

# EDC/HRE FÜR SCHULLEITER:INNEN



## Bewusstseinsbildung

Kontroversen gehören zum Leben - nehmen Sie sie an!

## Vorbereitung

Kontroversen stehen im Zentrum des Lernens

## Aktion

Alle dürfen offen sprechen!

# EINE SCHULE LEITEN



## Eine Schule leiten

Die Entwicklungen in der Schulbildung spiegeln die heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen wider, wie z. B. Inklusion, Integration von Migrant:innen, Erziehung zu Demokratie und Menschenrechten, Bewältigung des globalen Wettbewerbs und Umsetzung von Bildungsreformprojekten.

Das traditionelle paternalistische Rollenmodell einer Schulleitung ist überholt. Als Einzelkämpfer:in und Entscheidungsträger:in kann eine Schulleitung mit solchen Herausforderungen und Veränderungen nicht mithalten. Die Komplexität und Dynamik sozialer, wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen erfordert die Zusammenarbeit und Beteiligung aller Akteure und Gemeindemitglieder, sowohl auf schulischer als auch auf staatlicher Ebene.

Ihr Erfolg als Schulleiter:in hängt daher von Ihrer Schulgemeinschaft ab - von der Bereitschaft Ihres Personals, Ihrer Schüler:innen und Eltern, zusammenzuarbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Als Schulleiter:in arbeiten Sie in einem Netzwerk, das die lokale Gemeinschaft, die Medien, Sponsoren, Schulbehörden und andere Schulen einschließt, und Ihr Engagement, ob innerhalb oder außerhalb der Schule, erfordert geschickte Kommunikation und Zusammenarbeit. Niemand stellt Ihre Position und Verantwortung als Schulleitung in Frage. Im Gegenteil, Ihre Rolle ist wichtiger denn je. Jetzt sind Sie auch gefordert, Verantwortung zu delegieren, Schulentwicklungsprojekte zu koordinieren, Grenzen und Möglichkeiten innerhalb des gesetzlichen Rahmens auszuloten und Ihren Lehrpersonen und Schüler:innen ein Vorbild zu sein.

*Demokratische Schulführung* als gesamtschulischer Ansatz unterstützt Sie in Ihrer erweiterten Rolle und Verantwortung. Sie bietet allen Beteiligten die Möglichkeit, ihr Fachwissen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Auf diese Weise unterstützt die Lastenteilung Sie, als Schulleitung.

Erweiterte Verantwortung bedeutet aber auch mehr Beteiligung und umgekehrt. Demokratische Schulführung ist zu einem erheblichen Teil gemeinsame Schulleitung und Entscheidungsfindung.

Demokratische Schulführung geht weit über die im formalen Rahmen der Schulgesetze festgelegten Rechte und Pflichten hinaus. Ihre informellen "weichen" Elemente fördern eine Art zu denken, zu leben und zusammenzuarbeiten - eine *demokratische Schulkultur*. Eine Schule ist die erste Institution, die Kinder in ihrem Leben kennenlernen, und eine demokratische Kultur innerhalb dieser Institution wird sie zu demokratischen Bürger:innen erziehen und ihnen die Menschenrechte näherbringen. Eine demokratische Schulkultur ist der wertvollste Beitrag, den eine Schule zur Nachhaltigkeit von Demokratie und Menschenrechten in der Gesellschaft und auf staatlicher Ebene leisten kann. Daher bietet die demokratische Schulführung Ihren Schüler:innen eine einzigartige Lernmöglichkeit - sie können Elemente der demokratischen Staatsbürgerschaft schon in einem frühen Alter einüben, als eine Lernerfahrung, die ihrem Entwicklungsstand und ihrem Verständnisniveau entspricht.

