Schülerinnen und Schüler gegen Ende dieses Schuljahres entscheiden, welchen zweiten Interessens- und Leistungsschwerpunkt sie im Wahlpflichtbereich II des 9. und 10. Schuljahres legen wollen. Neu sind in diesem Jahr die ersten Austauschfahrten in europäische Nachbarländer.

Natürlich werden auch die in früheren Schuljahren genannten pädagogischen Lernziele weiter verfolgt, aber es wird zunehmend Wert auf eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten gelegt.

## **Lernen im Unterricht**

- Mit Hilfe der Fachrückmeldungen und der Beratung durch die Lehrerinnen und Lehrer sollen die Schülerinnen und Schüler lernen, den eigenen Lernstand genauer einzuschätzen und sich entsprechende Ziele zu setzen.
- Diese gesteckten Ziele sollen sichtbar in den einzelnen Fächern verfolgt werden, damit sie auch in angemessener Zeit erreicht werden können.
- Die Schülerinnen und Schüler sollen lernen, selbstständig an Aufgaben und Problemstellungen zu arbeiten, indem sie Hauptgedanken zusammenfassen, wichtige Fragestellungen herausarbeiten und zum Schluss mit eigenen Begründungen Stellung beziehen können.
- Versäumtes soll selbstständig und ohne besondere Aufforderung nachgearbeitet werden.

## **Leben in der Stammgruppe**

- Vom einzelnen Schüler bzw. der einzelnen Schülerin wird erwartet, dass sie ihre Mitschülerinnen und Mitschüler in ihrer Persönlichkeit und ihrem Lernen ernst nehmen.
- Die Schülerinnen und Schüler sollen ihren Anteil dazu beitragen, dass innerhalb der Stammgruppe faire Konfliktregelungen gefunden werden.

## **Allgemeine pädagogische Schwerpunkte für das 9. Schuljahr**

Der 9. Jahrgang ist ein wichtiges und besonderes Jahr: Nun findet das Betriebspraktikum statt, in dem alle Schülerinnen und Schüler über drei Wochen einen ersten Einblick in das Berufs- und Arbeitsleben erhalten werden. Auf diese Praxiserfahrung wird in vielen Aktionen und Unterrichtsstunden hingearbeitet, um eine optimale Vorbereitung zu gewährleisten. Dazu gehört auch, dass eine Berufsberaterin des Arbeitsamtes in der Schule beratend zur Verfügung steht. Diese Unterstützung ist besonders wichtig für jene Schülerinnen und Schüler, die am Ende des 9. oder 10. Schuljahres die Schule verlassen und eine Berufsausbildung beginnen wollen.

Für die Schülerinnen und Schüler, die schon nach dem 9. Schuljahr die Schule verlassen, ist bereits das nächste Zeugnis ein mögliches Bewerbungszeugnis! Für viele andere, die nach dem 10. Schuljahr einen berufsbezogenen Weg einschlagen wollen, sind die Zeugnisse des 9. Schuljahres für die Bewerbung ausschlaggebend!

Und diejenigen, die nach dem 10. Schuljahr das Abitur anstreben, müssen sich immer wieder mit erhöhten Abschlussanforderungen und mit den Anforderungen befassen, die in der Oberstufe von ihnen erwartet werden.

In ungefähr einem Jahr sind die schriftlichen und mündlichen Überprüfungen abzulegen und am Ende des 10. Jahrgangs werden schließlich die entscheidenden Abschlüsse vergeben, die über den weiteren Lebens- und Berufsweg entscheiden. Jede Schülerin und jeder Schüler muss also in den nächsten Monaten regelmäßig ganz selbstkritisch ihre bzw. seine Leistungsmöglichkeiten überprüfen und an den eigenen Stärken und Schwächen arbeiten.

Es gilt also für alle Schülerinnen und Schüler, in den nächsten eineinhalb Jahren möglichst viel Kraft und Zeit in die schulischen Lerninhalte und die persönlichen Fortschritte zu investieren, um so für sich viel Erfreuliches und schließlich einen möglichst guten Abschluss zu erreichen!

Aus diesen Zielen ergeben sich für das laufende 9. Schuljahr besondere Schwerpunkte:

- konkrete Ziele setzen und überlegen, mit welchen Schritten diese Ziele erreicht werden können,

- innerhalb und außerhalb der Schule möglichst viele Informationen und Beratungen über den weiteren persönlichen Lebensweg einholen,
- zielbewusst und intensiv an persönlichen Schwerpunkten arbeiten (z. B. im WPB)
- mit Ergebnissen selbstkritisch umgehen, immer wieder Möglichkeiten zum Wiederholen und Üben nutzen,
- regelmäßig, mehrmals in der Woche – auch zu Hause – arbeiten, mit Partnern üben
- bestimmte Arbeitstechniken und -methoden bewusst üben, z. B. Referate, Mindmaps, Textarbeiten, Langzeitthemen, anspruchsvolle Präsentationen,
- sich in der Stammgruppe solidarisch und partnerschaftlich unterstützen, was zur Arbeit an den persönlichen Zielen gehört.

## Allgemeine pädagogische Schwerpunkte für das 10. Schuljahr

Im Mittelpunkt der Arbeit des 10. Schuljahres steht die Vorbereitung auf die Abschlüsse am Ende der Sekundarstufe I. Weiter geht es darum, dass die Schülerinnen und Schüler sich über ihre weitere Schullaufbahn klar werden und diesen Weg auch aktiv mitbestimmen. Das Lernen ist für die Schülerinnen und Schüler eine überwiegend selbstverantwortete, ernsthafte Tätigkeit zur Vorbereitung ihres weiteren Lebensweges in Schule und Beruf. Die Lehrerinnen und Lehrer begleiten dieses Lernen moderierend, stützend und beratend, ohne den Schülern die Verantwortung für ihren Abschluss und ihr Lernen abzunehmen.

Die Schülerinnen und Schüler organisieren ihr Lernen ausgehend von den genannten Zielen. Unverzichtbar ist dabei eine Bestandsaufnahme und eine Zieldefinition. In Beratung mit den Lehrerinnen und Lehrern erstellen die Schülerinnen und Schüler einen Lernplan für das 10. Schuljahr, in dem die eigenen Stärken und Schwächen in den verschiedenen Fächern im Hinblick auf den angestrebten Abschluss aufgeschrieben werden. Dabei ist es besonders wichtig, konkrete kleinschrittige Maßnahmen darüber zu vereinbaren, wie erkannte Defizite in einzelnen Fächern ausgeglichen werden können. Die Schülerinnen und Schüler überprüfen alle sechs Wochen anhand des Lernplans, inwieweit diese Vereinbarungen erreicht wurden oder neu angepasst werden müssen.

Ein verstärkter Schwerpunkt des Lernens liegt im Wahlpflichtbereich, um den Übergang in die Sekundarstufe II oder auf weiterführende Schulen vorzubereiten. Dazu gehören z. B. die Übernahme von Referaten, die allein oder in Gruppen erarbeitet und vorgetragen werden, aber auch insgesamt die Bereitschaft, komplexere Sachverhalte zu erarbeiten und zu präsentieren. Die Schülerinnen und Schüler organisieren sich in Gruppen, um langfristig Techniken des wiederholenden und befestigenden Lernens einzuüben und damit den Stress und die Angst vor den Überprüfungsarbeiten besser bewältigen zu können.

