

Grundüberzeugungen klären, Stärken sichern, Entwicklungsbedarfe identifizieren, Perspektiven in den Blick nehmen. Ein Plädoyer für die Revision von Schulprogramm und Leitbild am Geschwister-Scholl-Gymnasium.

Andreas Niessen, April 2015

Vorbemerkung

In den vergangenen Monaten und Jahren bin ich bei meiner Tätigkeit als Leiter des Geschwister-Scholl-Gymnasiums immer wieder mit der Frage konfrontiert worden, inwiefern unser Schulprogramm aus dem Jahre 2005¹ und das noch einige Jahre ältere Leitbild mit den Begriffen ‚fundierte Bildung‘, ‚soziale Kompetenz‘ und ‚Zivilcourage‘² eigentlich noch Gültigkeit haben und wie es eigentlich um eine Aktualisierung bzw. Revision steht. Anlässe hierfür waren beispielsweise die Qualitätsanalyse im Jahr 2011 oder die Bewerbung um den Schulentwicklungspreis der Unfallkasse NRW in den Jahren 2011 und 2013. Da wir hier nicht nur mit dem in vielen Bereichen nicht mehr aktuellen Schulprogramm von 2005 arbeiten wollten, haben wir uns in der Schulleitung bzw. in den betreffenden Arbeitsgruppen einer Hilfskonstruktion bedient: Auf der Seite „Aktuelle Schulentwicklungsarbeit“ auf der Homepage des GSG haben wir die Fortschreibung des Schulprogramms in Form der Jahresarbeitspläne dokumentiert und damit auf die im Verlauf der Jahre erarbeiteten Konzepte der Schulentwicklung verwiesen³.

In vielen informellen und formellen Gesprächen werde ich immer wieder mit der Frage konfrontiert, inwieweit wir am GSG eigentlich einen pädagogischen Grundkonsens haben bzw. worin dieser besteht. In Einstellungsgesprächen oder in Gesprächen im Rahmen von Revisionen benennen viele Kolleginnen und Kollegen diesen mutmaßlichen Grundkonsens immer wieder bzw. spezifizieren diesen. Schlagworte wie ‚Individuelle Förderung‘, ‚den Einzelnen in den Blick nehmen‘, ‚Öffnung von Unterricht und Schule‘, ‚Lernen im Fachunterricht, aber auch in zahlreichen anderen Formen‘ werden immer wieder genannt. Dabei wird deutlich, dass es zwar einerseits eine pädagogische Praxis und auch zahlreiche, zumeist auf der Homepage der Schule auch dokumentierte Konzepte gibt, auf die man sich bei der Frage nach einem pädagogischen Grundkonsens beziehen kann, dass aber andererseits kein aktuelles Dokument der Schule existiert, welches diesen Konsens explizit benennt bzw. als Ergebnis eines schulweiten Diskurses mit den entsprechenden Beschlüssen der schulischen Mitwirkungsgremien ausweist.

Der Abschluss einer Reihe von Arbeitsprozessen, die in den vergangenen Monaten und Jahren viele Ressourcen gebunden haben (z. B. Leistungskonzept, Konzept für Evaluation und Feedback, Konzept zur individuellen Förderung, schulinterne Curricula auf der Basis der neuen Kernlehrpläne) lassen nun eine Zäsur erahnen, die Anlass geben könnte innezuhalten, auf die Prozesse der Vergangenheit zu blicken, sich des Erreichten zu vergewissern und damit auch in einen schulweiten Prozess der Verständigung über unsere pädagogischen Grundannahmen und über die zukünftigen Perspektiven einzutreten. Als weiteren Hinweis auf eine solche Zäsur kann der Umstand gewertet werden, dass in zwei bis drei Jahren dem Kollegium und der Schulleitung nur noch ganz wenige Personen angehören werden, die aktiv an der Entwicklung des Leitbildes und des Schulprogramms mitgewirkt haben.

