

Hermann Städtler
Schulleiter der Fridtjof-Nansen-Schule, Hannover

Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden für die Praxis

Kollegien aktivieren: Verantwortung übernehmen

Schulentwicklung gesund gestalten: Stärken ansprechen – Potentiale freisetzen

Die Fridtjof-Nansen-Schule (FNS) beschäftigt sich seit ca. acht Jahren intensiv mit der Frage, wie die Ressourcen von Kollegen und Kolleginnen stärker in die Schulentwicklung eingebracht und damit ihre Selbstwirksamkeit erhöht werden kann. Die Stärken der Lehrkräfte anzusprechen ist dabei die wichtigste Entwicklungsaktivität und zugleich entscheidender Hebel, um die Schulprogrammarbeit an richtiger Stelle in Gang zu setzen.

So ist verständlich, dass zunächst die Lehrkräfte im Mittelpunkt des Professionalisierungsinteresses stehen, denn Schülerinnen und Schüler sind auf authentische Vorbilder angewiesen, wenn auch sie lernen sollen, Verantwortung gern und kompetent zu übernehmen. Bei sich zu beginnen und die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen ist für Pädagogen der erste professionelle Schritt zu höherer Selbstwirksamkeit.

Dies gelingt leichter in einer von gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz geprägten Atmosphäre. Sie ist grundlegende Voraussetzung für einen fruchtbaren Diskurs zwischen Lehrkräften, Schulleitung, Schülerinnen, Schülern und Eltern. Ergebnisse der externen Evaluation verdeutlichen die Tragweite der Wertschätzungs- und Anerkennungskultur für das gesundheitsförderliche Schulklima und sie beweisen darüber hinaus, dass ressourcenorientiertes Vorgehen ein Schlüssel für die zielführende Aktivierung von Kollegen bei gleichzeitiger Übernahme von Verantwortung ist.

Verantwortung zu übernehmen ist leichter und berechenbarer, wenn der verantwortungsvolle Umgang mit eigener und fremder Lebenszeit gewährleistet ist. Er ist unseres Erachtens neben anderen Indikatoren der klarste Weg, um Wertschätzung in die Alltagsroutine zu integrieren. Wer das Gefühl hat, dass die eigene Lebenszeit von anderen Kollegen oder der Schulleitung nicht wichtig genommen wird, wird sich innerlich entziehen und Verantwortung für die Schule vermeiden. Deshalb sind Zeitmanagement und Priorisierung für uns wesentliche Erfolgsvariablen auf dem Weg zu einer eigenständig, erfolgreich arbeitenden Schule.

Unser Schulprogramm „Bewegte Schule-Schule als lernendes System im Stadtteil“ bildet den haltenden Rahmen für unsere gemeinsame Arbeit und sorgt für Transparenz, Klarheit und Machbarkeit von Leitidee, Zielen, Arbeitsschritten und Erfolgen bei allen Beteiligten. Es ist sinnstiftend, hat „dienende Funktion“ für das Kollegium und die Schulleitung und sorgt dafür, dass wir trotz hoher Belastung in unserem Beruf gesund bleiben können.

Unser Selbstverständnis: Kohärenzgefühl entwickeln – Jede/r ist wichtig und macht Sinn

Unsere Arbeit in der Schule basiert auf dem ressourcenorientierten Ansatz der Salutogenese (Entstehung von Gesundheit), der auf einem sehr umfassenden Gesundheitsbegriff in Abgrenzung zur Pathogenese (Entstehung von Krankheit) basiert und vor allem die Fähigkeit jedes Einzelnen zur Erhaltung und Stärkung seines Wohlbefindens fördern will. Dabei ist das Kohärenzgefühl (Zuversichtssinn) in seinen Dimensionen der Verstehbarkeit (Passung mit dem eigenen Erklärungsmodell der Welt), Handhabbarkeit (individuelle Bewertung der Bewältigungschance von Herausforderungen) und Sinnhaftigkeit (Wichtigkeit für das eigene Leben) die entscheidende Grundlage für die seelische und körperliche Gesundheit (Antonovsky 1997) und damit auch für die Leistungsfähigkeit. Nach Antonovsky ist Gesundheit kein verlässlich statischer Zustand sondern ein stets verändertes, dynamisches Pendeln zwischen den Polen Gesundheit und Krankheit. Wollen Lehrkräfte gesund und motiviert bleiben, müssen sie die Anforderungen ihres Schulalltages immer wieder auf ihre Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit hin überprüfen und sie ggf. modifizieren.