Zum erfolgreichen Lernen in dieser Jahrgangsstufe gehört auch, Arbeitsergebnisse selbstkritisch zu überprüfen und zu verbessern, Beratung bei Lehrerinnen und Lehrern einzuholen, sich gegenseitig zu helfen und nicht zu behindern, durch Zusatzaufgaben wie z. B. Referate die Leistungen zu verbessern, Arbeiten fertig zu stellen, aber auch den im Unterricht behandelten Stoff durch Aktivitäten außerhalb der schulischen Unterrichtsstunden zu festigen, bei der Informationsbeschaffung neue Quellen zu suchen sowie sich Informationen (und Anmeldetermine!) für den weiteren Schulweg zu beschaffen.

## 9.4 Netzwerke – ein Blick über den Tellerrand

Netzwerke – ein Schlagwort, das man zurzeit in der aktuellen Schulentwicklungs-Diskussion häufig hört. Doch wie arbeiten Netzwerke und was sollen sie bewirken? In den meisten Schulen werden interessante, individuelle Ideen verwirklicht, die das Schulleben und den Alltag verbessern. Diese Schätze sind aber meistens nur für die jeweilige Einzelschule nutzbar – die Schule nebenan weiß in

der Regel nichts von diesen Möglichkeiten. Die Zusammenarbeit, der Austausch mit anderen Schulen kann sehr Gewinn bringend sein. So können z. B. Erfahrungen ausgetauscht, Projekte arbeitsteilig vorangetrieben und Qualifizierungen gemeinsam organisiert werden.

## **Netzwerkarbeit – wozu?**

Die Herausforderungen an die Schule, an jede Kollegin und jeden Kollegen wachsen zunehmend. Schule muss sich ständig veränderten Bedingungen und steigenden Erwartungen stellen, erbrachte Leistungen werden immer stärker unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet, die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen unserer Schülerinnen und Schüler sollen wesentlich gesteigert werden. Auch wird der Ruf nach stärkerer Übernahme der Verantwortung für den Lernerfolg jeder Schülerin und jeden Schülers immer lauter. Schule will und muss aufgrund der gegebenen äußeren Umstände einen Weg suchen, die eigene Qualität zu verbessern – allerdings einen Weg, der nicht geprägt ist vom Topdown der letzten Jahrzehnte, der nicht zum erwünschten Erfolg geführt hat. Eine Möglichkeit der Weiterentwicklung ist der Blick über den Tellerrand, die Öffnung von Schule, die Nutzung vorhandener Kompetenzen anderer Schulen, Kolleginnen und Kollegen: also die Zusammenarbeit und Vernetzung.

## **Netzwerkarbeit – mit wem?**

Die Auswahl der Netzwerkpartner kann sich an unterschiedlichen Kriterien orientieren. Für einige Schulen ist es wichtig, einen Austausch mit der gleichen Schulform zu haben. Andere favorisieren die Zusammenarbeit mit abgebenden oder aufnehmenden Schulen. Einige Schulen können sich wiederum nicht vorstellen, mit Schulen der gleichen Schulform zusammenzuarbeiten, die ihren Standort in unmittelbarer Nähe haben, da die Konkurrenzsituation hier als zu hoch empfunden wird. Wieder andere sehen den größten Gewinn im Austausch mit internationalen Schulen oder dem Aufbau einer Bildungsregion. Diese Frage müssen Sie, Ihre Schule bzw. Ihr Team entscheiden. Denn die Antwort ist abhängig von der speziellen Situation der Schule und den angestrebten Inhalten.

## **Netzwerkarbeit – aber wie?**

Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus braucht die Zusammenarbeit zwischen mehreren Schulen feste Strukturen und klare Verabredungen. Die Zusammenarbeit kostet zwar auch Zeit und Kraft, doch diese Investition wird sich mittelfristig „auszahlen“. Die Festlegung der Organisationsstruktur ist die Basis einer effektiven Zusammenarbeit. Für die Leitung bzw. Organisation brauchen die Netzwerkpartner eine Person, die verantwortlich und im verabredeten Rahmen den Prozess begleitet, Impulse aufgreift und bündelt, Ideen und Verfahren einbringt, an Verabredungen erinnert und die Ziele nicht aus den Augen verliert.

### **Folgende Punkte sollte man am Anfang der gemeinsamen Arbeit thematisieren:**

- Einigung auf die Dauer der Zusammenarbeit
- Gemeinsame Entwicklung einer „Geschäftsordnung“
- Kommunikationswege
- Abklärung von Zielen, Aufgaben, Entwicklungsschwerpunkten
- Klärung der Entwicklungsstrategie und des Vorgehens in den ersten sechs oder zwölf Monaten
- Ressourcen (Gelder, Zeit, Kompetenzen usw.)
- Festlegung der Termine und des Teilnehmerkreises

## Netzwerke – kein Selbstzweck

Wesentlich für den Fortbestand der Netzwerkarbeit ist ein gemeinsames Thema bzw. ein gemeinsamer Entwicklungsschwerpunkt. Ohne einen spürbaren Nutzen für viele Beteiligte der Schule ist die Zusammenarbeit auf Dauer nicht leistbar. Oder die Kooperation beschränkt sich auf einen Austausch über eher zufällige Themen – zweifellos ist das auch eine Form der Kommunikation, die eine persönliche Bereicherung darstellen kann. Für eine systematischere Schulentwicklung benötigen Sie allerdings eine andere Plattform der Arbeit. In diesem Zusammenhang hat sich die Einrichtung einer Steuergruppe, die den Prozess organisiert und bilanziert, als hilfreich herausgestellt.

## Ein Praxisbeispiel

Im Folgenden wird Netzwerkarbeit an Schulen exemplarisch vorgestellt, und zwar am Beispiel eines Qualitätsnetzwerkes von Schulen im Rahmen eines Projekts, das von 2002 bis 2005 in Niedersachsen durchgeführt wurde. Das Gesamtprojekt sollte dazu dienen, eine systematische Qualitätsentwicklung und -sicherung an Schulen zu erproben. Acht Schulen hatten sich mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung auf den Weg gemacht: acht Schulen verschiedener Schulformen, mit unterschiedlichsten Vorerfahrungen, Voraussetzungen und Möglichkeiten, aber auch acht Kollegien, also mehr als dreihundert Kolleginnen und Kollegen mit verschiedensten Erwartungen, Wünschen und Ängsten.

## Organisatorischer Rahmen

In den Schulen wurden schulische Steuergruppen eingerichtet, die unter anderem die Aufgabe hatten, die Kommunikation in der Schule und zwischen den Schulen zu gewährleisten. Wesentlicher Bestandteil der Arbeit dieser Gruppen war die Organisation und Bilanzierung der verabredeten Projekte innerhalb der Schule. Einige Vertreterinnen und Vertreter dieser schulischen Steuergruppen arbeiteten auch in der regionalen Steuergruppe mit. Diese regionale Steuergruppe war mit Lehrkräften aus allen beteiligten Schulen sowie den jeweiligen Schulleitungen (insgesamt drei Personen pro Schule) besetzt. Alle teilnehmenden Schulen wurden zudem durch eine Schulentwicklungsberaterin bzw. einen Schulentwicklungsberater unterstützt (genauer hierzu in: Schulverwaltung spezial, Sonderausgabe Nr.2/2005, Wolters Kluwer). Die Einrichtung einer regionalen Steuergruppe wirkte sich sehr positiv auf den Vernetzungs- und Entwicklungsprozess aus. Die Schulvertreterinnen und Schulvertreter erarbeiteten ein Regelwerk für die Arbeit der regionalen Steuergruppe.