Dieses Positionspapier soll die Diskussion zu der Frage anregen, inwiefern eine Selbstvergewisserung der Schulgemeinschaft hinsichtlich der von einer möglichst großen Mehrheit getragenen pädagogischen Grundüberzeugungen ansteht (Frage nach dem Leitbild der Schule) und inwiefern das in den vergangenen Jahren Erreichte auf der Basis eines solchen Grundkonsenses programmatisch zusammengefasst und gesichert werden kann bzw. soll (Frage nach dem Schulprogramm). Ich vertrete in diesem Papier die persönliche Auffassung, dass ein

¹ <http://gsg.intercoaster.de/icoaster/files/schulprogramm.pdf>

² <http://gsg.intercoaster.de/ic/page/60/leitbild.html>

³ http://gsg.intercoaster.de/ic/page/134/das_schulprogramm.html

solcher Prozess sinnvoll und notwendig ist. Gleichzeitig bin ich der Überzeugung, dass letztlich die schulischen Gremien und hier insbesondere die Schulkonferenz die Entscheidung treffen müssen, ob die Überarbeitung bzw. Revision von Leitbild und Schulprogramm auf den Weg gebracht werden sollen.

Begriffsklärungen

Meiner Überzeugung nach ist in der Diskussion zu trennen zwischen den Begriffen 'Leitbild' und 'Schulprogramm'. In der Literatur gibt es hierzu verschiedene Begriffsbestimmungen. Zudem werden auch weitere Begriffe verwendet wie etwa 'Schulprofil' oder 'Schulentwicklungsplanung'. Auch das Verhältnis der Begriffe bzw. der damit bezeichneten Prozesse wird unterschiedlich beschrieben. So ist für Lohmann, Oechslein und Risse das Leitbild, also die „Leitideen, die ... die Schulphilosophie zusammenfassen“, eines von mehreren Elementen des Schulprogramms⁴, neben der Bestandsanalyse, dem Schulprofil „mit seiner Erziehungs-, Lern- und Alltagskultur“, den Zielen und Schwerpunkten der einzelnen Schulentwicklungsvorhaben, einem Arbeitsplan und der Rechenschaftslegung gegenüber der Schulgemeinschaft (ebd.).

Für die Diskussion am GSG schlage ich die folgende Begriffsbestimmung vor:

- **Leitbild** = die für die Identität der Schule und der in ihr lernenden bzw. arbeitenden Menschen maßgeblichen Grundüberzeugungen im Hinblick auf ein Menschen- und Gesellschaftsbild, auf die Ziele der pädagogischen Arbeit, auf das Verständnis von Lernen sowie auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse und des Miteinanders an der Schule.
- **Leitbegriffe** = die zentralen Begriffe, die die oben genannten Elemente des Leitbildes zusammenfassen.
- **Schulprogramm** = die Summe der auf dem Leitbild der Schule basierenden pädagogischen und administrativen Routinen, Angebote, Konzepte und Entwicklungsvorhaben, auf die sich Schülerinnen und Schüler, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Eltern und externe Kooperationspartner bzw. Institutionen verlassen können.

Gründe für eine Revision von Leitbild und Schulprogramm

Im Folgenden ist eine Reihe von Gründen aufgelistet, die aus meiner Sicht als Schulleiter für eine Überarbeitung von Leitbild und Schulprogramm sprechen.