Diese Kompetenz zur kohärenten Auseinandersetzung führt nach Antonovsky zur Stärkung von gesunderhaltenden Ressourcen bei den Beteiligten (hier Lehrkräften). Dies ist Voraussetzung für ihre Bereitschaft, sich in ihrer Schule zu aktivieren und Verantwortung bereitwillig und kompetent zu übernehmen.

Durch das Schulprogramm Beteiligung erzielen

Im Schulprogramm der FNS sind die Leitideen, Ziele und Wege zur Unterrichtsentwicklung sowie Schulorganisationsstrategien mit entsprechenden Beteiligungsmodellen und Möglichkeiten zur Fremd- bzw. Eigenevaluation definiert.

Ein wirkungsvolles Schulprogramm ist an Ressourcen orientiert und achtet darauf, kollegiale Potentiale richtig einzuplanen und eine Selbstvergewisserung über eigene Leistungen als begleitenden Prozess anzulegen. Voraussetzung ist, dass alle Lehrkräfte schon in der Entstehungsphase Verantwortung für ihre Könnensbereiche übernehmen und bei der Formulierung des Anforderungsprofils die Dimensionen der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit für sich und die Schülerinnen und Schüler mitdenken. Im Ergebnis der Umsetzung zeigt sich, wie weit es gelungen ist, den Menschen in den Mittelpunkt des Planungsprozesses zu rücken und gleichzeitig die Unterrichtsqualität zu erhöhen. Über die so eingesteuerte Reflektionskultur entscheidet sich letztlich, mit welcher Wirkung zwangsläufig entstehende Konflikte bearbeitet werden können, wenn beispielsweise im Zuge der Unterrichtsentwicklung nicht zielführende „Komfortzonen“ einzelner Lehrkräfte überwunden werden müssen.

Umsetzung in der Fridtjof-Nansen-Schule

1. Verständigung auf eine gemeinsame Präambel und Leitidee

Grundlage unserer wertschätzenden Zusammenarbeit ist die Präambel, an der das Kollegium z.T. kontrovers unter Leitung einer Psychologin gearbeitet hat. Die Präambel ist für Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und alle weiteren Mitarbeiter der Schule gleichermaßen verbindlicher Orientierungsmaßstab:

„Die Fridtjof-Nansen-Schule ist eine Schule für Kinder aus 24 verschiedenen Ländern. In ihr arbeiten, lernen und leben 350 Kinder und 31 Erwachsene mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Fähigkeiten und religiösen sowie kulturellen Hintergründen. Jedes Kind zu integrieren, zu fordern und zu fördern sind die Prinzipien unserer unterrichtlichen Tätigkeit. Damit wir alle miteinander leben und voneinander lernen können, bemühen wir uns um Toleranz, Achtung und gegenseitiges Verständnis. Vor dem Hintergrund erachten wir umweltbewusstes und gesundheitsförderndes Verhalten für lebenswichtig und fördern bewusste Lebensweisen in der Schule im Sinne der Agenda 21. Wir verstehen Schule als ein lernendes System in einer sich ständig verändernden Welt. Dies findet Ausdruck in unserem Schulprogramm „Bewegte Schule-Schule als lernendes System im Stadtteil“.“

Die FNS ist eine Grundschule und liegt im so genannten sozialen Brennpunkt Hannover – Vahrenheide. Bewegung ist in unserer Schule ausdrücklich erwünscht. Sie ist zentrales Element bei der Gestaltung von Lernprozessen. Sie berührt alle Menschen, die in der Schule arbeiten, lernen und leben.

Unserer Schule ist wichtig, das elementare, neugiergesteuerte Bewegungsbedürfnis der Kinder aufzugreifen, ihre gelebte Bewegungsfreude zu unterstützen, zu nutzen und ihnen ganzheitlich zu begegnen in der Absicht, dem sinnesaktivem Lernen Vorzug vor kopflastigem Lernen zu geben. Dieses Vorgehen ist ressourcenorientiert und geht von Stärken der Kinder statt von vermeintlichen Schwächen aus. Der Begriff „Bewegte Schule“ bezieht sich sowohl auf das soziale System von Schule, in das Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern mit einbezogen sind, als auch auf das Organisationssystem.