Sehr unterstützend für die Netzwerkarbeit war die schulübergreifende Zusammensetzung der Qualifizierungsgruppen. Die neuen Arbeitszusammenhänge führten zu einer schulübergreifenden Zusammenarbeit vieler Lehrkräfte. Arbeitserleichterungen für die Kolleginnen und Kollegen fördern die Vernetzung: Materialien wurden arbeitsteilig erstellt und ausgetauscht. Dadurch musste „das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden“. Auch persönliche Kontakte tragen entscheidend zu erfolgreicher Netzwerkarbeit bei. Ein weiterer Baustein, der die Vernetzung unter den Schulen unterstützte, war die Durchführung von regionalen Bilanztagen. Hier ging es weniger darum, Erfolge zu präsentieren. Vielmehr sollten Synergieeffekte erzielt werden, indem Arbeitsergebnisse ausgetauscht und gemeinsame Arbeitsvorhaben verabredet wurden.

## Inhalte

Motor der Netzwerkarbeit sind gemeinsam zu bearbeitende Themen. Hier wird der Nutzen der Zusammenarbeit besonders deutlich, da man während des Bearbeitungsprozesses aufeinander angewiesen ist. Die Bereitschaft aller Beteiligten, sich mit der Verbesserung der Unterrichtsqualität zu beschäftigen, war in diesem Fall der gemeinsame Entwicklungsbereich. Die Schulen stellten Teams zusammen, die Unterrichtsentwicklung systematisch und verbindlich in der jeweiligen Schule umsetzen wollten und sollten. Diese Lehrkräfte nahmen an Qualifizierungen über einen Zeitraum von etwa zwei Jahren teil und setzten das Gelernte in den Schulen um. Die Steuergruppen der Schulen über-

nahmen die Betreuung dieser Lehrerinnen und Lehrer sowie die Schaffung eines organisatorischen Rahmens.

Ein Beispiel für die inhaltliche Arbeit der regionalen Steuergruppe war die Schulprogrammentwicklung. In mehreren Workshops, die das Beratungsteam organisiert hatte, wurden die Schulen befähigt, die Schulprogrammarbeit zügig in arbeitsteiligen Gruppen voranzubringen.

Nutzung interner Ressourcen: Weitere Inhalte der Arbeit waren z. B. die Ausbildung von Streitschlichtern oder die Methode der Selbstevaluation. Für diese Themen gab es Experten bzw. Expertinnen an einzelnen Schulen, so dass die Schulen voneinander lernen konnten.

Das hier beschriebene Netzwerk arbeitet auch über das Ende des Gesamtprojektes „Qualitätsnetzwerke in Niedersachsen“ erfolgreich weiter – auch ohne Unterstützung durch die Landesschulbehörde, die keine weiteren Ressourcen zur Verfügung stellen konnte. Für alle acht Schulen hat sich die Zusammenarbeit als nützlich und effektiv herausgestellt, so dass sie auf die gewinnbringende Netzwerkarbeit in ihrem schulischen Alltag nicht mehr verzichten wollen.

## 9.5 Steuergruppen – Unterstützer oder Kontrolleure?

In den letzten Jahren hat in Deutschland die Diskussion um die Einrichtung von schulischen Steuergruppen immer mehr Platz eingenommen. In einigen Kollegien herrscht jedoch Skepsis: Was sollen Steuergruppen eigentlich tun, sind sie letztlich der verlängerte Arm der Schulleitung, der in ihrem Auftrag kontrolliert und bestimmt? Und mit welcher Legitimation arbeiten Steuergruppen?

Einige Schulen haben aber bereits sehr gute Erfahrungen mit der Einrichtung einer Steuergruppe gemacht. Sie wird vom Kollegium – trotz anfänglicher Schwierigkeiten – als hilfreich und unterstützend eingeschätzt. Einige Schulen haben auch sehr positive Erfahrungen mit einer etwas abgewandelten Form von Steuergruppen gemacht, die zwar hinsichtlich ihrer Aufgabenbeschreibung und ihrer Funktion der ursprünglichen Definition entsprechen, aber in der Zusammensetzung der Gruppe alternative Wege gefunden haben. Bei der nun folgenden Beschreibung dieses Themas werden wir Ihnen daher zwei Alternativen vorstellen. Wählen Sie aus, welche Form eher in Ihre Schule passt. Bei der Einrichtung und der Aufgabenbeschreibung von Steuergruppen kann man einige Dinge beachten, die ihre Arbeit, Effektivität und Akzeptanz erheblich erleichtern können.

### Steuergruppe – wozu und was tut sie?

Neue gesellschaftliche Anforderungen an Schulentwicklung und Qualitätsverbesserung führen zu einer erweiterten Verantwortung der Einzelschule. Die Aufgaben und Projekte werden immer komplexer. Auch müssen die Schulleitungen zunehmend mehr Aufgaben übernehmen. Projektmanagement-Methoden können Schulen dabei helfen, mit diesen komplexen Aufgaben besser und effektiver fertig zu werden. Teilaufgaben dieser neuen Anforderungen können aber auch von einer Steuergruppe übernommen werden, die allerdings kein neues Entscheidungs- oder Machtgremium ist. Die von einer Steuergruppe begleiteten Projekte werden mit dem Kollegium abgestimmt: Ein klar formulierter und zeitlich begrenzter Auftrag mit Mandat der Gesamtkonferenz bestimmt die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Steuergruppe. Die Steuergruppe koordiniert alle Maßnahmen, die zum Erreichen der Ziele notwendig sind, die sich die Gesamtkonferenz gesetzt hat. Sie erstellt einen zeitlich abgestimmten Projektplan, der die Umsetzung der festgelegten Ziele sichert. Außerdem gewährleistet sie Transparenz und klare Kommunikationswege.

## Tipps für die Arbeit der Steuergruppe

Steuergruppen sind keine Gesprächskreise für befreundete Kolleginnen und Kollegen. Gespräche nach getaner Arbeit und auch freundschaftliche Beziehungen in der Schule bereichern den Alltag. Im Zentrum der Steuergruppe steht aber das Ziel, die anstehenden Aufgaben in Teamarbeit zu erledigen.

Steuergruppen sollten nicht ausschließlich aus Menschen bestehen, die Schule schon immer ganz anders gestalten wollten. Sie können zwar aus dieser Motivation heraus die Arbeit der Steuergruppe unterstützen, sie sind aber für die Schulentwicklung immer mit einem Mandat durch die Gesamtkonferenz in abgestimmten Vorhaben zuständig.