In dieser Sequenz wird die demokratische Schulführung, die in eine demokratische Schulkultur eingebettet und als Ansatz für die gesamte Schule konzipiert ist, in vier Themenbereichen untersucht. Thema 1, *Ein demokratischer Stil der Schulleitung* konzentriert sich auf Sie in dieser Rolle und als demokratisches Teammitglied. Thema 2 stellt das Modell der *Kompetenzen für eine demokratische Kultur* des Europarates vor. Diese Kompetenzen umfassen Einstellungen, Werte, Fähigkeiten, Wissen und Verständnis, die zu einer solchen Kultur der Demokratie beitragen. Dies wirft die Frage auf, wie diese Kompetenzen durch praktische Erfahrungen erworben werden können. Thema 3 befasst sich mit *demokratischer Schulführung als Ansatz für die gesamte Schule* und zeigt, wie dies in der Praxis funktioniert. Thema 4, *Disziplin durch Verantwortung*, befasst sich mit dem heiklen Thema der Disziplin in der Schule. Es wird argumentiert, dass die Ermutigung der Schüler:innen, Verantwortung für ihre Schule zu übernehmen, vielversprechender ist als der Versuch, Disziplin durch Gewalt und Angst zu erzwingen.

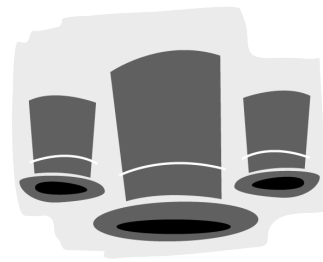
*Demokratische Schulführung - Thema 1: Ein demokratischer Stil der Schulführung*

**Schlüsselfrage:** *Wie kann eine Schulleitung eine demokratische Schulkultur aufrechterhalten?*

*Bewusstseinsbildung Handout 1.1:*

**Denken Sie über Ihre Rolle als Schulleiter:in nach: Entwicklung einer (verbesserten) demokratischen Kultur in der Schule**

Eine demokratische Schulleitung ist eine Herausforderung, und eine Schule braucht Zeit, um dieses Ziel zu erreichen. Sie müssen mit kleinen Schritten vorgehen, statt mit einem großen Schritt. Dieses Instrument unterstützt Sie bei der Beurteilung Ihrer Rolle als Schulleiter:in. Stellen Sie fest, welche Ziele auf Sie zutreffen. Die kurzfristigen Ziele beschreiben kleinere Schritte, die Sie sofort unternehmen können.



Kurzfristige Ziele	Mittelfristige Ziele	Langfristige Ziele
Die Schulleitung hält sich mit extrem autoritären Äußerungen zurück.	Die Schulleitung pflegt einen offenen und freundlichen Umgang mit der Schulgemeinschaft (Prinzip der Reversibilität).	Gegenseitiges Verständnis zwischen der Schulleitung, dem Personal und anderen Beteiligten.
Die Schulleitung begründet, warum sie sich auf bestimmte Themen konzentriert	Die Schulleitung stellt dem Kollegium Fragen und Probleme vor, die behandelt werden müssen.	Die Vertreter:innen des Personals, der Schüler:innen und der Eltern sind an der Festlegung der Tagesordnung für die Entscheidungsfindung beteiligt.
Die Schulleitung erklärt ihre gesetzlichen Pflichten und Grenzen.	Die Schulleitung hört sich die Vorschläge der Lehrer:innen zur Organisation der Schule an und berücksichtigt sie.	Die Schulleitung, die Lehrpersonen und die Schüler:innen planen und realisieren Projekte zur Schulentwicklung.
Die Schulleitung erklärt den Lehrkräften die Ziele, die sie im Auge hat.	Die Schulleitung erörtert mit den Lehrkräften alternative Möglichkeiten der Entscheidungsfindung.	Die Vertretungen des Personals, der Schüler:innen und der Eltern sind an der Entscheidungsfindung beteiligt.
Die Schulleitung erläutert ihre Bedenken bei der Beurteilung der Leistung und des Verhaltens der Lehrpersonen.	Die Schulleitung delegiert ausgewählte Aufgaben an einzelne Lehrkräfte.	Das Personal, die Schüler:innen und die Eltern übernehmen Verantwortung für die Entwicklung und die Leistung der Schule.
Die Schulleitung erklärt ihre Methoden der Konfliktlösung.	Die Schulleitung vermeidet es, bei der Lösung von Konflikten autoritäre Macht auszuüben.	Konfliktlösung durch Zusammenarbeit und Kommunikation..