„Schule in Bewegung bringen heißt für uns, Schule zu verändern durch eine kind-, lehrerinnen- und lehrer- und lerngerechte Rhythmisierung des Unterrichts, durch bewegtes Lernen, durch bewegte Pausen, durch bewegende, beteiligende und damit gesundheitsfördernde Organisationsstrukturen, durch Öffnung der Schule nach außen, durch vernetztes Denken und Handeln“ (Abeling u. Städtler 2004).

2. Mit dem Schulprogramm die Übersicht behalten (Ist-Stand), Entwicklungsschritte planen, Verantwortlichkeiten klären und Erfolge sichern

Das Schulprogramm der FNS wird über fünf, sich wechselseitig bedingende Inhaltsbereiche definiert (Abb.1). Dem Gesundheitsaspekt kommt dabei als übergreifende und zugleich verbindende Klammer zentrale Bedeutung zu. Um den Kern eines jeden Schwerpunktes herum sind die Themenbereiche (Bausteine) angeordnet. Für jeden Schwerpunkt ist eine von der Gesamtkonferenz gewählte Leitung zuständig, die eigenverantwortlich mit ihrem Team die Umsetzung in die Unterrichtspraxis oder in das Schulleben hinein plant und einsteuert. Sie ist Mitglied im Steuerungsausschuss der Schule. Dieses Steuerungs-System sorgt dafür, dass alle Kollegen beteiligt werden und Verantwortung tragen.

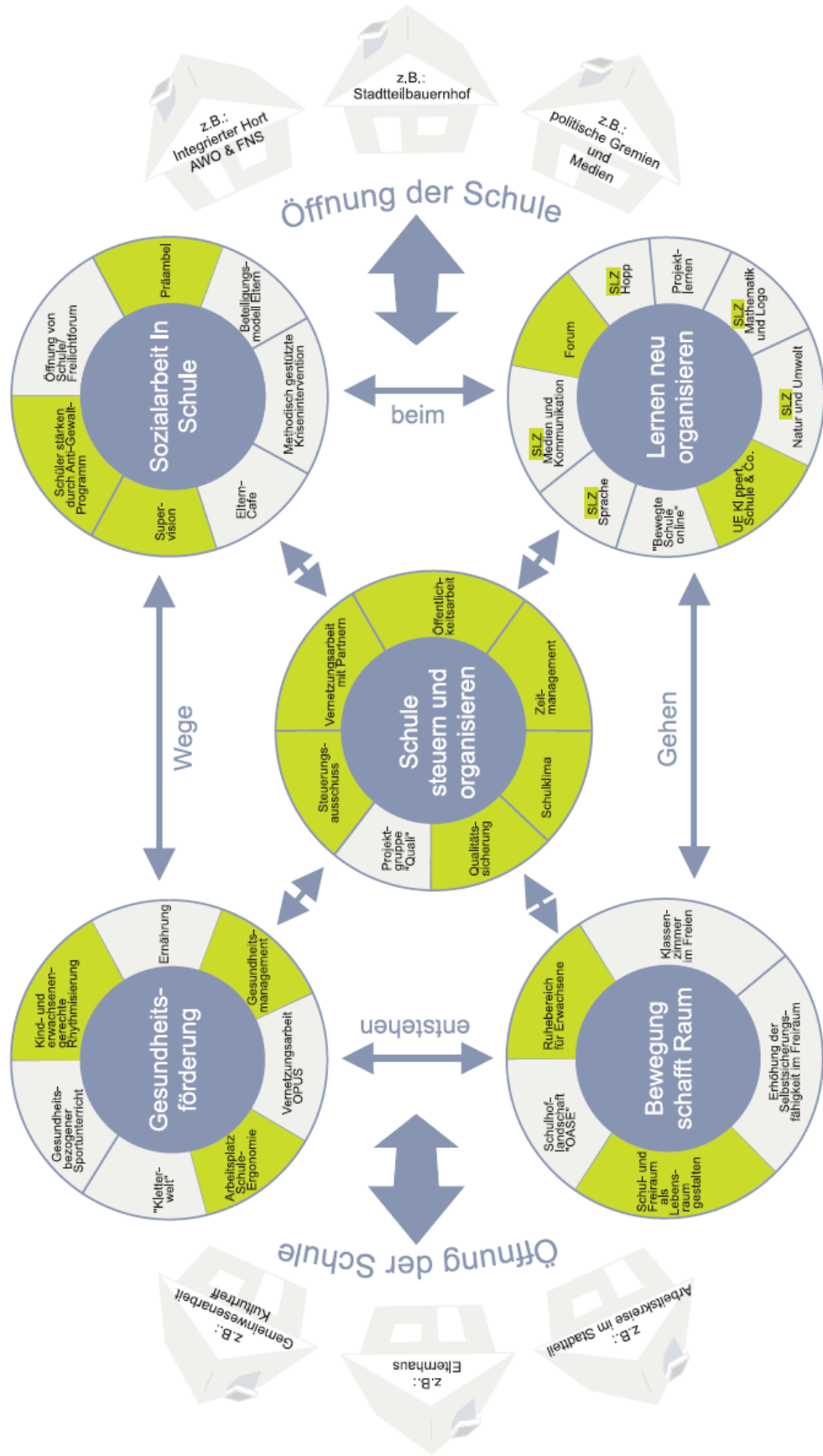
Bezogen auf die Thematik dieses Beitrages werden hier ausgewählte Schulprogrammschwerpunkte vorgestellt, vorwiegend aus dem Bereich „Schule steuern und organisieren“. Ziel ist, die Serviceleistung des Schulprogramms für die Schaffung eines gesundheits- und aktivitätsförderlichen Schulklimas aufzuzeigen, in dem Lehrkräfte bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