Zu Beginn ihrer Arbeit sollte sich die Steuergruppe eine Geschäftsordnung bzw. ein Regelwerk geben. Wichtig sind in dieser Phase klare Absprachen, feste Termine, eine klare Rollenverteilung, gut vorbereitete Sitzungen mit Tagesordnung sowie die Dokumentation dieser Sitzungen und Arbeitsschritte. Zu berücksichtigen ist auch die Moderation der Sitzungen, eine Feedback-Kultur und das Schaffen einer guten Arbeitsumgebung. Eventuell benötigt die Gruppe zusätzliche Qualifizierungen, damit sie die anstehenden Aufgaben effektiver bewältigen kann.

Wichtig ist auch die kontinuierliche Mitarbeit der Schulleitung. Eine Steuergruppe, die keine Unterstützung durch die Schulleitung erhält, hat einen fast ausweglosen Kampf vor sich. Und ein Kollegium, dem die Schulleitung durch mangelnde Teilnahme signalisiert, dass das Interesse und die Arbeit der Steuergruppe keine Wichtigkeit hat, ist schwer zu einer Mitarbeit zu bewegen.

Eine wesentliche Bedingung dafür, dass die Steuergruppe von allen Beteiligten akzeptiert wird, ist eine gute Transparenz der geleisteten Arbeit. Das Schaffen von funktionierenden Kommunikationswegen ist eine sehr wichtige, aber zugleich sehr schwere Aufgabe. Besprechen Sie in der Gesamtkonferenz, in welcher Form die Informationen dem Kollegium, den Eltern, den Schülerinnen bzw. Schülern und den externen Partnern zur Verfügung gestellt werden. Legen Sie auch fest, welche Informationen allen zur Verfügung gestellt werden und welche nur von Interessierten abgerufen werden können. Kündigen Sie Ihre Arbeitssitzungen der Steuergruppe rechtzeitig an und öffnen Sie die Sitzungen für Interessierte. Nur so können Sie der Kritik einzelner Kolleginnen und Kollegen entgegenwirken, dass die Steuergruppe „der verlängerte Arm der Schulleitung sei“ oder „ein eingeschworener Verein, der die eigenen Interessen vorantreibt“.

Empfehlenswert für die Arbeit der Steuergruppe ist die Begleitung durch einen „kritischen Freund“, also jemandem, der nicht in direkter Verbindung zur eigenen Schule steht und eine andere und neutralere, aber nicht negative Sichtweise auf die Prozesse hat.

Die Arbeitsbelastung der Mitglieder der Steuergruppe ist hoch. Es wäre deshalb sehr günstig, wenn die Schule bzw. die Schulleitung einen Weg fände, die Kolleginnen und Kollegen der Steuergruppe zu entlasten (z. B. durch eine Entlastungsstunde oder weniger Pausenaufsicht).

## Alternative: Integration der Steuergruppe in eine kollegiale Schulleitung

Alternativ kann die Steuergruppe in eine kollegiale Schulleitung integriert werden. Grundvoraussetzung für dieses Modell ist eine arbeitsfähige kollegiale Schulleitung, die sich gegenseitig vertraut und zuarbeitet und die gemeinsame Aufgabe der Schulentwicklung vorantreibt.

Für diese Form der Steuergruppenarbeit erhalten zwei Kolleginnen bzw. Kollegen vom Kollegium ein Mandat für die Prozessbegleitung klar beschriebener Aufgabenbereiche. Diese Kolleginnen bzw. Kollegen arbeiten dann zu den benannten Themen mit der kollegialen Schulleitung zusammen – und bilden eine so genannte erweiterte Schulleitung. Die größte Schwierigkeit bei dieser Form der Prozesssteuerung ist die Abgrenzung der Aufgabenbereiche gegenüber allen anderen anstehenden Aufgaben der Schulleitung. Die gewählten Kolleginnen und Kollegen sollten nicht für zusätzliche Aufgaben zuständig werden, sondern die Hüter der vom Kollegium festgelegten Schwerpunkte der Schulentwicklung sein.

## Die Zusammensetzung der Steuergruppe

3 bis maximal 9 Mitglieder, darunter:

- Organisator/in
- Kommunikator/in
- Innovator/in
- bedächtig Abwägende
- Schulleiter/in

aus verschiedenen Bereichen der Schule, Männer und Frauen,  
ausgehandelt mit Kollegium und/oder Personalrat

### oder alternativ

Zwei Kolleginnen bzw. Kollegen erhalten von der Gesamtkonferenz ein Mandat und arbeiten mit der kollegialen Schulleitung zusammen. Die oben beschriebenen Funktionen sollten auch in dieser Organisationsform besetzt werden.

Wesentlich für die Zusammensetzung der Steuergruppe ist die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit der Mitglieder und des damit verbundenen Nutzens für die Steuergruppe. Der abwägende Persönlichkeitstypus ist genauso wichtig wie der Typus des Innovators. Diese Entscheidungskriterien müssen dem Kollegium allerdings transparent gemacht werden.

## Aufgaben der Steuergruppe

- Übernahme der Prozessverantwortung für die mit dem Kollegium vereinbarten Projekte zur Schul- bzw. Qualitätsentwicklung
- Regelmäßige Information aller Beteiligten
- Sicherung und Dokumentation der Prozesse
- Prioritätensetzung der Entwicklungsschwerpunkte
- Formulierung von konkreten Zielen und Umsetzungsplänen bei hoher Transparenz für das Kollegium
- Einbeziehung des Kollegiums in den Prozess
- Erarbeitung und Sicherung einer Implementationsstrategie
- Schulinterne Koordinierung der Arbeits- und Projektgruppen
- Organisation des Erfahrungsaustauschs innerhalb und zwischen einzelnen Arbeits- und Projektgruppen
- Begleitung von schulinternen Evaluationsmaßnahmen
- Vorbereitung und Durchführung von Feedback-Konferenzen mit dem ganzen Kollegium
- Unterstützung und Koordinierung von Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung
- Prozessdokumentation, Datenaufbereitung und Rechenschaftslegung
- Anbahnung bzw. Herstellung von Strukturen größerer Verbindlichkeiten
- Koordinierung des Qualifizierungsbedarfs und Erarbeitung eines Fortbildungskonzepts
- Zusammenarbeit mit Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie Ausbildern

### Wichtig:

Die Steuergruppe ist nicht für alles zuständig, was an der Schule „schon immer mal gemacht werden sollte“ oder was gerade aktuell im Argen liegt. Sie sorgt dafür, dass die Schulentwicklung, auf die sich die Schulgemeinschaft verständigt hat, Erfolg hat.

## 9.6 Evaluation der Schulentwicklungsarbeit

Viele Menschen beschäftigen sich in den vielfältigsten Zusammenhängen mit der Qualitätsentwicklung von Schule. Das ist gut und gibt auch den einzelnen Personen oder den entsprechenden Gruppen, die sich damit beschäftigen, ein beruhigendes Gefühl. Häufig ist es aber so, dass die gleichen Themen Jahre nach einer Bearbeitung durch Gruppen erneut auftauchen, weil die Probleme nicht koordiniert oder konsequent in einem professionellen Prozess angegangen worden sind. Evaluation ist hier unerlässlich, damit die Wirkungen der Arbeit überprüft werden können. Dies gilt für die einzelne Unterrichtsstunde genauso wie für ganze Schulentwicklungsprozesse.

