SINN- UND WERTEORIENTIERTE SCHULENTWICKLUNG

Ausgangslage:

Transformationsprozesse an Schulen gehen meist von veränderungswilligen und mutigen Lehrpersonen oder Schulleitungen aus. Ihre Ideen kollidieren bisweilen mit Ansichten von Menschen, die lieber mit dem Bestehenden und Gewohnten weiter machen würden. Finden Diskussionen zwischen diesen beiden Lagern statt, können endlose Debatten entstehen wer Recht hat und weshalb der eigene Standpunkt der bessere ist als der andere - zum Beispiel, ob auf altersdurchmischtes Lernen umgestellt werden soll oder nicht, ob kooperatives, kompetenzorientiertes oder individualisiertes Lernen eingeführt wird oder was auch immer. Ringt sich ein Schulteam dann zu einem Entscheid durch, wird das betreffende Thema als Schulentwicklungsziel ins Schulprogramm aufgenommen. Die Einen hat man dann mit im Boot, die Anderen nicht oder nur im halb.

Schulprogramm:

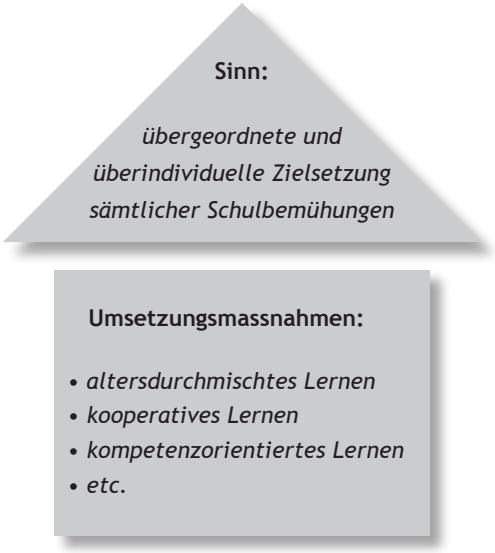
- *altersdurchmischtes Lernen*
- *kooperatives Lernen*
- *kompetenzorientiertes Lernen*
- *etc.*

Der Sinn der Schule:

Was die Gruppe oft nicht merkt, ist, dass diese Ziele im Schulprogramm im Grunde gar keine sind. Was in der ganzen Auseinandersetzung gefehlt hat, ist die Frage nach einem übergeordneten und überindividuellen Wertekontext und der grundlegenden Sinnfrage, weshalb Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer jeden Tag über all die Jahre in die Schule kommen. Was auf den ersten Blick banal klingen mag, ist bei näherer Betrachtung die elementare Frage schlechthin für eine gelingende Schulentwicklung. Beim vermeintlichen Ziel muss stets gefragt werden: Dient es der übergeordneten Sinnfrage? Es muss sozusagen mit ihr referenziert werden. Dadurch ist der betreffende Entwicklungsaspekt im Schulprogramm kein Ziel, sondern eine mit der Sinnfrage referenzierte Umsetzungsidee. Die Einführung von kooperativen Lernformen beispielsweise ist dann kein Schulentwicklungsziel, sondern eine Umsetzungsmaßnahme, damit Schülerinnen und Schüler Lerngelegenheiten bekommen, um kooperatives, statt konkurrierendes Zusammenleben und -arbeiten zu lernen.

Nehmen wir als Veranschaulichung den Bau eines Hauses sinnbildlich zu Hilfe: Ob 500 doppelverglaste Fenster für den Hausbau bestellt werden sollen oder nicht wird solange nicht schlüssig beantwortet werden können, wie nicht geklärt ist, welche Art von Haus die Architekten überhaupt bauen möchten - ob es ein Hochhaus, ein Chalet oder eine Lehmhütte ist. Wenn diese Fragen nicht geklärt sind, können die Diskussionen darüber endlos sein. Wer im Kopf hat, dass die Fenster für den Bau eines Hochhauses dienen, wird meinen, dass er/sie doch recht habe. All diejenigen, die glauben, eine Lehmhütte zu bauen, sind genauso überzeugt, dass die Fensterbestellung falsch sei.