2.1 Baustein: Steuerungsausschuss für das Schulprogramm: Gleiche Augenhöhe – unterschiedliche Verantwortlichkeiten

Wer hausgemachte »Krankmacher« im traditionellen System Schule verändern will, muss bei den Hierarchien beginnen. An der Fridtjof-Nansen-Schule bedeutete dies, dass ein gewichtiger Teil der der Schulleitung zugeordneten Verantwortlichkeiten auf einen dafür gebildeten Steuerungsausschuss übertragen wurde, der aus je einem Vertreter der fünf Schulprogrammschwerpunkte, einem Schulleitungsmitglied und einem Vertreter des integrierten Hortes besteht.

Der Ausschuss ist von der Gesamtkonferenz beauftragt, alle wesentlichen Entscheidungen der Schule in den wöchentlichen Kurzsitzungen voranzutreiben und bei Bedarf zu beschließen. Die zu verteilenden »Topf«-Stunden, Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement, Qualitätssicherung, Sponsoring, Finanzen, interne Organisation von Arbeitsabläufen und Klärung von aktuellen Problemen liegen in den Händen der acht Entscheider. Der Steuerungsausschuss tagt wöchentlich jeweils 25 Minuten; seine Mitglieder sind im Gegenzug von einer Pausenaufsicht entlastet. Bei Entscheidungen hat jedes Mitglied eine Stimme, bei Stimmengleichheit nutzt die/der Vorsitzende die Möglichkeit einer weiteren Stimme, damit auf jeden Fall Entscheidungen getroffen werden können. Der Ausschuss hat Berichtspflicht in der Gesamtkonferenz. Entscheidungen werden zeitlich befristet gefällt und nach verabreiteter Probezeit wieder auf den Prüfstand gestellt. Gesundheitsfördernd für alle Kolleginnen und Kollegen ist dabei, dass Entscheidungen für die Schule mutiger, schneller und kompetenter getroffen werden, sogar mit dem geringen Risiko, dabei auch Fehler zu machen. Diese verteilen sich dann genauso wie die Erfolge auf die Schultern vieler.