Dieses Tool basiert auf dem Thema *Wie man eine demokratische Atmosphäre im Klassenzimmer entwickelt*  
<https://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>

*Demokratische Schulführung - Thema 1: Ein demokratischer Stil der Schulführung***Schlüsselfrage:** *Wie kann eine Schulleitung eine demokratische Schulkultur aufrechterhalten?**Bewusstseinsbildung Handout 1.2:***Stile der Schulleitung**

Ist die Demokratie der beste Weg, um auf die Herausforderungen zu reagieren, vor denen unsere Gesellschaft steht? Oder gibt es bessere Alternativen? Die Kontroverse über diese Frage begleitet uns von der Antike bis in die Gegenwart. Was für die Gesellschaft gilt, gilt auch für die Schule. Wenn wir für eine demokratische Schulführung eintreten, ist es notwendig, die Alternativen zu betrachten. Schauen wir uns die vier Haupttypen von Führung an.

**Autokratische Führungskräfte** neigen dazu, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Sie werden argumentieren, dass dies der effektivste Stil ist, um viele Aufgaben in kurzer Zeit zu erledigen. Das ist in der Tat die Stärke der autokratischen Führung, aber ihre Schwäche ist, dass die Entscheidungen angefochten oder in Frage gestellt werden können, was wiederum die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und der Verweigerung von Zusammenarbeit erhöht. Autokratische Führer:innen unterschätzen, wie sehr sie von anderen abhängig sind. Schulregeln, die ohne Diskussion auferlegt werden, werden häufiger missachtet, was kontraproduktiv im Umgang mit Fehlverhalten und Mobbing ist.

Autokratische Führung folgt oft dem Status quo und vorgegebenen Konventionen und bietet wenig Innovation und Entwicklung. Die schulischen Ergebnisse sind in autokratisch geführten Schulen schlecht, da die spezifischen Bedürfnisse der Schüler:innen nach Unterstützung und Förderung kaum beachtet werden.

**Laissez-faire-Führung** ist dadurch gekennzeichnet, dass es keine klar definierten Verfahren für die Entscheidungsfindung gibt und die Führungskraft nur wenig in die Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Die Zeit für Diskussionen ist nicht klar begrenzt, so dass die Effizienz der Entscheidungsfindung und des Schulmanagements gering ist. Auf der anderen Seite ist die Stärke dieses Führungstyps ein geringes Maß an Aggression und Konflikten in der Schulgemeinschaft.

**Paternalistische Führungskräfte** agieren als Elternfiguren, indem sie sich wie ein Elternteil um ihre Untergebenen kümmern, ohne ihnen irgendeine Verantwortung oder Entscheidungsfreiheit zu geben. Bei dieser Art der Führung zeigt die Führungskraft Interesse und kümmert sich um ihre Mitarbeiter:innen. Im Gegenzug erwartet sie Vertrauen, Loyalität und Gehorsam. Von den Lehrpersonen wird erwartet, dass sie sich voll und ganz den Überzeugungen der Leitung anschließen und keine eigenen Entscheidungen treffen oder unabhängig arbeiten. Von den Lehrer:innen wird erwartet, dass sie über einen längeren Zeitraum an derselben Schule beschäftigt bleiben, um Loyalität und Vertrauen zu stärken. Paternalistische Führung neigt dazu, das Kollegium zu spalten, da die Schulleitung ihre Lieblingslehrer:innen für ihre Loyalität mit besonderer Behandlung und Gelegenheiten wie Projekten, Ausflügen, Schulungen usw. belohnt.

**Ein demokratischer Führungsstil** bietet das Potenzial, die Schwächen zu überwinden, die die anderen Führungsarten zu entwickeln pflegen. Eine demokratische Schulleitung stellt sicher, dass alle Mitglieder der Schulgemeinschaft in den Entscheidungsprozess einbezogen werden – die Beteiligung wird jedoch je nach Kontext variieren. Die Schüler:innen werden nicht an jeder Entscheidung beteiligt sein, und die Schulleitung hat vielleicht nicht immer das letzte Wort. In manchen Fällen kann sie sich darauf beschränken, eine Einigung im Kollegium oder in der gesamten Schulgemeinschaft zu erleichtern, oder sie akzeptiert eine Entscheidung, die sie selbst nicht unterstützt.

