

Partizipative Strukturen als Kennzeichen erfolgreicher Schulen

Die folgenden Erkenntnisse resultieren aus Erfahrungen mit Beteiligungspraxis in Schulen. Der Artikel lebt von einem Lernverständnis, das selbstverantwortliches bzw. selbstbestimmtes Handeln auf individuellen und gemeinschaftlichen Lernwegen in den Mittelpunkt rückt.

Dieser Beitrag behauptet nicht, zu wissen, was erfolgreiche Schulen kennzeichnet. Vielmehr beschreibt dieser Text Strukturen, die einer Schulgemeinschaft ermöglichen, einen eigenen Weg (samt Umwegen) zu gehen, um erfolgreich zu sein. Es geht darum, die Bedingungen zu betrachten, die notwendig sind, um die Qualität von Lernen mit allen Beteiligten gemeinsam weiterzuentwickeln. Dieser Anspruch berührt gleich zu Beginn den Kern des Themas und beschreibt die Überzeugung, auf der diese Ausführungen basieren: Es geht darum, Schule gemeinsam weiterzuentwickeln – um erfolgreich zu sein. Also nehmen wir hier Strukturen in den Blick, die Beteiligung ermöglichen, oder etwas abstrakter gesagt: partizipative Strukturen. Dies geschieht unabhängig von pädagogischen Konzepten, doch mit einer eindeutigen Positionierung für ein bestimmtes Verständnis von Schule: Die Entscheidung für partizipative Strukturen ist die Entscheidung für eine Schule als lernende Organisation, als lebendiger Organismus, mit dem Potenzial, das die Menschen haben und entwickeln, die sich unter ihrem Dach (und manches Mal auch davon entfernt) bewegen. Mit ihren Schwächen und Stärken, mit ausprobieren, riskieren und Fehler machen. Mit voneinander lernen in einer Institution, die durch diejenigen erfolgreich wird, die diese Strukturen gemeinsam inhaltlich lebendig füllen: Schüler/innen, Lehrkräfte, Sozialpädagog/innen, Erzieher/innen, Schulleitung, Eltern, nichtpädagogisches Personal, Kooperationspartner/innen etc.

Sich gemeinsam der Frage nach Erfolg zu stellen, braucht verbindliche Kommunikation, ehrliche Meinungsbildung, transparente Entscheidungsprozesse, Zutrauen von Verantwortung, Feedback-Kultur sowie Evaluation mit Konsequenzen, ernsthafte und lebendige Gremienarbeit, konstruktive Zusammenarbeit sowie gemeinsame Leitung. Das gilt es zu erreichen, indem Instrumente und Strukturen bereitgestellt werden, die Beteiligung und Kommunikation gewährleisten. Einige dieser Strukturelemente werden im Weiteren genauer betrachtet.

Feedback- und Bewertungsstrukturen

Wie wird ein Diskurs über die Qualität von Lernen mit Schüler/innen erreicht? Wie geben sich Lerngruppen und Lehrkräfte gegenseitig Rückmeldung über Arbeitsprozesse und -präsentationen und auf welcher Grundlage? Mit dem oben beschriebenen Verständnis von Schulgemeinschaft geht Bewertung nur, wenn zuvor gemeinsam Qualitätskriterien entwickelt worden sind – als Kompetenzvermittlung, die zur Meinungsbildung befähigt. S. entsteht ein Bewusstsein für die Vielfalt von Vorgehensweisen, Präsentationsformen und Ergebnissen. Diese Rückmeldestrukturen brauchen Entwicklungszeit. Zur wirklichen Beteiligung aller gehört es, dass das Denken in Alternativen auch eine Chance für die Verbesserung von Lernen bietet. Das bedeutet allerdings auch, dass jede Feedbackstruktur nur nachhaltig ist, wenn ihre Inhalte auch sichtbare Konsequenzen haben, wenn durch die Meinungsäußerung auch Veränderungen geschehen, zum Beispiel bezogen auf Unterrichtsentwicklung, für die im partizipativen Sinne Schülerinnen und Schüler gleichermaßen verantwortlich sind wie Lehrkräfte.