Schulprogramm der Fridtjof - Nansen - Grundschule „Bewegte Schule - Schule als lernendes System im Stadtteil“



2.2 Baustein: Qualitätssicherung: Pädagogische Erfolge bilanzieren

Durch die Teilnahme an mehreren Modellversuchen konnten wir zahlreiche Evaluationsverfahren kennen lernen. Wir erfuhren aus der Zusammenstellung der Ergebnisse viel über die Wirkung unserer Aktivitäten, erkannten gelegentlich abweichende Prozessverläufe und konnten korrigieren. Diese Rückmeldungen führten in unserem Kollegium zu einem neuen Qualitätsverständnis, selbst wenn die angestrebte »Output-Orientierung« bei uns im Blick auf die aktuelle Kompetenz- und Standarddiskussion nicht unumstritten ist. Im Zuge unserer Beteiligung bei der Erprobung eines Gesundheits-Audits in Niedersachsen konnten wir erleben, welchen verstärkenden Effekt es haben kann, wenn Schulen sich mit Hilfe von Gesundheitsfachverständigen anhand eines Qualitätskriterienkataloges im Abgleich der Selbst- und Fremdeinschätzung ohne Konkurrenz um Rangfolgen gegenseitig kollegial auditieren (Praxisbüro gesunde Schule Hannover, Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen 2005)

Aufgrund der positiven (Selbst-) Evaluationserfahrungen werden zurzeit zwei Kolleginnen zu Evaluationsexpertinnen ausgebildet, deren Aufgabe es sein wird, unsere Lehrkräfte mit geeigneten Instrumenten bei der Selbstvergewisserung über die Wirkung ihrer Arbeit zu unterstützen. Dies beinhaltet neben der Rückmeldung über verbesserungswürdige Situationen genauso die Rückmeldung über die erfolgreiche Arbeit der Kollegen, die ohne geplantes Feedback kaum zustande käme. Klare Aussagen über die eigene Wirkung zu erhalten, ist eine wesentliche Variable zur Berufszufriedenheit von Lehrkräften, die in der letzten pädagogischen Erfolgsbilanz mit einem Prozentrang von 92 zurückgemeldet worden ist.

2.3 Baustein: Schulklima: Wohlfühlen und Berufszufriedenheit

Die Qualität des Schulklimas ist davon abhängig, wie weit es gelingt, Schule als Lern- und Lebensraum zu gestalten. Die klimatischen Bedingungen unserer Schule werden vor allem von der gelebten Wertschätzungskultur und der Identifikation der Lehrkräfte, der Schülerinnen und der Schüler mit ihrer Schule beeinflusst. Die Präambel gilt als Grundvereinbarung für das Zusammenleben in der Fridtjof-Nansen-Schule. Davon sind fünf Verhaltensregeln abgeleitet, die in altersunterschiedlicher Ausprägung den Orientierungsrahmen für die wertschätzende Gestaltung des Schullebens für Kinder und Erwachsene gleichermaßen vorgeben. Die Berufszufriedenheit und der Krankenstand sind Indikatoren für die Bewertung des Klimas. Selbst wenn es von allen beeinflusst wird und auch Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle spielen, ist permanente Steuerung nötig. Zuständig ist das Sozialarbeiterteam, der Personalrat und die Schulleitung in enger Verknüpfung mit dem Schwerpunkt »Sozialarbeit in der Schule«.

2.4 Baustein: Zeitmanagement: Mit eigener und fremder Lebenszeit verantwortlich im System Schule umgehen

Der sorgfältige Umgang mit Zeit ist ein Qualitätsmerkmal von bewegter und gesunder Schule, sofern Kräftepotentiale primär von den Ressourcen des Kollegiums her gedacht und im Blick auf die zu erreichenden Ziele in ein bewältigbares Anforderungsprofil gebracht werden. Damit versuchen wir, unserem auf Dauer krankmachenden Überlastungsgefühl („Wir werden nie fertig“) entgegenzuwirken und offen für lohnende Entwicklungsimpulse zu bleiben.

Im Zuge unseres sorgfältigen Umgangs mit Zeit trennen wir zwischen Kerngeschäft und „Luxus“-Aktivitäten, priorisieren in Abhängigkeit von vorhandenen Zeitressourcen und entscheiden bei neuen Anforderungen in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für die Schule jeweils neu, mit welcher Intensität wir uns ihnen widmen. Denn die professionelle Annahme einer neuen Aufgabe setzt voraus, dass eine andere Aufgabe bereits erledigt ist und wieder Zeitressourcen frei geworden sind oder bereits bestehende Aufgaben im Zuge der Priorisierung entfallen müssen. Die Priorisierung und die Identifizierung von heimlichen Zeitfressern im laufenden Schulalltag wird im Steuerungsausschuss vorgenommen. Mit Zeit besser umzugehen heißt für uns auch, neben der Verbesserung der Rahmenbedingungen die Selbstorganisation durch effizientes Zeitmanagement wirksamer zu gestalten. Dies berührt u.a. Fragen zur Unterrichtsplanung und Methodik, zur realistischen Zeitplanung, zu selbst gesetzten Ruhepunkten im Schulalltag und im Unterricht, des Mutes, unvorhersehbare Störungen einzuplanen, der erfolgreichen Anfertigung von To-Do-Listen und der eingebauten Belohnung.