Führung und Verantwortung werden geteilt, und häufig gibt es Leiter:innen von Untergruppen. Je mehr Mitglieder der Schulgemeinschaft an dem Prozess beteiligt sind - die Schulleitung, das Kollegium, die Schüler:innen, das Haus- und Büropersonal, vielleicht auch die Eltern und externe Interessengruppen - desto klarer wird das Bild der unterschiedlichen Interessen, Ansichten und Werte. Die Stärke der demokratischen Schulführung liegt in ihrem Potenzial, Entscheidungen und Lösungen hervorzubringen, die breit akzeptiert und unterstützt werden, sofern alle Interessen und Fragen berücksichtigt wurden. Die Lernanstrengungen, die erforderlich sind, damit die verschiedenen Gruppen in der Schulgemeinschaft ihr volles Mitwirkungspotenzial entfalten können, können ziemlich entmutigend sein, aber sie lohnen sich. Die Schulgemeinschaft kann eine demokratische Schulkultur mit einer offenen und freundlichen Atmosphäre entwickeln. Ihre Mitglieder werden motivierter und engagierter sein, die formelle und informelle Kommunikation wird gedeihen, sowohl unter Beteiligung der Schulleitung als auch der Schulgemeinschaft. Die Disziplin wird sich verbessern, wenn sich die Schüler:innen auch für ihre Schule verantwortlich fühlen. Und diese wird bessere akademische Ergebnisse erzielen, wenn sie die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente ihrer Schüler:innen berücksichtigt.

Die demokratische Schulführung birgt daher ein großes Potenzial, aber auch Herausforderungen. Je mehr Mitglieder sich beteiligen, desto komplexer werden die Prozesse der Diskussion, der Konsensbildung und der Entscheidungsfindung sein. Autokratische Abkürzungen zur effizienten Entscheidungsfindung können dann eine attraktive Alternative darstellen. Wir argumentieren, dass es sich lohnt, mit dieser Komplexität umzugehen, da Ihre Schüler:innen lernen sollten, wie sie in ambivalenten und unklaren Situationen zurechtkommen (siehe, [Kompetenzen für eine demokratische Kultur](#) S. 43). Demokratisch geführte Schulen unterstützen ihre Gesellschaften, indem sie ihre Schüler:innen zu Menschen erziehen, die kompetent und zuversichtlich sind, sich an kontroversen und dynamischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

*Demokratische Schulführung - Thema 1: Ein demokratischer Stil der Schulführung*

**Schlüsselfrage:** *Wie kann eine Schulleitung eine demokratische Schulkultur aufrechterhalten?*

*Vorbereitung Handout 1.1:*

**Die Bedeutung von Reflexion und Feedback: Erkunden Sie gemeinsam Ihr Teamprofil. Ein Tool zur Reflexion von Teamrollen nach Meredith Belbin (<https://www.belbin.com/>)**

Bei einer demokratischen Schulleitung sollten Ihre Mitarbeiter:innen idealerweise ein Team bilden. Jede Lehrperson wird ihren eigenen Charakter und seine spezifischen Talente einbringen. Es ist jedoch möglich, Cluster typischer Verhaltensweisen oder Rollen zu unterscheiden, die Menschen in einem Team zu entwickeln pflegen.

Ein ideales Teammodell umfasst neun verschiedene Rollen. Jede dieser Rollen ist wesentlich für den Erfolg eines Teams. Jede hat ihre Stärken und Schwächen, und da man Menschen nicht ändern kann, ist der Ausgleich ihrer Stärken und Schwächen durch die Rollen der anderen Teammitglieder der Schlüssel zum Erfolg eines Teams. Dieses Modell der Rollen der Teammitglieder kann Ihrem Personal helfen, über ihre Zusammenarbeit nachzudenken und die Gründe für ihren Erfolg, ihre Misserfolge und Probleme im Team zu erkennen. Dieses Instrument kann Ihnen und Ihren Mitarbeiter:innen helfen, Ihre gegenseitige Wahrnehmung zu bewerten und Ihre Rollen zu klären.