Von individuellen Werten zu gemeinsamen Wertehaltungen:



Der Sinn wozu Schule da ist, ist an vielen Schulen oder individuell bei einzelnen Lehrpersonen und Eltern unbewusst oder zumindest unausgesprochen vorhanden. Er wirkt deswegen aber nicht minder stark, zum Beispiel bei Argumentationen grundlegender Entscheidungen in der Schulentwicklung. Die Sinnbeschreibung kann lauten: *»Wir möchten möglichst viele Kindern ans Gymnasium bringen«* oder *»Wir möchten nirgends anecken und machen deshalb alles so, wie es vorgeschrieben ist, damit wir keine Probleme bekommen«* oder *»Wir möchten den Kindern unbedingt die Freiheiten geben, die wir selber an der Schule nie hatten und setzen deshalb das Eingehen auf die Individualität der Kinder über alles«*. Oft sind es biographisch oder memetisch individuell geprägte Vorstellungen, Werte aber auch Ängste, die bei Lehrpersonen, Schulleitungen und Eltern den Sinn der Schule bestimmen. Entscheidungen an Schulen werden dann aufgrund persönlicher, ideologischer oder biographisch begründeter und meist unreflektierter Wertehaltungen gefällt. Sinnvoll ist es, wenn Zielsetzungen stattdessen durch gesellschaftsrelevante Zusammenhänge, Erkenntnisse der Zukunftsforschung, dem Wissen über die Entwicklung von Berufsfeldern in den kommenden Jahrzehnten, durch lernpsychologisches, neurobiologisches und entwicklungspsychologisches Grundlagenwissen fundiert begründet wären. Die Suche nach diesem übergeordneten, überindividuellen Sinn der Schule ist deshalb sehr wichtig und wird am besten mit allen Betroffenen zusammen gesucht, die dadurch zu Beteiligten werden.

Workshop zur Erarbeitung eines überindividuellen Sinnsatzes

In einem halbtägigen Workshop mit möglichst allen Mitarbeitenden der Schule findet ein angeleiteter Prozess statt, bei dem folgende drei Fragestellungen in Zentrum stehen und zu einem bis drei überindividuellen Sinnsätzen der Schule führen:

I. ***Was möchte ich für mich?*** *Was möchte ich für mich im Schulalltag erleben und wie möchte ich mich dabei fühlen, so dass ich sagen kann: «Das war mein bester Arbeitstag heute»! Was ist für mich der Sinn, weshalb ich an unserer Schule arbeite?*

II. ***Was möchte ich für andere Menschen*** *innerhalb und außerhalb der Schule? Was sollen sie erleben, wie sollen sie sich fühlen können, wenn es für sie ein toller Tag an der Schule sein soll? Was soll für die anderen im Schulalltag sinnhaft sein?*

III. ***Was möchte ich für die Welt*** *(Dorf, Land, Gesellschaft, (Um-)Welt) gemeinsam mit den anderen Menschen an unserer Schule beitragen? Was ist der Sinn unseres Tuns an der Schule, über die Grenzen unserer Bildungseinrichtung hinaus?*

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Sinnsatzes bewirkt eine ganz andere Kraft als die Entwicklung eines Leitbildes, weil sie ihren Ausgangspunkt bei den Sehnsüchten und Emotionen der Teilnehmenden hat. Bedürfnisse und Gefühle sind denn auch die antreibenden Motivatoren jeglicher Tätigkeit.

Teilnehmer:

Alle Mitarbeitende der Schule (Lehrpersonen, Schulleitung, Schulbehörden, Hauspersonal, u.a.)

Dauer:

4 h, plus vorgängiger Diagnoseprozess mit der Schulführung 2 h

Leitung:

Daniel Hunziker und / oder Jean-Paul Munsch (ab 30 Teilnehmenden zweite Workshopleitung)

Weiter Infos und Kostenanfragen:

Web: www.schulen-der-zukunft.org/
E-Mail: admin@schulen-der-zukunft.org

Weiterführende Module:

Der oder die gefundenen Sinnsätze sind der Abschluss des Workshops und zukünftig als Referenz für alle Entwicklungsfragen und in Bezug auf die Praxis im Schulalltag. Gleichzeitig sind sie der Ausgangspunkt für weiterführende Entwicklungsthemen. Diese sind im Folgenden aufgeführt. Die Themenfelder a) Arbeit am Fundament und b) Empathische Kommunikationskultur sind unabdingbare Begleiter für eine erfolgreiche Implementierung der Sinnsatzarbeit an einer Schule. Die anderen Themenfelder können zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Entwicklungsarbeit wichtig werden oder auch nicht.

a) Empathische Kommunikationskultur:

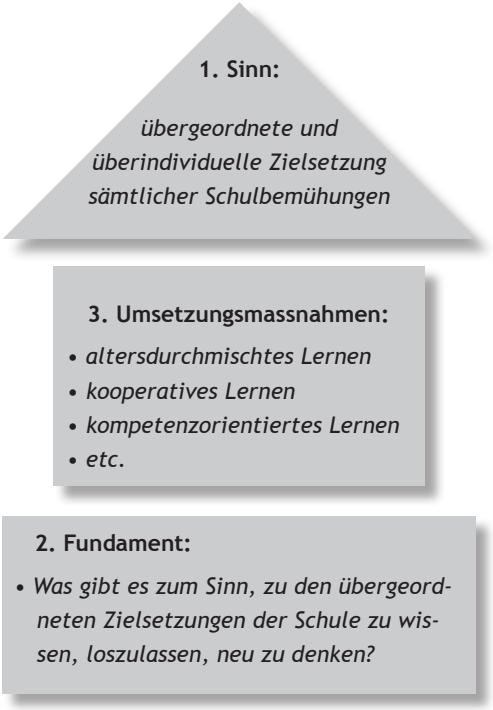
Die Entwicklung einer gemeinsamen Sinn- und Werteorientierung bewirkt, dass an einer Schule eine Einigung darüber entsteht, wohin die Schulentwicklungsreise gehen soll. Die Entwicklung einer empathischen Kommunikationskultur kümmert sich darum, dass auf dieser Reise Menschen so miteinander kommunizieren können, dass sie ihre Andersartigkeit nicht als Konkurrenz, sondern als Bereicherung erleben können und ein besseres gemeinsames Verständnis für ihre Arbeit erlangen können.

Anderen Menschen nicht zuzuhören oder ihnen zuzuhören, um ihnen besser entgegnen zu können ist weit verbreitet, jedoch für ein besseres Verständnis und des Erreichen gemeinsamer Vorhaben hinderlich. Erst wenn Menschen lernen, einander emphatisch zuzuhören und sich authentisch mitzuteilen, können Menschen von einander lernen, einander verstehen und gemeinsam Neues erschaffen. Dies gilt für die Kommunikation zwischen alle Beteiligten einer Schule von den Schülerinnen und Schülern, über die Lehrpersonen, Eltern und Schulleitungen bis zu den Schulbehörden. Mit dem Format empathische Kommunikation legt eine Schule den Startschuss zu einer emphatischen Kommunikationskultur.

b) Arbeit am Fundament:

In aller Regel wird eine Schulgemeinschaft bei der Beschreibung des übergeordneten Sinns eine große Übereinkunft und Zustimmung erfahren - schließlich ist der Sinnsatz ja auch eine Synthese der Sehnsüchte und Wünsche aller Mitarbeitenden.

Was nun folgt, ist die Auseinandersetzung, was 1. jede/jeder auf den Schulalltag bezogen darunter versteht und 2. was es zu den einzelnen Punkten noch alles zu wissen gibt. Es wird zu untersuchen sein, was verschiedene wissenschaftliche Disziplinen dazu sagen, was es aus diesen Erkenntnissen im Schulalltag loszulassen gilt, weil die gängige Praxis womöglich gewissen Traditionen entspricht, jedoch nicht für den Sinn der Schule dienlich ist. Diese Auseinandersetzung, dieses gemeinsame Forschen generiert so zu sagen das Fundament auf dem unser Haus gebaut wird.



Sobald eine Schulgemeinschaft geklärt hat, welches der gemeinsame Sinn ihrer Schule ist, geforscht hat, was es dazu zu wissen, loszulassen und neu zu denken gibt, ist ein Rahmen gespannt, eine Referenz und eine gemeinsame überindividuelle Wertegrundlage geschaffen, innerhalb der eine Schulgemeinschaft immer mehr selbstorganisiert Entscheidungen treffen und Gestaltungsräume kreieren kann. Es braucht dann immer weniger hierarchische Führungsentscheide, die jede Umsetzungsidee, jede Methode und Maßnahme begutachtet und durchleuchtet und von oben herab reguliert. Sie muss lediglich immer wieder im Blick behalten, ob Vorhaben und Entscheidungen noch in Referenz zum Sinn der Schule stehen.

c) Referenzieren des Sinnsatzes im Schulalltag:

Die Orientierung am überindividuellen Sinnsatz dient dazu, die Gegenwart und Zukunft der Schule in Bezug zu den Werten und Sehnsüchten der Mitarbeitenden zu bringen. Das heisst, die Alltagspraxis mit all ihren Facetten und Aspekten soll überprüft werden: «Dienen die bestehenden Schulhausregeln den Anliegen des Sinnsatzes?» oder «Passen die Unterrichtsformen zu den Anliegen des Sinnsatzes?», usw. Mit dem Blick in die Zukunft können und sollen nun alle Entwicklungsvorhaben mit dem Sinnsatz in Bezug gebracht werden, so dass gewährleistet ist, dass nichts entwickelt wird, was nicht dazu führt, dem gemeinsamen Sinn- und Werteorientierung zu dienen. Es bewährt sich zu Beginn dieses Prozesses Mitarbeitende als «Hüter» der Sinnsatzanliegen und für die empathische Kommunikationskultur zu ernennen. Damit bleibt die Fokussierung auf die Umsetzung des Sinnsatzes gewährleistet, bis immer mehr alle Mitarbeitenden die Orientierung am Sinnsatz verinnerlicht haben.