Den Schulalltag zu rhythmisieren und Zeitfenster für wichtige Routineaufgaben einzurichten wird im Schulprogramm-Baustein kind- und lehrergerechte Rhythmisierung vorgenommen.

Baustein 2.5: Öffentlichkeitsarbeit: Feedback-Kultur und Öffnung von Schule

»Tue Gutes und rede darüber«. Diese zuversichtliche Auffassung ist Grundlage für diesen Themenbereich und spiegelt gleichzeitig das gesellschaftliche Verständnis unseres Kollegiums wider. Die Öffentlichkeit durch geeignete Medien und Veranstaltungen über die pädagogische Arbeit, über die Erfolge, aber auch über die Schwierigkeiten der Kinder zu informieren, ist u. E. politische Notwendigkeit, sorgt für Teilhabe und nicht selten auch für die Übernahme sozialer Bildungsverantwortung durch Außenstehende. Sie führt auch dazu, dass die Institution Schule mit der Qualität ihrer Arbeit wahrgenommen wird, sie ist eine Form der Öffnung von Schule.

Lehrkräfte erfahren bei ehrlicher Berichterstattung auch öffentliche Bestätigung ihrer Arbeit, was ganz im Gegensatz zur Pisa-Schelte zu ihrer Berufszufriedenheit und ihrer Gesundheit fördernd beiträgt. Öffentlichkeitsarbeit liegt in der Zuständigkeit der Schulleitung.

Baustein 2.6: Vernetzung mit Partnern: Ressourcenbündelung

Die Öffnung von Schule und Ressourcenbündelung sind Gründe für die – relativ aufwändige – Vernetzungsarbeit mit Partnern. Wir wollen damit einerseits Ergebnisse durch die Hereinnahme von außerschulischen Kompetenzen optimieren und andererseits die Belastungen durch fachfremde Arbeit für Lehrkräfte senken. Unter dem Aspekt einer immer anzustellenden Kosten-Nutzen-Rechnung haben sich Kooperationen mit kompetenten Partnern aus gesundheitsfördernden Institutionen gelohnt, genauso wie der Einbezug von außen stehenden Experten (Psychologen, Schulprozessberater, Evaluationsexperten), die aufgrund ihrer Neutralität Schulentwicklungsprozesse besonders gut mitsteuern können. Vernetzungsentscheidungen werden wegen ihrer grundlegenden Bedeutung im Steuerungsausschuss getroffen.

Baustein 2.7: Kind- und lehrergerechte Rhythmisierung: Belastung, Entlastung und Effizienz