Rolle	Stärken	Schwächen
<b>Koordinator:innen</b>	Koordinator:innen sind personenorientierte Führungskräfte. Sie sind vertrauenswürdig, dominant und setzen sich für die Ziele des Teams ein. Diese positiv denkenden Personen schätzen die Bemühungen anderer Teammitglieder, hören ihnen zu und haben ihren eigenen Standpunkt.	Die Koordinator:innen könnten zu viele Aufgaben an andere delegieren, so dass sie selbst wenig zu tun haben.
<b>Formgeber:innen</b>	Formgeber:innen sind energiegeladene, aufgabenorientierte Führungskräfte mit hoher Leistungs- und Gewinnmotivation. Sie sind dem Erfolg verpflichtet und "formen" andere, damit sie die Ziele des Teams erreichen.	Formgeber:innen können aggressiv sein, wenn es darum geht, die Dinge zu erledigen und die Ziele zu erreichen. Zwei oder drei Formgeber:innen in einer Gruppe können zu Konflikten und Auseinandersetzungen führen.
<b>Anreger:innen</b>	Anreger:innen sind Ideengeber:innen, die sich durch einen hohen IQ und Introvertiertheit auszeichnen, aber auch dominant und originell sind. Sie neigen zu radikalen Ansätzen und beschäftigen sich eher mit großen Themen als mit Details.	Anreger:innen neigen dazu, praktische Details und Perspektiven außer Acht zu lassen. Sie könnten vergesslich sein.
<b>Ressourcenprüfer:innen</b>	Ressourcenprüfer:innen erkunden Möglichkeiten und knüpfen Kontakte. Sie sind gute Verhandlungspartner:innen, die relevante Informationen finden und die Ideen anderer unterstützen und weiterentwickeln können. Sie sind kontaktfreudig und enthusiastisch, gut in der Verbindungsarbeit und der Erkundung von Ressourcen außerhalb der Gruppe.	Ressourcenprüfer:innen neigen dazu, das Interesse zu verlieren, nachdem sie zunächst von einer Idee fasziniert waren. Ihre Ideen sind weniger innovativ, und sie vergessen möglicherweise, eine Aufgabe zu Ende zu führen.

<b>Umsetzer:innen</b>	Umsetzer:innen sind diszipliniert, praktisch, vertrauensvoll und tolerant. Sie zeichnen sich durch geringe Ängstlichkeit aus und arbeiten für das Team auf praktische, realistische Weise. Sie neigen dazu, die Aufgaben zu erledigen, die andere nicht erledigen wollen, und sie erledigen sie gut.	Die Umsetzer:innen sind konservativ, unflexibel und reagieren nur langsam auf neue Möglichkeiten.
<b>Teamworker</b>	Teamworker sind kontaktfreudig und haben einen positiven Einfluss auf andere Teammitglieder. Sie halten den Teamgeist aufrecht und ermöglichen es anderen, einen effektiven Beitrag zu leisten. Sie haben oft diplomatisches Geschick, einen guten Sinn für Humor und können gut zuhören.	Teamworker neigen dazu, in Krisenmomenten unentschlossen zu sein und Dinge zu tun, die andere verletzen könnten.
<b>Fertigsteller:innen</b>	Fertigsteller:innen achten auf Details und eine gründliche Erfüllung der Aufgaben. Sie sind konsequent, fleißig und verantwortungsbewusst.	Fertigsteller:innen sind Perfektionist:innen, die zu Überängstlichkeit und Extremismus neigen. Sie ziehen es vor, Aufgaben nicht zu delegieren.
<b>Bewerter:innen -</b>	Bewerter:innen sind oft umsichtig, besonnen und intelligent. Sie leisten den größten Beitrag, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen. Sie sind kompetent in der Analyse und im Vergleich, und sie lassen sich nicht von Emotionen leiten.	Bewerter:innen können langweilig oder überkritisch sein. Sie sind nicht gut darin, andere zu inspirieren und neigen dazu, Entscheidungen langsam zu treffen.