### Evaluation durch Schülerbefragung

An der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule in Göttingen wurde 2002 und 2004 eine Schülerbefragung im Jahrgang 8 durchgeführt. Die Fragen waren durch das Internationale Institut für pädagogische Forschung in Frankfurt (DIPF) vorgegeben. Die Untersuchung, die sich auch auf die Lehrerinnen und Lehrer sowie auf die Eltern bezog, trägt den Titel Pädagogische Entwicklungsbilanz (PEB). Derzeit läuft auch eine Befragung der Bertelsmann Stiftung (SEIS).

Die Ergebnisse der Schülerbefragung 2002 wurden durch die Schulleitung und die Pädagogisch-Didaktische-Konferenz (PÄDIKO) der Schule analysiert; anschließend wurde ein entsprechender Arbeitsplan im Rahmen eines Schulprogramms entwickelt. An dieser Stelle sollen nun einige Ergebnisse dieser Befragung vorgestellt und dann der Befragung 2004 gegenübergestellt werden. Dabei wird deutlich, dass die durchgeführten Maßnahmen Erfolg hatten.

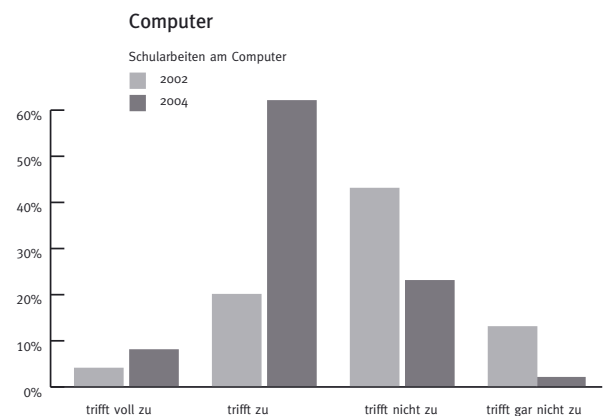
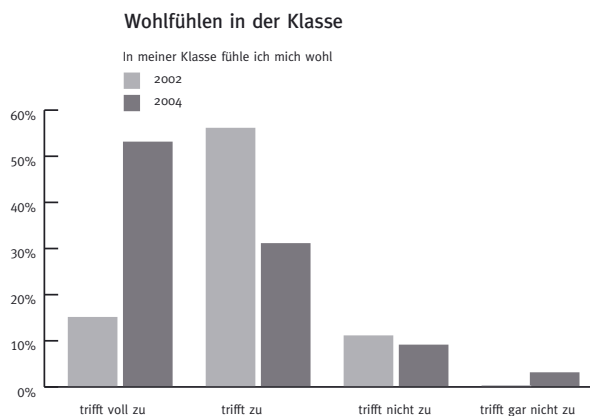
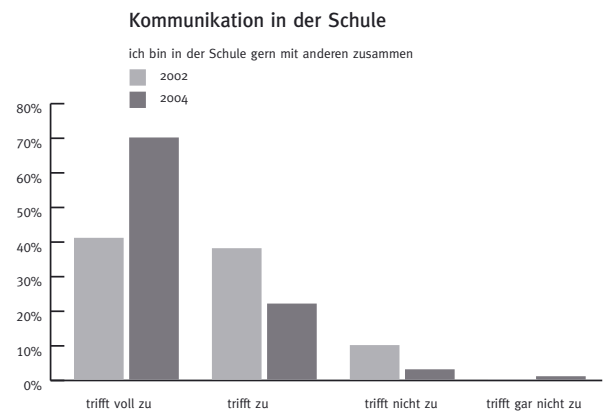
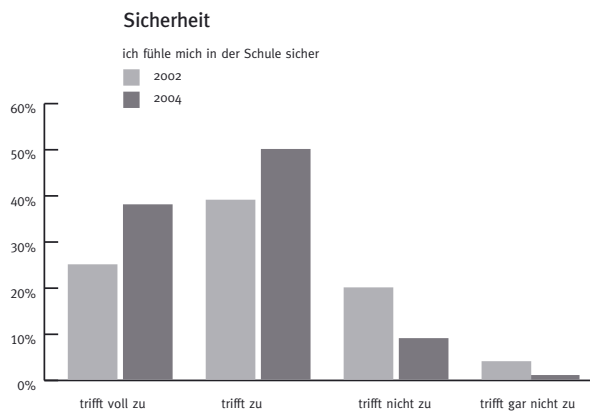
#### Ausgewählte Ergebnisse

1. Etwa 25% der Schülerinnen und Schüler gaben 2002 an, sich in der Schule nicht sicher zu fühlen. Nach einer Befragung von Schülern und Eltern bildete sich eine Arbeitsgruppe der PÄDIKO zum Thema „Sicherheit auf dem Schulweg“ und „Mobbing“. Die getroffenen Maßnahmen führten innerhalb von zwei Jahren dazu, dass der Prozentsatz der Schülerinnen und Schüler, die sich in der Schule nicht sicher fühlen, auf unter 10% gesunken ist. Dieser Prozentsatz ist natürlich immer noch zu hoch, auch wenn er im Vergleich zu anderen Schulen sehr niedrig ist. Das gestiegene Sicherheitsgefühl der Schüler zeigt sich auch in einem drastischen Anstieg bei der Bewertung „Wohlfühlen in der Klasse“ und bei der Angabe, gerne in der Schule mit anderen zusammen zu sein.
2. Die Nutzung der Medien hatte 2002 für die Schülerinnen und Schüler eine relativ geringe Bedeutung: Sie hielten es nicht für wichtig, Computer und andere Medien zu nutzen oder die Arbeit im Internet im Unterricht einzubeziehen. Daraufhin wurden an der Schule schulinterne Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt, jedes Cluster mit einem eigenen Computerraum ausgestattet und ein schuleigenes Curriculum entwickelt, das in den einzelnen Fächern deutlich macht, zu welchen Themen und Methoden Medien eingesetzt werden können. Die Grafiken zeigen, dass diese Maßnahmen äußerst erfolgreich waren.
3. 2002 war den Schülerinnen und Schülern nicht ganz klar, was sie in der Schule lernen sollten, da die Lernziele zum Ende einer Klasse nicht deutlich waren. Deshalb stellten die Fachkonferenzen der Schule für jede Klassenstufe ein Heftchen zusammen, in dem die Lerninhalte und Lernmethoden, die im kommenden Schuljahr bearbeitet werden sollten, zusammengestellt wurden. Diese Heftchen wurden allen Schülerinnen und Schülern und deren Eltern zu Beginn eines Schuljahres ausgehändigt. 2004 gaben nur noch 15% der Schülerinnen und Schüler an, sie wüssten nicht, was sie bis zum Ende der Klasse zu lernen hätten.
4. 2002 war knapp die Hälfte der Schülerinnen und Schüler der Meinung, die Schule mache keinen einladenden Eindruck. Durch Renovierungen und vor allem regelmäßig wechselnde Kunstausstellungen im gesamten Gebäude wurde diese Einschätzung auf unter 15% verringert.

- Knapp die Hälfte der Schülerinnen und Schüler gab 2002 an, selten oder nie an selbst gewählten Aufgaben arbeiten zu können. Durch die methodischen Diskussionen in den Fachkonferenzen und Jahrgängen, durch ein Methodencurriculum und schulinterne Lehrerfortbildungen sank diese Einschätzung 2004 auf immerhin 30% – was für diesen kurzen Zeitraum ein erstaunlich gutes Ergebnis ist.