- **Formale Gründe.** Gemäß Schulgesetz NRW ist jede Schule verpflichtet, ein Schulprogramm zu erstellen und regelmäßig fortzuschreiben⁵. In § 3, Abs. 2 heißt es, dass eine Schule in ihrem Schulprogramm „die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit“ festschreiben und ihre Arbeit auf dieser Grundlage regelmäßig überprüfen solle. Diese Rechenschaftslegung gegenüber der Schulgemeinschaft, der Schuladministration und der Öffentlichkeit ist aus meiner Sicht eine wichtige Aufgabe einer staatlichen, aus Steuermitteln finanzierten Schule.
- **Fehlende Aktualität von Leitbild und Schulprogramm.** Das Leitbild des GSG wurde im Jahr 1998, das Schulprogramm im Jahre 2005 verabschiedet – die diesbezügliche Texte sind also in die Jahre gekommen. Der Generationenwechsel im Kollegium und auch in der Schulleitung führt dazu, dass es in wenigen Jahren nur noch sehr wenige Personen an der Schule geben wird, die noch aktiv an der Erstellung des Schulprogramms von 2005 mitgearbeitet haben. Zu berücksichtigen ist zudem, dass in den letzten zehn Jahren viele von außen und von innen angestoßene Veränderungsprozesse zu bewältigen waren. Die in diesem Zusam-

⁴ Lohmann, Oechslein, Risse: Schulentwicklungsplanung I. Schulprogramm. Handlungsempfehlungen zur Erstellung und Umsetzung. Wolters Kluwer. Köln 2014, S. XIII.

⁵ s. Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen vom 15. Februar 2005 (GV. NRW. S. 102), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 17. Juni 2014 (GV. NRW. S. 336) - § 3

menhang entwickelten Konzepte bestimmen mittlerweile weitgehend das Lernen und Arbeiten am GSG, sind aber im Schulprogramm von 2005 nicht verzeichnet. Nur einige Konzepte seien hier beispielhaft genannt:

- Gebundener Ganzttag einschließlich der freien Lernzeiten und der Rhythmisierung des Schultages
- Individuelle Förderung mit Profilkursen
- Evaluation und Feedback
- Gesunde Schule
- Projektorientiertes Lernen (Pulheimer Bach, Glück, Europa im Wandel, Projektkurse Q 1)

Auch die Mitgliedschaft der Schule in verschiedenen Netzwerken (z. B. Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘, Netzwerk ‚Ganz In‘) bzw. die in den vergangenen Jahren erfolgten Zertifizierungen als Europaschule sowie als SOR-Schule sind nicht Bestandteil des 2005 verabschiedeten Schulprogramms. Gleiches gilt für den gesamten Diskurs um Heterogenität, Vielfalt und Inklusion.

- **Fehlende Auslegung der drei Leitbegriffe.** Der Vorteil des aus den drei Begriffen ‚fundierte Bildung‘, ‚soziale Kompetenz‘ und ‚Zivilcourage‘ bestehenden Leitbildes ist sicherlich seine identitäts- und konsensbildende Kraft. Insofern kann das aus den drei Begriffen bestehende jetzige Leitbild als Erbe und als Basis für die Diskurse innerhalb der Schulgemeinschaft gesehen werden. Aufgrund der fehlenden Auslegung bzw. Präzisierung der Begriffe besteht aber auch die Gefahr, dass diese von einzelnen Mitgliedern der Schulgemeinschaft den jeweiligen Interessen entsprechend gedeutet bzw. verwendet werden. Mir persönlich begegnet dies immer wieder insbesondere in Konfliktgesprächen. Wir haben es bislang vermieden, einen Diskurs darüber zu führen und eine Entscheidung zu treffen, was wir als Schule eigentlich unter ‚fundierter Bildung‘, unter ‚sozialer Kompetenz‘ und unter ‚Zivilcourage‘ verstehen und wie wir in der pädagogischen Arbeit diesen Leitgedanken gerecht werden können. Zu leisten wäre somit eine Ausdifferenzierung der Begriffe des Leitbildes mit jeweils wenigen prägnanten Leitsätzen, denen dann die konkreten pädagogischen Konzepte und Angebote zuzuordnen wären.

Identifizierung mit der pädagogischen Arbeit der Schule. Die Verknüpfung der zahlreichen pädagogischen Konzepte und der Bausteine des schulischen Angebots mit den Orientierung gebenden pädagogischen Leitlinien kann bei den am Prozess Beteiligten und idealerweise in der gesamten Schulgemeinschaft zu einer wachsenden Identifizierung mit der Schule und zu einer Wertschätzung der in den vergangenen Jahren etablierten Konzepte und Regelungen führen.