Interessant ist, dass jeder Mensch eine Veranlagung für zwei, drei oder manchmal sogar mehr der oben beschriebenen Rollen hat. Es hängt vom Team und den Umständen ab, welche Rolle ein Mitglied ausfüllt. Wenn Ihre Mitarbeiter:innen feststellen, dass bestimmte Rollen fehlen, sollten sie darüber diskutieren, wie und von wem die Lücke gefüllt werden kann.

*Demokratische Schulführung - Thema 1: Ein demokratischer Stil der Schulführung*

**Schlüsselfrage:** *Wie kann eine Schulleitung eine demokratische Schulkultur aufrechterhalten?*

*Aktion Handout 1.1:*

## **Einbindung von Interessengruppen in die Schulverwaltung**

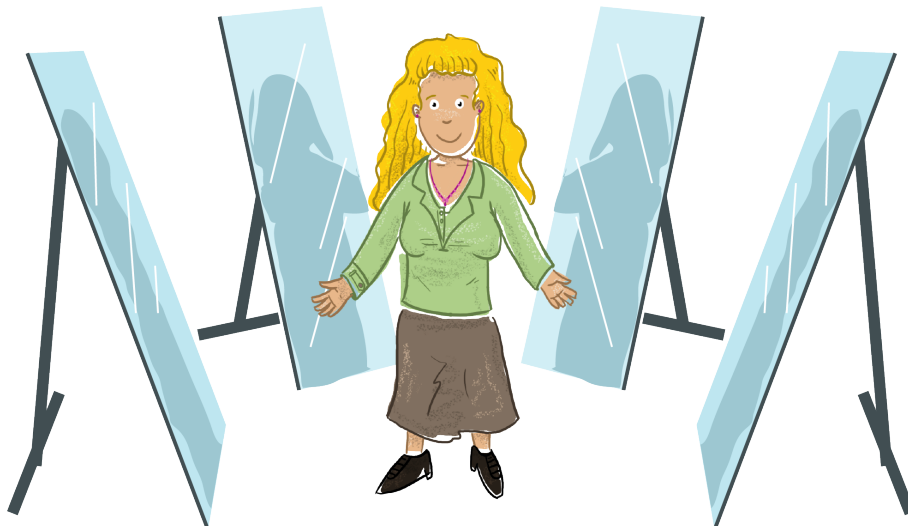
Die folgenden Vorschläge stützen sich auf das Handbuch [Demokratische Führung von Schulen](#) (hier zitiert als DGS) von Elisabeth Bäckman und Bernard Trafford, Council of Europe Publishing 2007, S. 51 - 59

In einer demokratischen Schulgemeinschaft ist es wichtig, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Sie sollten in die Kommunikation, die Vernetzung, den Austausch und die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Durch die Einbeziehung der lokalen Gemeinschaft zeigt Ihre Schule, dass sie sich nicht abkapseln, sondern eine aktive Rolle in der Gesellschaft spielen möchte. Die Mitglieder der Schulgemeinschaft sind Handelnde und keine Zuschauer:innen, sei es auf dem Schulgelände oder bei der Verteidigung einer demokratischen Gesellschaft, wenn dies erforderlich ist (siehe [DGS](#), S. 51).

Als Schulleitung und Interessenvertretung spielen Sie eine Schlüsselrolle bei der Initiierung, Gestaltung und Ermutigung aller Interessenvertretungen, ihren Beitrag zu leisten. Diese Rolle ist eine Herausforderung, da die Zahl der Mitarbeitenden, Schüler:innen und Angestellten oft der Zahl der Beschäftigten in mittelgroßen Unternehmen entspricht. Schulleitungen stehen in engem Kontakt mit internen Interessengruppen, Lehrkräften, Schüler:innen und Personal. Auf der anderen Seite gibt es externe Interessengruppen wie Eltern, Schulbehörden, lokale politische Entscheidungsträger und Geldgeber. Als Schulleitung können Sie das Verhalten all dieser Gruppen nicht beeinflussen, aber Sie können an deren gemeinsames Interesse am Erfolg der Schule appellieren. Daher ist Ihre persönliche und berufliche Einstellung entscheidend, wenn Sie versuchen, alle Beteiligten in das Schulleben einzubinden.