Der Schulvormittag wird im rhythmischen Wechsel zwischen Belastung und Entspannung gegliedert. Das beginnt mit einem gleitenden Einstieg: Ab 8.00 Uhr ist das Schulgebäude für die Kinder geöffnet; die Lehrkräfte sind ab 8.15 Uhr in der Klasse und bis 8.30 Uhr müssen alle Kinder im Klassenraum eingetroffen sein, um den Unterricht mit einem Ritual im Sitzkreis zu beginnen. Gefrühstückt wird im Anschluss an die 25-minütige große Pause im Klassenverband. Wir haben im Laufe der Jahre gemerkt, wie wichtig, weil gesundheitsfördernd, der sorgfältige Umgang mit der eigenen Lebenszeit und mit der der anderen ist. In den Pausen haben daher dienstliche Angelegenheiten zurückzustehen. Professionelle und durchdachte Informationsweitergabe trägt zur Schonung des notwendigen Erholungsraums zwischen den Unterrichtsstunden bei. Elterngespräche in den Pausen sind nur in Notfällen zugelassen. Dafür werden Termine nach dem Unterricht verabredet. Dies sorgt für entspannte Gespräche, die von allen Beteiligten vorbereitet sind und neben einer höheren Zielorientierung auch höhere Wertschätzung erwarten lassen. Anfangs- und Schlusszeiten der Konferenzen sind verbindlich festgelegt; das sorgt für Selbstdisziplinierung und Sachbezogenheit aller Konferenzbeteiligten. Dieses neue Verständnis im Umgang mit Arbeitszeit/Lebenszeit ist in enger Verknüpfung mit dem Schwerpunkt »Schule steuern und organisieren« entstanden, in dem durch Zeitmanagement stressbedingten Überlastungssituationen entgegengesteuert werden soll. So praktizieren wir seit zwei Jahren ein Modell, in dem wöchentlich 45 Minuten außerunterrichtliche Arbeitszeit in die Schule verlegt wird. Wir treffen uns jeweils am Dienstag nach der 5. Stunde im Plenum und arbeiten dann je nach Bedarf in Kleingruppen oder im Gesamtkollegium. Diese Rhythmisierung spart viel Konferenz- und Wegezeit und trägt deutlich zur Arbeitszufriedenheit im Kollegium bei. Außerdem gelingt es uns durch diese Organisationsform, den Informationsfluss für alle Kollegiumsmitglieder aktuell zu halten und notwendige Entscheidungen zeitnah zu treffen.

Baustein 2.8: Unterrichtsentwicklung: Professionelles Selbstverständnis

Selbstverständlich ist es effizient und entlastend, wenn sich Lehrkräfte auf Inhalte, Methoden und Rituale einigen können. Dies geschieht bei uns durch die für alle Klassen verbindliche Unterrichtssystematik und weitere Qualitätskategorien der Unterrichtsentwicklung im Zuge des eigenverantwortlichen Lernens und Arbeitens nach Heinz Klippert (z. B. Klippert 1999). Die Realisierung des Ziels der nachhaltigen Umsetzung eines gemeinsamen pädagogischen und methodischen Nenners setzt in unserer Schule starke Steuerungsenergie und die immer wieder neu anzufachende Bereitschaft des Kollegiums voraus, Vertrauen in die mittelfristige Wirkung der neuen Lernstrategien zu investieren und die Durststrecke bis zum Erfolg trotz nicht unmittelbar ablesbarer Verbesserungen durchzuhalten, was vermutlich nur gelingen kann, wenn sich der Entlastungseffekt für Schüler und Lehrkräfte relativ zeitnah einstellen wird. Auch dieser Baustein wird von einer Projektgruppe „Unterrichtsentwicklung“ aus dem Schwerpunkt „Lernen neu organisieren“ gesteuert. Diese Gruppe setzt sich je aus einem Jahrgangsvetreter und aus dem Schwerpunktleiter zusammen. *(Wenn sinnvoll, könnte beispielhaft der Plan zur Implementierung abgebildet und erläutert werden)*

Baustein 2.9: Forum: Präsentation, Bestätigung und Identifikation

Regelmäßige Schulvollversammlungen tragen zur Identifizierung mit der Schule bei und sind Ausdruck von praktischer Anerkennungskultur außerhalb der Zensurengung. Alle zwei Wochen treffen sich freitags alle Schülerinnen, Schüler, Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und interessierte Eltern, Geschwister und Verwandte zum Forum. Diese Veranstaltung wird jeweils von einem Jahrgang geplant und durchgeführt. Es geht darum zu zeigen, was in den letzten Wochen gelernt worden ist, was die Klassen gerade beschäftigt und es wird von Klassenfahrten oder besonderen Unternehmungen berichtet. Wichtig ist, dass alle Schülerinnen und Schüler des Jahrgangs eine Aufgabe bei der Präsentation auf der großen Bühne übernehmen, je nach Können und Neigung. Diesem Termin fiebern Schülerinnen und Schüler aufgeregt entgegen, geht es doch darum zu zeigen, was inzwischen Neues gekonnt wird. Ein

festes Ritual hält Spannung und Entspannung in der Waage: Die Schulleitung begrüßt, nutzt die Gelegenheit, ein oder zwei wichtige Sachen des täglichen Schullebens knapp zu thematisieren und übergibt den Klassen die Bühne und die Verantwortung für den weiteren Verlauf. Am Schluss ist immer ein Mitmachteil mit Gesang und Bewegung vorgesehen, den bis zu vierhundert Zuschauer gespannt erwarten, bevor sie dann erfüllt in das Wochenende gehen.