- **VVV – Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung.** Es wird kaum eine Schule in öffentlicher Trägerschaft geben, wo diese Begriffe nicht immer wieder Gegenstand der Diskussion sind. Am GSG wird dieser Diskurs seit etwa zwei Jahren explizit geführt. Dieser Diskurs bringt aus meiner Sicht zum Ausdruck, dass für eine gelingende pädagogische Arbeit an einer sehr großen und durch Vielfalt geprägten Schule klare Regeln und Vereinbarungen notwendig sind, für deren verbindliche und verlässliche Umsetzung und Einhaltung von allen Mitarbeiter_innen und idealerweise auch von allen anderen Mitgliedern der Schulgemeinschaft Verantwortung übernommen wird. Ein ausdifferenziertes Leitbild, welches die zentralen Grundüberzeugungen dokumentiert, und ein Schulprogramm, welches die Konkretisierungen dieser Grundüberzeugungen im pädagogischen Alltag beinhaltet, könnten hier die gewünschte Orientierung und Klarheit bieten.
- **Schulleitung benötigt einen Rahmen für Schulleitungshandeln.** Auch die in der Schulleitung mit besonderer Verantwortung ausgestatteten Personen benötigen für ihr Handeln einen Orientierungsrahmen. Dieser ist in Teilen natürlich durch die gesetzlichen Vorgaben und die Beschlüsse der schulischen Mitbestimmungsgremien gegeben. Viele Entscheidungen im täglichen Schulleitungshandeln, etwa bei der Erstellung der Unterrichtsverteilung, bei der Genehmigung von Fortbildungen, der Verwendung von Ressourcen, der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern etc. müssen von Schulleitung getroffen und verantwortet werden, ohne dass es hierfür eindeutige Vorgaben gibt. Dieser Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist richtig und wichtig. Die einzelnen Entscheidungen sollten aber immer rückgekoppelt sein an die im Leitbild der Schule dokumentierten Grundüberzeugungen bzw. bezogen sein auf einzelne Bestandteile des Schulprogramms.
- **Leitbild und Schulprogramm als notwendige Basis für eine systematische Unterrichtsentwicklung.** Die kontinuierliche Verbesserung der Unterrichtsqualität gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Schulent-

wicklung. Dass hier trotz aller Bemühungen auch am GSG weiterhin Entwicklungsbedarf besteht, ist bei vielen Mitgliedern der Schulgemeinschaft unbestritten, zumal dies auch die Rückmeldungen etwa der Qualitätsanalyse oder des Peer Review im Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘ belegen. Erste Versuche der Formulierung eines gemeinsamen Verständnisses zur Frage nach dem guten Unterricht sind durch die „Checkliste für kompetenzorientierte Lernaufgaben und Unterrichtsvorhaben“ bereits erfolgt. Um eine systematische und zielgerichtete Unterrichtsentwicklung mit dem gesamten Kollegium bewerkstelligen zu können, ist meiner Ansicht zunächst aber die Formulierung gemeinsamen Verständnisses von Lernen und vom Lerner notwendig, welches nach Möglichkeit von allen Lehrenden getragen wird. Zudem sind die Ziele und die Maßnahmen einer systematischen Unterrichtsentwicklung abzustimmen mit den im Schulprogramm festgelegten Konzepten, die sich auf das Lernen im Fachunterricht und darüber hinaus beziehen.

