



Teams und Strukturen 201x – Ein Konzept zur Etablierung verlässlicher und wirksamer Organisationsstrukturen zur Förderung von Teamarbeit und Kooperation am Geschwister-Scholl-Gymnasium

Grundsatzpapier

Autor: Andreas Niessen

Stand: Januar 2013

Ausgangslage

Das Geschwister-Scholl-Gymnasium ist mit derzeit 1.550 Schülerinnen und Schülern und 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines der größten Gymnasien in der Region. Die konsequente und stringente Entwicklung der Schule hat zur erfolgreichen Etablierung des gebundenen Ganztages geführt (im Schuljahr 2013/2014 werden alle Stufen der Sekundarstufe I vom gebundenen Ganztage erfasst sein), hat die Weiterentwicklung des Fachunterrichts im Sinne der Etablierung von Formen des eigenverantwortlichen, individualisierten und kooperativen Lernens im Blick und zielt auf die schrittweise Umsetzung der Anforderungen inklusiver Bildung. Voraussetzung für diese Schulentwicklung sind ein außerordentlich ambitioniertes, engagiertes und qualifiziertes Kollegium, bewährte Strukturen von Kommunikation und Partizipation innerhalb der gesamten Schulgemeinschaft und die intensive Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern bzw. die Mitarbeit in Netzwerken wie dem Schulverbund „Blick über den Zaun“ und dem NRW-Modellprojekt „Ganz In“.

GSG blüht auf, gute gesunde Schule und VVV

Neben den didaktischen und pädagogischen Aspekten ist die Diskussion um die weitere Entwicklung der Schule insbesondere von drei Fragekomplexen gekennzeichnet:

1. **GSG blüht auf:** *Wie können kurz- und mittelfristig die mittlerweile vielfach als unzureichend wahrgenommenen räumlichen Rahmenbedingungen mit der pädagogischen Entwicklung Schritt halten?* Hierzu ist das Projekt „Das GSG blüht auf“ ins Leben gerufen worden, um mit eigenen

Mitteln die Lern- und Arbeitsbedingungen in der Schule deutlich zu verbessern und um mittelfristig den grundlegenden Umbau und die Sanierung der Schule anzubahnen.

2. **Gute gesunde Schule:** *Welche Maßnahmen sind notwendig, um das Wohlbefinden und die Gesundheit von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen wirksam und nachhaltig zu sichern und zu verbessern?* Dies steht in engem Zusammenhang zu den Verbesserungen der räumlichen Rahmenbedingungen, fokussiert aber auch auf Aspekte wie Entschleunigung im Schulalltag durch angemessene Rhythmisierung, Förderung der Bewegung im Schulalltag, gesunde Ernährung, Umgang mit Konflikten, Krisenintervention sowie Sicherheit im Schulalltag.
3. **VVV – Verantwortung, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit.** *Wie kann die Verantwortung aller Mitglieder der Schulgemeinschaft, insbesondere aber der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für ein wertschätzendes und respektvolles Miteinander im Schulalltag und für die verbindliche Einhaltung der Regeln und Absprachen gefördert werden?* Innerhalb der Erweiterten Schulleitung und mittlerweile auch des gesamten Kollegiums gibt es hierzu einen intensiven Diskurs, der sich u. a. auf Fragen der Weiterentwicklung der Hausordnung, der Einhaltung von Regeln, der Sanktionierung von Regelverstößen, des Umgangs mit Konflikten, der Achtsamkeit im Schulalltag und der Übernahme von Verantwortung durch den Einzelnen bezieht.

Teamarbeit und Kooperation als Gelingensbedingungen guter gesunder Schule

Die empirische Schulforschung hat mittlerweile vielfach den Befund erbracht, dass eine strukturierte und verbindliche Teamarbeit bzw. die verlässliche und konstruktive Kooperation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander wesentliche Gelingensbedingungen guter gesunder Schule sind. Es ist also davon auszugehen, dass die gezielte und nachhaltige Förderung von Teamarbeit und Kooperation innerhalb des Kollegiums dazu beitragen kann, dass das Wohlbefinden und die Gesundheit der in der Schule lernenden und arbeitenden Menschen gefördert und dabei gleichzeitig die Lernerfolge bzw. der Kompetenzzuwachs von Schülerinnen und Schülern verbessert werden können. Konsequenterweise sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Ansätze zur Förderung von Teamarbeit und Kooperation bereits umgesetzt worden. Hier einige Beispiele:

- **Unterrichtsentwicklung im Team** – Entwicklung von Unterrichtseinheiten und Lernaufgaben in kleinen Fachstufen-Teams auf der Basis eines zuvor entwickelten Leitfadens für kompetenzorientierten Unterricht
- **Schulleitung im Team** – wöchentliche Treffen der Erweiterten Schulleitung, Teamarbeit in den verschiedenen Aufgabenbereichen von Schulleitung (z. B. Steuergruppe Schulentwicklung, Stufenteams)
- **Klassenleitung im Tandem** (bislang in allen Klassen im gebundenen Ganztags – Stufen 5 bis 8)
- **Beratungsteam** (Diplom-Pädagogin, Schulsozialarbeiterin, schulischer Beratungslehrer, weitere speziell geschulte bzw. ausgebildete Mitarbeiter/innen)
- **Krisenteam** (Schulleiter, stv. Schulleiterin, drei Mitglieder des Beratungsteams)
- **Fachschaftsleitung im Team** (z. B. Mathematik)
- **Team Pädagogischer Trainingsraum** – Zusammenarbeit des schulischen Beratungsteams mit den im Pädagogischen Trainingsraum ehrenamtlich arbeitenden Eltern
- Zahlreiche **fach- bzw. projektbezogene** Teams (z. B. Team Europa, Team Schüler-Coaching, Team One World, Team Bildung für eine nachhaltige Entwicklung etc.)
- Zusammenarbeit mit zahlreichen **außerschulischen Kooperationspartnern**

Etablierung von Organisationsstrukturen zur Förderung von Teamarbeit und Kooperation

Für die Entwicklung des Geschwister-Scholl-Gymnasiums in den kommenden Jahren und Jahrzehnten stellt sich nun die Frage, wie in einer Schule mit ca. 1.500 Schülerinnen und Schülern und über 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überschaubare Organisationseinheiten („Schulen in der Schule“) und verlässliche Teamstrukturen geschaffen werden, innerhalb derer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in multiprofessionellen Lerngemeinschaften verantwortlich sind für eine klar definierte Gruppe von Kindern und Jugendlichen. In diesen Teams sollen Absprachen getroffen werden u. a. hinsichtlich der Durchführung des Unterrichts, der Gestaltung der Lernumgebungen, der Leistungsbewertung, der individuellen Förderung von Schüler/innen, der Beratung von Schüler/innen und Eltern usw.. Die handelnden Personen in den zu schaffenden Subsystemen sollen wesentliche Bereiche des Unterrichtsalltags eigenverantwortlich gestalten können. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen dafür verlässliche zeitliche, räumliche und materielle Ressourcen zur Verfügung stehen, damit sich Teamarbeit und Kooperation wirksam entfalten können. Zudem müssen diese teilautonomen Subsysteme in vertikaler und horizontaler Richtung mit den anderen Organisationseinheiten in der Schule verknüpft sein und in angemessener Weise in den übergreifenden Gremien und Gruppen, insbesondere in der Erweiterten Schulleitung, repräsentiert sein. Noch offen ist, ob die entsprechenden Organisationsstrukturen eher jahrgangsbezogen (horizontale Struktur) oder jahrgangsübergreifend (vertikale Struktur) gestaltet werden; denkbar sind auch Mischformen zwischen diesen beiden Grundformen. Hiervon hängt unter anderem ab, in welchem Umfang Elemente wie das Lernen in zumindest partiell jahrgangsgemischten Gruppen, Projektunterricht, freie Lernzeiten etc. Berücksichtigung finden können. Ebenfalls ist zu klären, ob die Teamstrukturen eher fachbezogen oder eher klassenbezogen entwickelt werden sollen. Dies hat Einfluss auf die Frage, ob sich die Kooperation zwischen den Lehrkräften primär auf die Weiterentwicklung des Fachunterrichts bezieht oder ob – auch unter Einbeziehung des nicht lehrenden pädagogischen Personals – die individuelle Begleitung, Förderung und Beratung der Kinder und Jugendlichen im Fokus der Teamarbeit steht.