d) Ängste und Bedenken:

Da die Entwicklung des Sinnsatzes von Sehnsüchten und Wünschen ausgeht, kommt es immer wieder vor, dass die Sinnsätze zwar von Herzen gewünscht und mitgetragen werden, jedoch mit Aspekten der Schulalltagspraxis im Widerspruch stehen. Was mache ich als Lehrperson beispielsweise mit meiner jahrelangen Praxis der Strichlisten und Strafmaßnahmen bei Verfehlungen der Schülerinnen und Schüler, wenn der Sinnsatz würdevolle Beziehungen vorsieht?

Es ist deshalb normal und folgerichtig, dass die Implementierung des Sinnsatzes als Orientierungsinstrument einer Schule auch Ängste und Sorgen auslöst. Diese gilt es ernst zu nehmen und fordern die Schulführung heraus aktiv und konstruktiv damit umzugehen.

e) Zwischenbilanz

Nach einem halben oder eine Jahr macht es Sinn über den Verlauf und die Entwicklung zu den Themenfeldern a) bis d) zu bilanzieren: Wie gelingt es miteinander empathisch zu kommunizieren. Auf welchen Ebenen (LP, SL, SuS, Eltern) gelingt es gut, wo noch nicht? Hat sich ein gemeinsames und stabiles Verständnis zu den einzelnen Aspekten des Sinnsatzes etabliert. Was sind die Erkenntnisse

aus der Arbeit am Fundament? Was sind die Ergebnisse des Referenzierens des Schulalltages und wir gelingt es unterdessen, Entwicklungsvorhaben mit den Anliegen des Sinnsatzes in Verbindung zu bringen? Wie war die Wirkungsweise die «Hüter» des Sinnsatzes und der empathischen Kommunikation? Welches waren / sind die Ängste und Bedenken, die durch die Sinnsatzarbeit hervorgerufen wurden?

f) Führungscoaching

Eine gemeinsame sinn- und werteorientierte Ausrichtung führt zu einem anderen Führungsverständnis an einer Schule. Alle Beteiligten übernehmen dadurch mehr Verantwortung für sich, für die Anderen und die Schule als Ganzes. Schulgestaltung und -entwicklung wird partizipativer. Die Anforderungen an die Schulführungsverantwortlichen ändern sich dadurch auch. Ein Potenzial durch die Sinnsatzorientierung sind verbesserte Möglichkeiten sich für die Gewinnung neuer Mitarbeitenden ein Profil zu schaffen. Das Onboarding ist eine Herausforderung, nämlich dann, wenn neue Mitarbeitende nicht in den ganzen Entwicklungsprozess miteinbezogen waren. Ebenfalls in die Führungsverantwortung gehört der Umgang mit den Ängsten und Bedenken der Mitarbeitenden und die Frage nach dem Tempo der Umsetzungsschritte. Den Einen kann es nämlich nicht schnell genug gehen, Anderen ist auch langsam noch viel zu schnell.

g) Eltern- und SuS-Miteinbezug:

Ein wichtiger Schritt ist das Einbeziehen der Eltern und der Schülerinnen und Schüler in die Sinnsatzarbeit. Die Frage des Zeitpunktes ist dabei ganz wichtig. Zu früh ist er, wenn im Team noch zu wenig Sicherheit vorhanden Ist. Dann kann es auch Eltern verunsichern. Zu spät kann genau so verunsichern, wenn Eltern wahrnehmen, dass sich Dinge ändern, sie jedoch keine Ahnung haben weshalb.

Sobald die Mitarbeitenden an einer Schule mit der Sinnsatzorientierung ausreichend vertraut und sicher sind, steht es an die Schülerinnen und Schüler über die Sinnsatzorientierung stufengerecht zu informieren und sie daran partizipieren zu lassen.

Weiter Infos und Kostenanfragen:

Für die Module a) bis e) stehen wir begleitend und beratend auf Wunsch zur Verfügung.

Web: www.schulen-der-zukunft.org/
E-Mail: admin@schulen-der-zukunft.org