Mögliche Nachteile

Bei all den Argumenten, die für eine Überarbeitung bzw. Revision von Leitbild und Schulprogramm zu nennen sind, soll hier nicht verschwiegen werden, dass dieser Prozess auch Nachteile mit sich bringt. Zu nennen ist hier insbesondere der zeitliche und – für den Fall, dass eine externe Prozessmoderation in Anspruch genommen wird – finanzielle Aufwand für ein solches Vorhaben. Im Schuljahresablauf gibt es nur wenige Zeitfenster, die für die gemeinsame Arbeit der Revision von Leitbild und Schulprogramm genutzt werden können – und dann nicht für die Bewältigung anderer Aufgaben zur Verfügung stehen. Wenn ein möglichst hohes Maß an Partizipation für alle Mitglieder der Schulgemeinschaft gewährleistet werden soll, wird der gesamte Prozess sicherlich ein bis zwei Jahre dauern. Zu berücksichtigen ist schließlich auch, dass es zu einigen Punkten Auseinandersetzungen und Streit geben kann, die möglicherweise eine Herausforderung für das kollegiale Miteinander und das Klima am GSG sein können.

Elemente einer Grundhaltung, die für den Prozess der Revision von Leitbild und Schulprogramm maßgeblich sein sollten

Ohne der Diskussion um die Überarbeitung von Leitbild und Schulprogramm vorgreifen zu wollen, so halte ich dennoch einige Grundannahmen und Grundlagen für unerlässlich, ohne die für mich eine angemessene erfolgreiche Schulprogramm- bzw. Schulentwicklungsarbeit kaum denkbar ist.

- **Vielfalt als Grundvoraussetzung, als Herausforderung und als Chance.** Vor dem Hintergrund des kulturellen und sozio-demografischen Wandels der Gesellschaft, den Erkenntnissen der Lernpsychologie, den gesetzlichen Grundlagen im Hinblick auf Inklusion und individuelle Förderung und der Aufgabe des GSG als Schule in öffentlicher Trägerschaft innerhalb der Pulheimer Schullandschaft wird das Paradigma der Vielfalt grundlegend sein. Wir werden Vielfalt als Herausforderung als Chance voraussetzen können bzw. müssen.
- **Der / dem Einzelnen gerecht werden.** Aus dem Letztgenannten ergibt sich unmittelbar, dass ein Leitbild und ein Schulprogramm am GSG einen weiten Horizont aufspannen müssen, innerhalb dessen wir als Schule versuchen müssen, der / bzw. Einzelnen in seinen / ihren individuellen Voraussetzungen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Dies bezieht sich nicht nur auf die Lernenden, sondern auch auf die Lehrenden und alle anderen Mitarbeiter_innen.
- **Diskursivität.** Wir sollten uns die Mühe machen, die Grundvoraussetzungen unseres pädagogischen Handelns und der Organisation von Schule argumentativ auszuhandeln. Absolute Setzungen und alternativlose Lösungen sollten dabei nach Möglichkeit tabu sein. Die gemeinsame Arbeit sollte sich also nicht an Dogmen und Ideologien orientieren, sondern an der Kunst, Kompromisse zu finden.

- **Transparenz.** Nicht alle werden aktiv die Überarbeitung von Leitbild und Schulprogramm mitgestalten können, aber alle müssen die Möglichkeit haben, die Diskussionen und die darin genannten Positionen mitzuvollziehen und Entscheidungen somit auch mittragen zu können.
- **Partizipation.** Zugleich muss denjenigen, die aktiv mitarbeiten möchten, dies auch ermöglicht werden.
- **Achtsamkeit.** Zu Beginn des Prozesses sollte eine Vereinbarung im Sinne einer Selbstverpflichtung stehen. Diese muss sich unter anderem auf einen verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen der Schule insgesamt und der einzelnen Beteiligten bzw. Mitwirkenden beziehen. Achtsamkeit bedeutet aber auch, unterschiedliche Standpunkte unabhängig von den jeweiligen Personen zu respektieren, von der Mehrheit abweichende Meinungen wahrzunehmen und zu dokumentieren und bei der Formulierung von Kompromissen einzubeziehen.