Derartige Evaluationen sind ein wichtiger Indikator dafür, ob sich die Arbeit der Schule an einer Qualitätsverbesserung auf dem richtigen Weg befindet und ob sich die Arbeitskraft, die in diese Prozesse gesteckt wird, auch wirklich lohnt.

Mit diesem Wissen können Fehlentscheidungen korrigiert werden. Eine solche Evaluation dient auch der Priorisierung: Das Kollegium entscheidet aufgrund der Datenlage, welche Aspekte der Schulentwicklung vorrangig bearbeitet werden sollen und welche noch ein paar Jahre zurückstehen können. Dieses Vorgehen spart Kräfte und schlechtes Gewissen.



## 9.7 Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen

In Zeiten, in denen größere Veränderungen im Bildungssystem angestrebt werden, sehen sich auch die Schulen höheren Ansprüchen gegenüber, die sie allerdings unter immer schwierigeren Bedingungen erfüllen müssen. Insbesondere die Forderung nach höherer Qualität der Schulbildung stellt die Schulleitung sowie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor anspruchsvolle Aufgaben. Diese Aufgaben können viel besser bewältigt werden, wenn Strukturen und Instrumente zur Verfügung stehen, die

- die Zusammenarbeit im Kollegium fördern,
- Einzelkämpfer zu kooperativem Handeln bewegen,
- Auseinandersetzungen auf einer sachlichen Ebene regeln lassen,
- Entwicklungen, Ziele und Aufgaben für alle transparenter und damit steuerbarer gestalten lassen.

In erfolgreichen Schulen und Organisationen wird das bewährte Instrument der Zielvereinbarungen eingesetzt, das dazu dient,

- notwendige Strukturveränderungen einzuleiten,
- Hierarchiestufen und Aufgabenzuordnungen sinnvoll zu nutzen,
- alle Lehrkräfte und Beteiligten in ein einsehbares Gesamtkonzept einzubinden,
- Mitarbeiter gezielt zu fördern und auch fordern zu können,
- Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie externe Kooperationspartner mit in die Schulentwicklung und das Erreichen der Bildungsziele einzubinden.

### Was ist Arbeiten/Führen mit Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen werden an den Gesamtzielen und Rahmenplänen einer Schule ausgerichtet. Sie machen die gesamte Zielhierarchie, die gewählten und notwendigen Schulentwicklungsprozesse und Entscheidungsstrukturen transparenter, so dass alle Beteiligten das Gesamtsystem durchschauen und sich ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen können.

Der wesentliche Kern besteht aus regelmäßigen, in der Regel jährlichen oder halbjährlichen Bilanz- und Orientierungsgesprächen, die zwischen den direkt zusammenarbeitenden Führungskräften und den ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfinden. In einer Schule mit drei Hierarchiestufen (Schulleitung, Jahrgangs- und oder Fachbereichsleitung, Kollegium) finden die Gespräche zwischen Schulleiter bzw. Schulleiterin und den Bereichsleitern bzw. den Bereichsleitern und den Lehrkräften statt. Das System kann aber ebenso von Lehrkräften und den Schülerinnen und Schülern genutzt werden.

Ziele sind immer eine Projektion in die Zukunft. Sie unterliegen ständigen Veränderungen, neuen Erkenntnissen und müssen unter Umständen angepasst werden. Das Zusammenarbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen ist deshalb auch ein langfristiger Prozess und nichts Statisches. Entscheidend ist zum Beispiel nicht so sehr, wie eine Lehrkraft eine Aufgabe bewältigt, sondern ob und inwieweit sie das vereinbarte Ziel erreicht. Erfolg wird demnach an der Zielerreichung gemessen und bewertet, beispielsweise ob und wie Lehrinhalt und -methode aufeinander abgestimmt sind, aber auch ob und inwieweit ein Schüler seine Schreib- und Lesekompetenz verbessert hat.

Führen mit Zielvereinbarung ist etwas wesentlich anderes als Führen mit Zielvorgabe. Bei der Zielvereinbarung werden die Ziele gemeinsam von der Führungs- und der Lehrkraft (bzw. von der Lehrkraft und der Schülerin bzw. dem Schüler) formuliert und einvernehmlich vereinbart. Die Lehrerinnen und Lehrer sollen möglichst selbst Ziele für ihren Aufgabenbereich vorschlagen: „Was kann ich an meinem Arbeitsplatz dazu beitragen, dass die Gesamtziele der Schule erreicht werden?“ Das führt zu einer größeren Identifikation mit dem ganzen System und zu realistischeren Zielen. Natürlich gibt es

in der Schule auch Ziele, die von außen gesetzt und nicht verändert werden können, zum Beispiel Bildungsstandards, Vergleichbarkeit der Abschlüsse, Anforderungen der betrieblichen Ausbildung, Elternmitbestimmung. Hier könnte als Ziel vereinbart werden, wie diese Vorgaben integriert und umgesetzt werden sollen.

Die Maßnahmen zur Zielerreichung werden durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule, durch die Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern eigenverantwortlich geplant und festgelegt: „Welche Maßnahmen will ich im Einzelnen ergreifen, damit ich Ziele, die ich mit meiner Führungskraft oder meinem Partner gemeinsam vereinbart habe, auch wirklich erreiche?“ Bei der Durchführung kontrolliert sich jeder weitgehend selbst. Der Grad der Zielerreichung wird dann zu einem vereinbarten Termin mit der jeweiligen Führungskraft besprochen, die dann auch den weiteren Prozess begleitet.

## **Bedingungen für das Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen**

Voraussetzung für das Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen ist eine möglichst genaue Abgrenzung und Festlegung der Aufgabengebiete, der Verantwortlichkeiten und der Befugnisse von Schulleitung, Führungs- und Lehrkräften. Für jeden Arbeitsplatz ist eine entsprechende Qualifikation erforderlich, die immer wieder den sich verändernden Anforderungen angepasst werden muss. Daraus ergeben sich zwei Zielbereiche:

1. Jede Lehr- und Führungskraft muss neben den jeweiligen „Grundaufgaben“, die durch ihre Rolle in der Schule vorgegeben sind, mit entsprechenden Aufgabenbereichen im Schulentwicklungsprozess betraut werden, die ihrer Qualifikation (Stärken und Schwächen) entsprechen.
2. In Bilanz- und Orientierungsgesprächen müssen Zielerreichung und Stärken gewürdigt sowie die Beseitigung von Schwachstellen gefördert werden – zum Beispiel durch Fortbildung, gezielte Hilfsangebote oder durch eine Veränderung des Aufgabenbereiches, wenn dieses möglich ist.

