

Entwicklung eines Leitbildes

Alle schreiben mit!

Wer sind wir – wie wollen wir sein? Wie kann ein Prozess gestaltet werden, in dem sich alle Beteiligten mit solchen Grundfragen auseinandersetzen? Wie können Vorstellungen von Zielen, von der Zusammenarbeit und vom Lernen zu einem gemeinsamen Leitbild der eigenen Schule verdichtet werden? Und wie kann insbesondere die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern an diesem Prozess systematisch erreicht werden?

Ein Leitbild soll entwickelt werden: Wofür brauchen wir das? Ist das nicht eher eine Hochglanzbroschüre, die kaum jemals Wirkung entfaltet? Welcher Wertekanon liegt eigentlich unserer Schule zugrunde? Wie gehen wir mit einer immer wieder wechselnden Schüler- und Elternschaft um?

In unserem Kollegium wurden in den letzten Jahren viele junge Lehrerinnen und Lehrer eingestellt, zahlreiche andere sind in den Ruhestand gegangen ... Deshalb haben wir uns entschlossen: Wir wollen gemeinsam an unserer Stadtteilschule Stellingen einen Verständigungsprozess über unsere Grundsätze anregen, wie man sich das Zusammenarbeiten und Lernen vorstellt. Und alle an Schule Beteiligten sollen an diesem Prozess teilhaben!

Ein Leitbild gewinnt an Wert, wenn alle an Schule Beteiligten daran mitschreiben

Als wir zu Beginn des Schuljahres 2012/13 anfangen, haben wir uns bewusst dazu entschieden, noch offen zu lassen, was am Ende dabei herauskommt. Aber festgelegt haben wir: Alle sind am Prozess beteiligt! Die Schrittfolge zur Erarbeitung des Leitbildes sah

für Schüler, Lehrer und Eltern ähnlich aus: Von einer Bestandsaufnahme ausgehend (*Wer sind wir?*) haben wir eine Vision unserer Schule (*Wie wollen wir sein?*) entwickelt. Zwischendurch wurden die Ergebnisse der verschiedenen Gruppen von mir als Verantwortlichem für den Prozess zusammengefasst und für alle zugänglich gemacht.

Um den Entstehungsprozess effizient zu organisieren, haben wir bestehende Strukturen an unserer Schule genutzt. So hat das Kollegium Informationen auf Lehrerkonferenzen erhalten, die eigentliche Arbeit am Leitbild aber in Teamzeiten geleistet.

Ein halber Tag auf einer Pädagogischen Jahreskonferenz hat den Prozess für sie zusätzlich entlastet. Interessierte Eltern konnten sich über mehrere Elternratssitzungen hinweg einbringen.

Der Arbeitsprozess der Schülerinnen und Schüler

Schülerinnen und Schüler als größte Gruppe systematisch einzubinden erschien zunächst am schwierigsten: Wir wollten der Vielfalt der Schülerstimmen gerecht werden, im Prozess musste sie aber auch noch überschaubar bleiben können. Mein erster Ansprechpartner war der Schülerrat, mit dem ich den möglichen Verlauf des Prozesses gemeinsam durchdacht habe. Die Schülerinnen und Schüler begegneten dem Projekt ganz offen. Sie fühlten sich durch die Möglichkeit der Beteiligung wertgeschätzt und sahen hier eine willkommene Möglichkeit, Schule mitzugestalten.

Alle Schülerinnen und Schüler sind anschließend über ihre Klassensprecherinnen und Klassensprecher in einer Klassenratsstunde über das Vorhaben informiert worden. Diese Stunde wurde dann auch gleich von allen genutzt, um einen ersten Blick auf unsere Schule zu werfen.

Die Ergebnisse aus den Klassen wurden dann durch die Klassensprecherinnen und Klassensprecher in einem »World-Café« eingbracht, das von mir und dem Verbindungslehrer organisiert wurde. An verschiedenen Tischen haben die Schülerinnen und Schüler gemeinsam zu den gleichen Grundfragen gearbeitet: Welche Ziele verfolgt unsere Schule? Was läuft schon gut? Was ist mangelhaft? Was liegt dabei in der Verantwortung der Schülerinnen und Schüler? Am Ende lag viel, zum Teil sehr konkretes Rohmaterial vor, das den Ist-Zustand unserer Schule beschrieb.