Baustein 2.10:Supervision: Rollenverständnis professionell klären

Die Möglichkeit, sich mit berufsbezogenen Alltagsbelastungen fachmoderiert in einem geschützten Raum auseinander zu setzen, nutzen etliche Kolleginnen und Kollegen sowie die Schulleitung in unregelmäßigen Abständen. Dies trägt dazu bei, mit Schwierigkeiten geordneter umzugehen, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und die eigene Rollenklärung permanent wach zu halten und zu betreiben. Dabei helfen erwachsenenspezifische Methoden, auf die es sich einzulassen lohnt. Durch Supervision wird die Selbstwirksamkeit von Personen im personalen und berufsbezogenen Bereich gestärkt, was u. E. als wesentliche Voraussetzung zur Erhaltung der Berufszufriedenheit und Gesundheit anzusehen ist.

Schluss:

Es gibt unterschiedliche Ansichten darüber, wie schulische Entwicklungsprozesse und Profilbildungen in Gang gesetzt, unterstützt und aufrechterhalten werden können. Während in Verfahren der Organisationsentwicklung der Unterricht als Kern der Schulentwicklung deutlich vernachlässigt wird, führt die einseitige Konzentration auf Unterrichtsprobleme, Unterrichtsentwicklung und Methodentraining dazu, den systematischen Zusammenhang der Schule aus den Augen zu verlieren. Konzepte, die weder basisorientiert sind, noch die Bedürfnisse, Erfahrungen, und Kenntnisse der Beteiligten mit einbeziehen, sind unserer Erfahrung nach nicht tragfähig. Deshalb setzen wir auf ein eher pragmatisches Vorgehen, das die Alltagsbelastungen von Lehrkräften berücksichtigt, ihre Leistung anerkennt und an organär pädagogischen Fragestellungen ansetzt.

Eine besondere Bedeutung hat das Schulprogramm, in dem sich die an der Schule Beteiligten in einem pädagogischen Diskurs auf die wesentlichen erzieherischen Zielsetzungen verständigen. Wesentlich ist, die Hauptakteure von Anfang an an der Entwicklung zu beteiligen, um Potentiale richtig einzuschätzen und die Frage der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit aus der Perspektive der Lehrpersonen im Entstehungsprozess begleitend zu stellen. Beteiligungsmodelle sind besonders gewinnbringend, wenn beteiligte Lehrkräfte die notwendigen Befugnisse zur Umsetzung im Schulalltag erhalten. Steuern bedeutet, verbindlich dafür sorgen zu können, dass die Umsetzung gelingt. Eine Steuergruppe muss u.E. eindeutige Befugnisse erhalten, wenn sie Wirkung erzielen will. Die Schulleitung hat flankierende Funktion und muss die Entscheidung der Steuergruppe mit Konsequenz stützen und somit auch gegen Widerstände Erfolge sichern. Deshalb arbeitet die Steuergruppe der FNS schon über Jahre hinweg hoch motiviert und kompetent. Sie übernimmt engagiert und erfolgreich die Verantwortung für die Steuerung von Entwicklungsprozessen.

Ressourcenorientierte Schulentwicklung, die ausgehend vom Kräftepotential des Kollegiums zu realistischen und innovativen Anforderungsprofilen führt, nimmt die Lehrkräfte ernst und motiviert sie zur aktiven Mitarbeit und zur Übernahme von schulischer Verantwortung.

Bezogen auf das eingangs formulierte Erklärungsmodell der Salutogenese liefert das Konzept der Eigenständigen Schule die notwendigen Freiräume, um kohärent, selbstverantwortlich und professionell in der Schule zu arbeiten. Es kommt darauf an, sich die Frage der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit immer wieder neu zu stellen und sich dabei seiner eigenen Motivation, seiner Rolle und damit seiner Selbstwirksamkeit in der Schule selbst zu vergewissern. Dies ist die beste Voraussetzung, schulische Verantwortung im Rahmen eigener Ressourcen zu übernehmen.