Das Verhältnis zwischen Organisationsstrukturen und Raumprogramm bzw. Raumgestaltung

Angesichts des bevorstehenden Umbaus bzw. der Sanierung des Schulgebäudes stellt sich die Frage, wie das künftige Raumprogramm und die Raumgestaltung die organisatorischen Strukturen widerspiegeln. Anzustreben ist, dass die zu etablierenden organisatorischen Einheiten ihren Platz finden in klar definierten und multifunktionell ausgestatteten Bereichen (so genannte Cluster) innerhalb des Schulgebäudes. Einige der jetzt noch zentral vorhandenen Funktionen (z. B. Lehrerzimmer, Lehrerarbeitsraum, Selbstlernzentrum / Study Hall etc.) müssen zukünftig zumindest teilweise dezentralisiert werden, um dem Anspruch hinsichtlich der Autonomie und der Überschaubarkeit der organisatorischen Subsysteme gerecht werden zu können. Um bei einem Umbau der Schule die Kosten zu begrenzen, müssen innerhalb der künftigen Cluster die Verkehrsflächen nutzbar gemacht werden als Lernlandschaften, Präsentationsflächen, Aufenthaltsbereiche, Besprechungsecken etc. Zudem ist zu berücksichtigen, dass den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Altersstufen bei der Gestaltung und Ausstattung der Cluster entsprochen wird. So werden die Lerngruppen der unteren Altersstufen sicherlich in eher geschlossenen bzw. halboffenen Räumen lernen, während für die Schülerinnen und Schüler der Oberstufe offene Lernlandschaften vorgehalten werden sollten. Insgesamt ist darauf zu achten, dass die verschied-

denen Organisationsformen des Lernens und Arbeitens (alleine, im Tandem, in der Kleingruppe, im Klassenplenum, in Großgruppen) entsprechende Räumlichkeiten vorhanden sind, die gegebenenfalls auch flexibel verändert werden können. Letzteres nicht zuletzt auch deshalb, weil die bildungspolitischen, pädagogischen und didaktisch-methodischen Entwicklungen der kommenden Jahrzehnte zum jetzigen Zeitpunkt naturgemäß nur schwer antizipiert werden können.

Prozessgestaltung

Die Weiterentwicklung der internen Struktur der Schule in der oben geschilderten Form ist für die Schulgemeinschaft des Geschwister-Scholl-Gymnasiums eine erhebliche Herausforderung. Neben der Erarbeitung entsprechender Szenarien und deren Abgleich mit möglichen Konzepten des Umbaus und der Raumentwicklung müssen die notwendigen Verständigungs-, Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse sehr sorgfältig und unter Berücksichtigung der Aspekte Transparenz und Partizipation gestaltet werden. Dabei sind die jeweiligen Interessen und Belange der schulischen Gruppen, insbesondere natürlich der Schülerinnen und Schüler, der Lehrkräfte und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beachten und nach Möglichkeit miteinander in Einklang zu bringen. Zudem werden die technische und organisatorische Umsetzbarkeit der zu entwickelnden Konzepte und insbesondere natürlich die Begrenztheit der finanziellen Ressourcen den Prozess entscheidend prägen. Unumgänglich sind hier die Einbindung externer Expert/innen sowie die Zusammenarbeit mit den Repräsentant/innen des Schulträgers, also den Experten aus Schulverwaltung, Immobilienmanagement, Bauaufsicht und Kämmererei sowie den politischen Entscheidungsträgern. Wünschenswert ist hier unter Umständen eine externe Prozessbegleitung.

Im Einzelnen sind zunächst die folgenden Prozessschritte vorzusehen:

1. Einrichtung einer kommunalen Arbeitsgruppe mit Vertretern aus Politik, Verwaltung und Schule (Januar 2013), u. a. zur Vorbereitung der Teilnahme am Wettbewerb „Schule planen und bauen“ der Montag-Stiftungen
2. Einrichtung einer schulinternen Arbeitsgruppe, zunächst mit Vertretern aus Kollegium und Schulleitung, vor allem zur Erarbeitung von Szenarien unterschiedlicher Organisationsstrukturen (Februar 2013)
3. Einbindung der Schüler/innen und Eltern bei der Diskussion der Szenarien
4. Durchführung einer Planungs- und Machbarkeitsstudie und Einbindung der oben genannten Arbeitsgruppen (2013-2014)
5. Beschlussfassung hinsichtlich der Umsetzung neuer Organisationsformen in den schulischen Gremien (2014)

Pulheim, im Januar 2013