Im Anschluss lag ein Schwerpunkt meiner Arbeit als Verantwortlicher darin, nach den leitbildrelevanten, abstrakten Ideen zu suchen, die sich in den konkreten Schulbeschreibungen wiederfinden ließen.

Die Schülerinnen und Schüler, die im World-Café ein besonderes Interesse an der Leitbildentwicklung gezeigt haben, haben wir gebeten, weiter am Leitbild zu arbeiten. Zusammen mit dem Schülerrat bildeten sie stellvertretend für die Schülerschaft eine Arbeitsgruppe aus ca. 20 Schülerinnen und Schüler aus unterschiedlichen Jahrgängen. Diese Gruppe hat auf der Pädagogischen Jahreskonferenz parallel zu den Kolleginnen und Kollegen zur Frage gearbeitet, wie unsere Schule sein sollte, damit man gerne in ihr lernt und arbeitet. Die Moderation übernahm der Verbindungslehrer. Die Ergebnisse dieser Arbeitsphase wurden wiederum von mir zusammengefasst und aufgearbeitet.

Das Ergebnis

Im Anschluss an die Pädagogische Jahreskonferenz haben wir in einem dreiköpfigen Redaktionsteam aus den Arbeitsergebnissen aller Beteiligten einen Text formuliert. Nach einer weiteren Rückkopplungsschleife an alle Schulumitglieder wurde die dann noch einmal überarbeitete Version des Leitbildes in

der Schulkonferenz nach gut 15 Monaten der gemeinsamen Arbeit im Dezember 2013 abgestimmt.

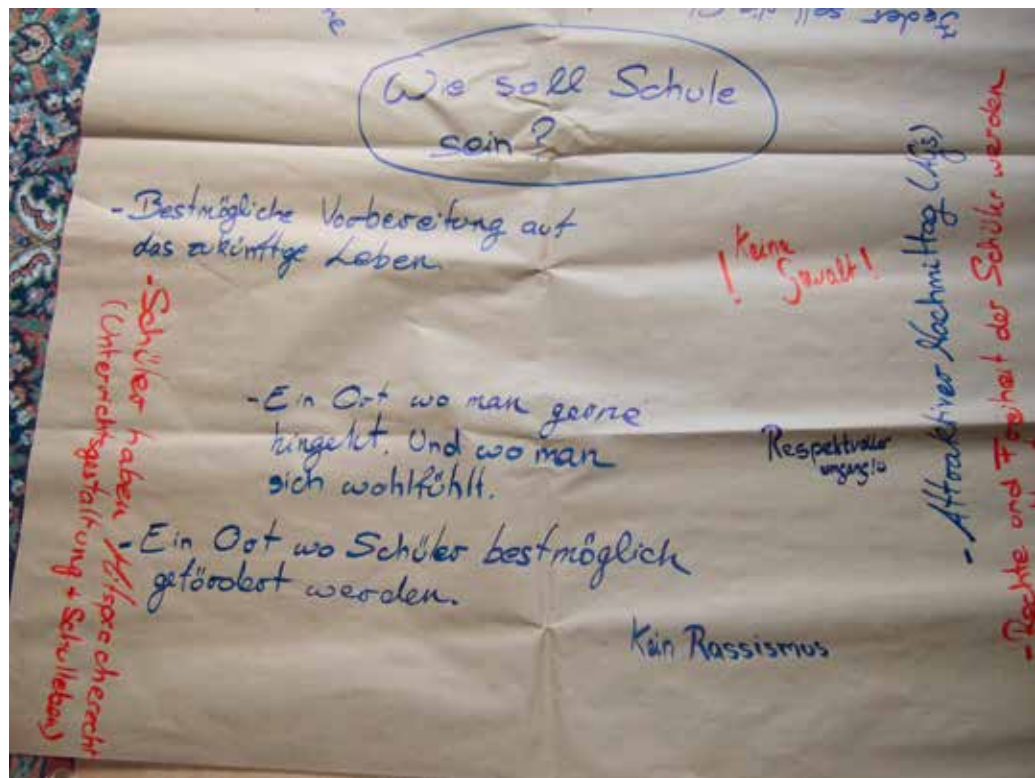
In das Leitbild sind die Vorstellungen der drei großen Gruppen eingeflossen. Da das (neue) Kollegium den Prozess besonders intensiv genutzt hat, sich einmal über Grundsätzliches auszutauschen, wirkt es auf den ersten Blick von den Kolleginnen und Kollegen geprägt. Viele wesentliche Ideen, wie zum Beispiel der respektvolle Umgang, attraktive außerunterrichtliche Angebote oder guter Unterricht wurden jedoch auch von Schülerinnen und Schülern eingebracht.