Die Rahmenbedingungen für den Prozess

Mit einer Entscheidung der Schulkonferenz für die Aufnahme des Prozesses der Revision von Leitbild und Schulprogramm müssen auch die Rahmenbedingungen für diese Arbeit geklärt werden. Wesentliche Aspekte hierfür sind aus meiner Sicht

- eine klare Beauftragung durch einen Mehrheitsbeschluss der Schulkonferenz,
- eine professionelle externe Moderation des Prozesses,
- ein überschaubarer Zeithorizont für die Durchführung,
- eine aus Mitgliedern aller Gruppen der Schulgemeinschaft, die den Prozess steuert,
- eine mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen ausgestattete Redaktionsgruppe und
- eine klare benannte und begrenzte Zahl von Plenumsveranstaltungen (u. a. Schulentwicklungstage), an denen alle Mitarbeiter_innen sowie alle weiteren Interessierten aus der Schulgemeinschaft teilnehmen und durch die ein hohes Maß an Beteiligung zu gewährleisten ist

Vorschlag für das weitere Vorgehen

In der Sitzung vom 16. April 2015 hat die Erweiterte Schulleitung über die Frage der Revision von Leitbild und Schulprogramm diskutiert. Als vorläufiges Ergebnis konnte eine breite Akzeptanz im Hinblick auf einen solchen Prozess festgehalten werden sowie die Zustimmung zu der Absicht, diese Frage mit dem gesamten Kollegium zu diskutieren. Somit wäre das Thema im weiteren Verlauf auch in den Sitzungen anderer Gremien und Gruppen (Schulkonferenz am 4. Mai, Verwaltungskonferenz am 28. Mai) anzusprechen. Für den 11. Juni 2015 ist eine weitere Beratung der Erweiterten Schulleitung zu diesem Thema vorgesehen, in der es um die Vorbereitung einer ersten Diskussion in der nächsten Lehrerkonferenz am 7. August gehen soll. Interessierte Mitglieder des Kollegiums sind zu dieser Sitzung herzlich eingeladen.

Fazit

Ich halte eine Revision von Leitbild und Schulprogramm nach mehr als zehn Jahren in mehrfacher Hinsicht für eine Herausforderung, aber auch für eine große Chance für die Schulgemeinschaft des GSG. Dieser Prozess bietet uns die Möglichkeit

- Grundüberzeugungen zu klären, zu festigen bzw. neu zu modifizieren,
- uns der Stärken unserer bisherigen Arbeit zu vergewissern,

- die in den vergangenen Jahren entwickelten pädagogischen Konzepte und etablierten Organisationsformen wertzuschätzen und auf eine breite Basis zu stellen,
- Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und
- Perspektiven für zukünftige Schulentwicklung in den Blick nehmen.

Mir persönlich geht es dabei nicht um eine zusätzliche Profilierung unserer Schule nach außen. Wichtiger erscheint mir vielmehr die Stärkung der Identität nach innen zu sein, die wiederum eine wichtige Voraussetzung ist für eine verlässliche Zusammenarbeit innerhalb der Schulgemeinschaft und mit unseren externen Partnern. Mit Sicherheit wird es nicht notwendig und auch nicht möglich sein, zahlreiche neue Baustellen der Schulentwicklung zu öffnen oder gar das Geschwister-Scholl-Gymnasium neu zu erfinden. Vielmehr sollte dieser Prozess dem Innehalten und der Entschleunigung dienen. Im Vordergrund sollte die Verständigung über die gemeinsamen Grundannahmen sowie die Konsolidierung der bisherigen Arbeit stehen, um dies dann perspektivisch als Plattform für die Weiterentwicklung des Unterrichts und der pädagogischen Konzepte nutzen zu können.

Innerhalb des Kollegiums, der Schüler- und der Elternschaft sollten wir uns Zeit dafür nehmen, das Für und Wider einer Revision von Leitbild und Schulprogramm des GSG sorgfältig abzuwägen und zu einer fundierten und von einer breiten Mehrheit getragenen Entscheidung zu der Frage zu gelangen, ob wir uns auf diesen Prozess einlassen.