## **Wesentliche Elemente von Führen mit Zielvereinbarungen sind Weiterbildung und Delegation.**

### **Der Ablauf des Systems und Folgerungen**

Damit Potenziale des Systems bestmöglich erschlossen werden, bietet sich ein Phasenablaufschemata an, in dem folgende Elemente berücksichtigt werden:

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sonstigen Beteiligten sind mit ausführlichen Erklärungen an das System heranzuführen. (Einführungsphase)
- Jeder muss die Möglichkeit haben, sich mit dem System auseinanderzusetzen, Fragen und Bedenken abklären zu können. Wichtig ist, dass der überwiegende Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Testversuch einverstanden ist. (Klärungsphase)
- Während der ersten Testphase sollten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützende Hilfsangebote gemacht werden, um möglichst niemanden zu überfordern. Forderungen haben im Gleichgewicht zu den individuellen Fähigkeiten jedes Einzelnen zu stehen. (Testphase)
- Etwa nach einem halben Jahr kann mit jedem Einzelnen ein Bilanz- und Orientierungsgespräch geführt werden, in dem die Testphase ausgewertet wird und Folgerungen für die nächste Durchführungsphase besprochen und beschlossen werden. (Test-Evaluation)
- Start der Durchführung des Systems für den ersten realen Planungszeitraum von einem Jahr. (Durchführungsphase)
- Am Ende des Jahres erfolgt die Evaluation: Was ist gut gelungen, was weniger gut und was können wir für den nächsten Planungszeitraum daraus lernen? (Auswertungsphase)

Sinnvolle Bausteine, die das System gut unterstützen und im Bedarfsfall einzeln bearbeitet bzw. trainiert werden können, bestehen aus:

- Stellenplanung
- Aufgabenplanung
- Maßnahmenplanung
- Orientierungs- und Bilanzgesprächen
- Partnerzentrierter Gesprächsführung

## **Welchen Nutzen hat das Zusammenarbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen?**

Das Arbeiten und das Führen mit Zielvereinbarungen bringt gleichermaßen Nutzen für die Schule als Gesamtsystem, also für die Schulleitung, die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler, die Eltern, aber auch für die außerschulischen Partner und die „Abnehmer“ der Schule. Das heißt also, dass im Idealfall alle Beteiligten gleichermaßen profitieren. Die Schule gewinnt an Autonomie und Qualität.

### **Nutzen für die Schule**

- Höhere Zielorientierung aller in der Schule tätigen Personen
- Stärkere Identifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Schulzielen
- Innovationsschub für das Gesamtsystem
- Höhere Motivation der Lehrerinnen und Lehrer
- Besseres Nutzen von Lösungsideen aller an der Schule Beteiligten
- Angleichung der Curricula mit den zu erwartenden Standards in den einzelnen Fächern
- Einbeziehung der Anforderungen von Betrieben und Universitäten

### **Nutzen für die Führungskräfte**

- Mehr Zeit für das Wesentliche durch weniger Kontrolle sowie mehr Problemlösungsarbeit und Delegation von Verantwortung
- Weniger Fremdkontrolle durch mehr vereinbarte Eigenkontrolle
- Größerer Überblick über künftige und abgeleistete Aufgaben

### **Nutzen für die Mitarbeiter**

- Stärkere Einbindung in das Unternehmen Schule und seine Ziele
- Möglichkeit, aktiv die Ziele mitzubestimmen, aber auch den Beurteilungsmaßstab und damit den Sinn ihrer Tätigkeit
- Größerer Handlungsspielraum im Arbeitsalltag
- Weniger Fremdkontrolle, mehr Eigenverantwortung

Dieses System kann ebenso zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern (wie oben erwähnt) sowie auch unter Einbezug von Eltern und außerschulischen Partnern eingesetzt werden.

### **Nutzen für die Schüler**

- größere Einsicht in den eigenen Lernprozess (wo stehe ich, was will ich erreichen, was muss ich dafür leisten?)
- Lernen von zielorientiertem und problembewusstem Arbeiten
- Erziehung zu verantwortungsbewussten, selbstgesteuerten Persönlichkeiten

## **Nutzen für alle beteiligten Personen, Gruppen und Systeme**

Das System ermöglicht die individuelle Förderung jedes Einzelnen auf seiner jeweiligen Position im Gesamtprozess, indem seine Fähigkeiten, seine Ziele und seine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für den eigenen Lernprozess einbezogen, besprochen und geklärt werden.

## **Misslingenskriterien**

Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen ist zum Scheitern verurteilt, wenn es Führungskräften nicht gelingt, in einem offenen Prozess ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Kolleginnen und Kollegen für dieses fördernde Konzept zu gewinnen. Die Gefahr des Misserfolgs besteht insbesondere dann, wenn Ziele nicht wirklich fair miteinander ausgehandelt und vereinbart werden, sondern den Partnern (aus welchen Gründen auch immer) übergestülpt oder oktroyiert werden.

## **Gelingenskriterien**

Wenn Schule sich auf den Weg macht, die Qualität von Bildung nachhaltig zu verbessern, dann kann das gelingen, wenn alle beteiligten Personen in diesen Prozess eingebunden und entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten gefördert und gefordert werden. Dazu sind die einzelnen Phasen des Systems (s. Ablauf und Folgerungen) sowie die dazugehörigen Bausteine einzubeziehen. Zusammenarbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen fördert dann in idealer Weise Partnerschaft und Teamarbeit – und bildet die Basis für das zielorientierte Erfolgsstreben einer Schule.

# **9.8 Regionale Schulentwicklung**

Bildung ist der zentrale Wirtschaftsfaktor für Deutschland. Investitionen in Bildung sind notwendig, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Für Wirtschaftsstandorte ist nicht die Qualität der Einzelschule wichtig, sondern das Bildungsangebot einer gesamten Region, das die Kindergärten genauso einschließt wie die Universitäten und Möglichkeiten der betrieblichen Ausbildung. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von außen kann man nur gewinnen, wenn sie für ihre Kinder eine attraktive Bildungslandschaft vorfinden.

Die individuelle Förderung des Lernweges eines Schülers oder einer Schülerin darf sich nicht mehr nur auf die einzelne Institution erstrecken, in der er oder sie sich gerade aufhält. Eine Bildungsregion muss ein Netzwerk von verschiedensten Angeboten schaffen, in dem sich die Auszubildenden flexibel bewegen können. Es muss möglich sein, dass ein Schüler, der über besondere Fähigkeiten in Mathematik verfügt, schon während seiner Schulzeit sein Grundstudium an der Universität ableistet. Eine demotivierte Hauptschülerin muss schon während ihrer Schulzeit eine Lehre in einem Handwerksbetrieb machen können. Lernen ist in Bildungsregionen nicht mehr an Einzelinstitutionen gebunden, sondern an die Bedürfnisse und Motivationen der Lernenden, die mit den Anforderungen der Gesellschaft in Einklang gebracht werden müssen.

Regionale Bildungskonzepte sind schnell, effektiv und kostengünstig verfügbar. Sie beruhen auf Verträgen, in denen sich alle an der Bildung Beteiligten auf Grundlagen guter Schule verständigen, die in diesem Buch ansatzweise dargestellt wurden. Weiterführende Informationen finden Sie auch unter [www.impuls-ifs.de](http://www.impuls-ifs.de) Regionen. Bei unseren Anregungen und Empfehlungen gehen wir auch von Vorstellungen aus, die den klassischen Vorstellungen von Lernen zum Teil widersprechen.