Unser Ergebnis nimmt eine Kritik auf, die zu Beginn von Kolleginnen und Kollegen geäußert wurde: Unser Leitbild sollte nicht eine Sammlung von Worthülsen sein, die im Grunde unspezifisch für jede Schule gelten können. Stattdessen wollten wir »feinkörniger« arbeiten und uns wichtige Werte mit *unserem* Schulleben verbinden. *Unsere* Stärken und Entwicklungsfelder sollten sichtbar und mit Beispielen aus dem Schulalltag versehen werden.

Wie viel Beteiligung lässt sich organisieren?

Auch wenn wir alle Beteiligten an Schule in die Entwicklung des Leitbildes einbeziehen wollten, konnte der Grad der Beteiligung nicht umfassend sein, da die Menge der Äußerungen immer noch bearbeitbar sein musste. Ganz wesentlich erschien deshalb, Wege zu wählen, durch die die Ergebnisse von Vornher in den einzelnen Gruppen zusammengefasst wurden. Viel hängt dabei von der Moderation und Leitung der Arbeitsgruppen ab und von der Auswahl der Methoden.

Zum anderen muss man sich wohl darauf einlassen, dass eine kleinere Gruppe für eine größere stellvertretend sprechen kann. Auf diese Weise gelingt es, beispielsweise viele Schülerstimmen ohne großen Aufwand zu bündeln, wenn auch mit dem Nachteil, dass die Leitbilddiskussion eher unter interessierten Schülerinnen und Schülern und nicht in der ganzen Breite der Schule geführt wird.



Auf dem Weg zum Leitbild

Was folgt?

Das Leitbild liegt inzwischen als ansehnliche Hochglanzbroschüre vor. Dieses Projekt könnten wir nun an unserer Schule abhaken, sollten es jedoch nicht tun. Denn das Erstellen des Leitbildes ist ein Teil eines demokratischen Prozesses, der nicht mit dem Fertigstellen des Produktes endet.

Ein ganz wesentlicher Teil des Nutzens eines Leitbildes liegt sicher schon darin, dass die Erstellung eine wertvolle Selbstreflexion in Gang setzt. Doch macht es eben auch Sinn, das Leitbild längerfristig ins Schulleben zu integrieren, es nicht nur als Aushängeschild, sondern auch intern als Orientierungspunkt zu verwenden. Sonst bewahren sich die Vorbehalte, dass ein Leitbild durchaus öffentlichkeitswirksam für unsere Schule werben kann, aber eben sonst wenig Nutzen im Schulalltag zeigt. Im Grunde müssen die an Schule Beteiligten Selbstwirksamkeit erfahren und sehen, dass sich Engagement lohnt.

Als Kollegin oder Kollege kann man sich dann daran erinnern, für wen die

Veranstaltung »Schule« da ist und wer in ihr wachsen soll. Auch wenn wir Lehrerinnen und Lehrer meinen, bestimmte Überlegungen durch unseren Erfahrungsschatz abkürzen zu können und gerne um Vertrauen werben, Veränderungen bestmöglich anzugehen, kommt es in Schulentwicklungsfragen darauf an, die Schülerinnen und Schüler mitzunehmen. Wir setzen an der StS Stellen den Weg fort, indem wir die Entwicklung der Profilklassen 9/10 möglichst transparent halten und Schülerinnen und Schüler an der Einführung beteiligen.

André Müller ist
Lehrer an der Stadtteilschule Stellingen.
Brehmweg 60, 22527 Hamburg
andre.mueller@stadtteilschule-stellingen.de