Auch die klassische Notengebung wird so durch andere Bewertungsformen abgelöst: zum Beispiel durch Lernentwicklungsberichte oder dialogische Formen wie Briefe zwischen Lehrkräften und Schüler/innen.

Zudem sind Instrumente notwendig, die über die individuellen Leistungen von Schüler/innen und Lehrkräften hinaus den Diskurs über erfolgreiche Lernbedingungen bezogen auf größere Zeitspannen ermöglichen. Dies wird durch partizipativ gestaltete Evaluation erreicht: S. kann eine Evaluations-AG, zusammengesetzt aus Schüler/innen, Lehrkräften sowie Eltern je nach Thema gemeinsam Indikatoren aufstellen und Fragen entwickeln. Die Erhebung lässt sich als Fragebogen je nach Anzahl der zu Befragenden dann auch mit einfacher digitaler Unterstützung realisieren. Wesentlich ist, dass die Beteiligung der Befragten an der Auswertung garantiert ist. Handelt es sich zum Beispiel um die Evaluation der Lernbedingungen in einem Abschlussjahrgang, so werden die Ergebnisdaten von denjenigen interpretiert, die diesen Jahrgang gebildet haben. Die Umsetzung von Konsequenzen, die aus dieser Auswertung folgen, beanspruchen wiederum Verbindlichkeit und Transparenz.

Teamstrukturen

Lernen, das sich in kommunikativen Prozessen weiterentwickelt, lebt von Teamarbeit auch auf Seiten der Erwachsenen. Wichtig für die Arbeit in Teams ist, dass der Handlungsrahmen allen transparent ist. Gemeint sind das Aufgabenspektrum sowie die Entscheidungs- und Verantwortungsfelder, in die die Teammitglieder ihre Erfahrungen und ihre Potenziale einbringen können.

Andreas Meiser

ist Schulleiter der Integrierten Gesamtschule Franzisches Feld Braunschweig; E-Mail: igsff@braunschweig.de

Yvonne Vockerodt

ist Erziehungswissenschaftlerin, freiberufliche Moderation und Beraterin für Beteiligung, Hamburg. E-Mail: info@kindersicht.net

Gelingende Teams zeichnen sich durch regelmäßige, verbindliche Treffen an festen Orten, eine realistisch zu bearbeitende Tagesordnung, wechselnde Moderation durch Teammitglieder und fokussierende Dokumentation aus. Die Effektivität von Teamsitzungen wächst auch mit der Methodenkompetenz des Teams zur strukturierten Bearbeitung von Themen, zum Beispiel zur Fallberatung.

Darüber hinaus zählt, dass die Teams in die schulweiten Kommunikationsstrukturen eingebunden sind. Das bedeutet zum Beispiel für Jahrgangsteams, sich gemeinsam mit der Schulleitung und den Teamsprecher/innen zu Sitzungen in ein- bis zweiwöchentlichen Abständen zu treffen. Arbeitsergebnisse, die für andere relevant sind, werden auch entsprechend geteilt.

Auch die Schulleitung versteht sich als Leitungsteam aus mehreren Personen (wie stellvertretende Schulleitung, Koordinator/innen der Stufen, didaktische Leitung etc.) und löst damit das Top-down-Prinzip ab. Ein solches Leitungsteam misst seinen Erfolg daran, wie das Gesamtsystem Schule zusammenarbeitet. Im Sinne einer solchen „Shared Leadership“ entsteht Führung aus gemeinschaftlichem Handeln in sozialen Beziehungen.