Schulentwicklung kann gelingen, wenn sich festgefahrene Einstellungen ändern und ein unterstützender organisatorischer und finanzieller Rahmen gegeben ist. Man muss sich bei Schulentwicklungsprojekten immer die Frage stellen, ob wirklich der Wille aller Beteiligten vorhanden ist, sich zu ändern und die gewohnte Komfortzone zu verlassen. Was hilft ein extrem motivierter Lehrer, der selbstständiges Lernen einführen will, wenn alle anderen Kolleginnen und Kollegen weiterhin fron-

tal unterrichten und die Schulleitung nichts von solchen Ideen hält? Gute Schule kann nicht von Einzelnen entwickelt und erreicht werden, sondern nur im Team. Eine erfolgreiche Initiative erfordert die Beteiligung aller Betroffenen. So muss unter anderem ein Großteil der Lehrerinnen und Lehrer dazu bereit sein, zusätzliche Energie für den Umsetzungsprozess aufzuwenden. Aber auch alle anderen Gruppen in der Region, die an Bildung interessiert sind und sich einbringen möchten, müssen einbezogen werden.

Das Konzept der regionalen Schulentwicklung basiert auf Erfahrungen im In- und Ausland, wie gute Schule gemacht werden kann. Hinzu kommen verstärkt Erkenntnisse aus der demographischen Entwicklung, die darauf hinweisen, dass in den nächsten Jahren besonderes Engagement in der Bildung gefordert ist. Der Trend ist eindeutig: Geringere Schülerzahlen werden zu einer Veränderung von Klassen, Schulen und Schulkonzepten führen. Unser regionales Schulentwicklungskonzept trägt diesem Wandel Rechnung.

## **Kernteam**

Zunächst gilt es, dass diejenigen, die Schule verändern wollen – besonders im Rahmen von Ganztagschule – auch geeignete Partner finden. Die Partner sollten aus dem schulischen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld stammen und die Initiativgruppe bilden. Entwickeln Sie nun gemeinsam eine Vorstellung, was Sie unter guter Schule, unter einer Bildungsregion verstehen.

In Deutschland gibt es viele sehr gute Beispiele, die man sowohl als Vorbild als auch als Hilfe nutzen kann.

Der besondere Reiz der regionalen Schulentwicklung liegt in einem hohen Wirkungsgrad. Das Konkurrenzprinzip weicht dem Kooperationsprinzip.

Die Gestaltungsmöglichkeiten guter Schule vervielfachen sich, wenn mehrere Schulen unterschiedlichen Typs zusammen mit dem Schulträger, der Schulbehörde, den Eltern, verschiedenen Sozialpartnern, der Wirtschaft und natürlich auch der Politik an einem gemeinsamen Strang ziehen. Beispiele in Herford oder Schaumburg-Lippe machen diese positiven Synergieeffekte sehr deutlich. Neben dem leistungsfähigen Kernteam und einer klaren Zielvorstellung eröffnet sich dann die Möglichkeit, auch professionelle Hilfe finanzieren zu können. Eine einzelne Schule kann sich in der Regel kaum eine solche (notwendige) Unterstützung leisten.

Das Kernteam darf jedoch nicht zu groß sein, da sonst die Gefahr besteht, dass nur diskutiert und nicht gehandelt wird.

## **Vision**

Entwickeln Sie nun eine Vision, wie die Bildungslandschaft Ihrer Region in fünf und zehn Jahren aussehen soll, natürlich unter Einbeziehung der regionalen Entwicklung. Seien Sie innovativ und lassen Sie sich nicht von ungewöhnlichen Ideen wie etwa dem Aufbau ganzer Schuldörfer anstelle von vielen Einzelschulen abschrecken. Moderationsmethoden wie Zukunftskonferenzen sind für die Entwicklung von Visionen sehr hilfreich und holen alle Beteiligten ins Boot.

Der regionale Ansatz bietet mehr finanzierbare Möglichkeiten als man sich zunächst vorstellen kann. Er schafft ein Klima guten Lernens und kann dazu beitragen, schulische Probleme, die zum Beispiel in sozialen Brennpunkten besonders häufig auftreten, umfassend zu lösen und damit die Attraktivität einer gesamten Region zu erhöhen.

## Regionen-Vertrag

Schließen Sie klare Verträge mit allen, die am Entwicklungsprozess beteiligt sind. Diese Verträge beschreiben die Ziele, die Leistung und den zeitlichen Rahmen der Vereinbarung. Der Vertrag sollte nicht ausschließlich unter rechtlichen Gesichtspunkten gesehen werden, sondern eine eindeutige Verabredung über die Grundlagen einer guten Schule darstellen.

## Regionale Steuerungsgruppe

Bilden Sie eine schlagkräftige regionale Steuerungsgruppe, bestehend aus:

- Politik
- Schulverwaltung
- Sozialbehörde
- Schulleitung
- Kindergärten
- Partner aus der Wirtschaft
- Universität
- Wirtschaft
- Professioneller Beratung

## Ist-Analyse

Lassen Sie eine professionelle Ist-Analyse der betroffenen Bildungsinstitutionen durchführen. Sie gibt Aufschluss über den Status und die Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Ist-Analyse ist für die Erarbeitung der genauen Zielvorstellung zwingend erforderlich.

## Schulentwicklungsteams (SETs)

Im nächsten Schritt müssen für jede zu entwickelnde Schule Schulentwicklungsteams festgelegt werden. Diese Teams dürfen nur aus wenigen, handverlesenen Personen bestehen, die auch über die notwendige Durchsetzungskraft verfügen.

## Ausbildung der SETs

Diese SETs müssen nun so ausgebildet werden, dass sie über die notwendige Zielvorstellung durch Besuche an Referenzschulen, aber auch über die notwendige Methodik zur Durchführung ihrer Arbeit verfügen. Eine Schule allein kann sich einen solchen Prozess kaum leisten. Auf regionaler Ebene sind die Gelder eher zu beschaffen und sie teilen sich zudem auf mehrere Institutionen auf.

## Startkonferenz

Eine Startkonferenz ist von besonderer Bedeutung, da hier alle notwendigen Kräfte synchronisiert und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden.

## Verträge mit Schulen

Die Regionale Steuerungsgruppe schließt nun Verträge mit den einzelnen Schulen, die unter anderem Folgendes beinhalten:

- Teamkonzept
- Raumkonzept
- Lernkonzept

- Evaluationskonzept
- Kooperationskonzept
- Externe Leistungen

Die Erfahrung zeigt, dass eine Veränderung mit klaren Rahmenbedingungen sehr wirkungsvoll und schnell ist. Das Sein bestimmt das Bewusstsein.

Damit ist die Initiativ-Phase abgeschlossen. Es folgen noch die Start-Phase an den jeweiligen Schulen, die eigentliche, begleitete Entwicklungsphase und der Projektabschluss.

Wenn Sie weitergehende Informationen benötigen, können Sie diese auch unter [www.impuls-ifs.de](http://www.impuls-ifs.de) finden.



## IMPRESSUM

### *Herausgeber*

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS)

### *Autoren*

Uli Holefleisch, Professor Dr. Gerald Hüther, Anne Lemmermann, Jörg Pusch,  
Rolf Ralle, Wulf Reinshagen, Dr. Thomas Vogelsaenger, Wolfgang Vogelsaenger,  
Urte Wehrhahn, Stefanie Wilkening und andere

### *Satz & Layout*

progress4 GbR, Greifswald

*Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie im Internet unter*

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

[www.ganztagsschulen.org](http://www.ganztagsschulen.org)

© Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin 2005

Tempelhofer Ufer 11

10963 Berlin

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)

Arbeitshilfe 03

ISBN 3-9810519-3-9