Gremienstrukturen

Auch die Beteiligungsgremien, die in den Schulgesetzen der Bundesländer vorgegeben sind, gehören zu den partizipativen Strukturen einer Schule: Schüler/innenvertretung, Elternrat etc. Damit sie als ernsthafte Vertretungsgremien arbeiten können, müssen ebenfalls bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Wissen die Gremien um ihre Rechte und kennen sie gegenseitig ihre Arbeitsprozesse? Sind Protokolle so geschrieben, dass sie verständlich und ansprechend sind? Finden Sitzungen regelmäßig und zu Zeiten statt, zu denen alle Gremienmitglieder die Möglichkeit haben teilzunehmen? Verfügen die Gremien über Budgets bzw. können sie sich finanzielle Mittel beschaffen, die ihre Arbeit unterstützen?

Für die Grundschulen obliegt den Schulen selbst die Entwicklung von „angemessen Formen der Beteiligung von Kindern“. Ist zum Beispiel ein lerngruppenübergreifendes Kindergremium (Kinderkonferenz) ein ernsthaftes Beteiligungsgremium, das schulverfassungsrechtlich abgesichert handlungsfähig ist? Haben die Kinder die Möglichkeit, im alltäglichen Lernen Kompetenzen zu entwickeln, die sie in ihrer Schülervertretungsarbeit unterstützen?

Ein weiteres von Schulen aller Jahrgangsstufen selbst initiiertes Beteiligungsgremium ist der Klassenrat. Neben der Funktion, Konflikte zu klären und Beziehungsarbeit zu leisten, ist der Klassenrat auch das Gremium, das sich mit schulbezogenen Anliegen an andere schulische Gremien wenden kann. Schüler/innen können so direkt an der Entwicklung ihrer Schule teilhaben. Sie können auch ihre Sicht auf Unterrichtsentwicklung

einbringen, in dem sie an Teamsitzungen der Lehrkräfte teilnehmen oder zu schulinternen Fortbildungen eingeladen werden.

Der gemeinsame Dialog um Schulentwicklung wird in sogenannten Steuergruppen bzw. Schulentwicklungsgruppen oder auch „Didaktisch-Pädagogischen-Konferenzen“ geführt. Besteht eine solche Gruppe aus Funktionsträger/innen sowie gewählten Schüler/innen und Eltern, fließen die Entwicklungsinteressen aller an Schule Beteiligten mit ein.

Kommunikationsstrukturen

Die Herausforderung für lebendig gefüllte partizipative Strukturen ist eine gelingende interne Kommunikation, deren Zielsetzung die gegenseitige Aufklärung ist. Ein herrschaftsüberwindender Diskurs prägt die Qualität der Kommunikation.

Ausgehend von einer profunden Bestandsaufnahme kann ein gut abgestimmtes Instrumentarium für eine solche Kommunikation entstehen, das regelmäßiger Überprüfung bedarf: Über welche Medien wird kommuniziert (persönliche Gespräche, Briefe, E-Mails, schwarzes Brett etc.)? Für wen sind die Informationen? Welche Inhalte haben sie? Sind sie für die Adressat/innen verstehbar? Wann kommen sie zum Einsatz und wer ist verantwortlich? Welche Erfahrungen und Perspektiven bzw. Veränderungsmöglichkeiten bergen die jeweiligen Informationen und die Medien?

Eine funktionierende interne Kommunikation ist die Voraussetzung für Kommunikation nach außen. Auch die sogenannte Öffentlichkeitsarbeit von Schule versteht sich als Beteiligung – und zwar an der Gesellschaft, und das als relevante Kategorie für Lernen. Gemeint sind Kommunikationsinstrumente, die über den „Tag der offenen Tür“ hinausgehen. Ein selbstverständliches organisiertes Agieren in der Öffentlichkeit bedeutet neben Anerkennung auch Auseinandersetzung und Weiterentwicklung von schulischen Inhalten.

Es bleibt wesentlich: Strukturen sind angewiesen auf die Bereitschaft von Menschen, sich zu beteiligen. Doch partizipative Strukturen laden dazu ein, sich zu beteiligen und so als Schule ein eigenes Verständnis von Erfolg zu entwickeln, um dadurch erfolgreich zu sein.