### **Reflektieren Sie über Ihre Perspektiven als Schulleitung**

Sie sind der wichtigste Akteur. Es hängt in hohem Maße von Ihnen ab, inwieweit andere Mitglieder und Gruppen aktiv Verantwortung in der Schulgemeinschaft übernehmen. Daher sollten Sie Ihre persönliche und berufliche Einstellung überprüfen, da diese einen entscheidenden Einfluss auf Ihre Entscheidungen und Handlungen hat (siehe [Bewusstseinsbildung Handout 1.1](#) und [DGS](#), S. 52, 56).



In der Interaktion mit internen und externen Akteuren agieren Sie als Netzwerker:in. Sie kommunizieren ständig mit Lehrpersonen, Schüler:innen, Eltern und Schulangestellten, sowohl in formellen als auch in informellen Kontexten.

Sie stehen in regelmäßigem Kontakt mit lokalen Entscheidungsträger:innenn, Personen der Schulbehörden und Sponsor:innen, die Ihre Aufmerksamkeit erwarten. Versuchen Sie herauszufinden, wo deren gemeinsame Interessen liegen, an die Sie appellieren können.



Fragen Sie sich selbst: Warum wollte ich Schulleiter:in werden? Welche Art von Schule und welche Art von Gesellschaft wünsche ich mir? Mit Fragen wie diesen können Sie sich eine klarere Vorstellung von den Visionen machen, die Ihr Handeln als Schulleiter:in bestimmen. (siehe [DGS](#), S. 47).

### Interne Interessengruppen

Das Schulleben umfasst formelle und informelle Kontexte, die der Schulleitung, den Lehrkräften und den Schüler:innen bestimmte Rollen abverlangen, aber auch unterschiedliche Möglichkeiten bieten.

Personalkonferenzen, Elternversammlungen und Unterricht sind formelle Kontexte, Gespräche in den Pausen auf dem Flur oder dem Schulhof sind informelle Kontexte.

Wenn Ihnen die folgenden Vorschläge überzeugend erscheinen, können Sie sofort damit beginnen, sie umzusetzen.

### Erste Schritte zur Einbindung von Lehrkräften und Schüler:innen

- Versorgen Sie die Lehrkräfte vor einer Personalversammlung mit relevanten Informationen und geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich eine Meinung zu bilden (siehe [DGS](#), S. 36).
- Ermutigen Sie die Lehrkräfte, ihre Ansichten bei Personalversammlungen zu äußern. Hören Sie sich ihre Diskussionen an und ernennen Sie eine stellvertretende Schulleitung oder ein Mitglied des Personals zum Vorsitzenden.
- Unterstützung von Mitarbeitern, die Netzwerke mit der Gesellschaft und externen Expert:innen aufbauen wollen (siehe [DGS](#), S. 54).
- Verlassen Sie Ihr Büro in den Pausen und in der Mittagspause, um mit Ihren Lehrpersonen und Schüler:innen zu sprechen. Unterschätzen Sie nicht, was Ihnen in informellen Kontexten gesagt wird, denn die Lehrkräfte haben in der Regel ein klares Ziel vor Augen, wenn sie Sie ansprechen (siehe [DGS](#), S. 57).
- Versuchen Sie, so viele Schüler:innen wie möglich mit Namen zu kennen. Eine Schuldirektorin in der Ukraine beispielsweise erreichte dies in kleinen Schritten, indem sie alle Schüler:innen in Gruppen zu einem Nachmittagstee in ihr Büro einlud.

### Einbeziehung von Interessengruppen: weitergehende Maßnahmen

- Ermitteln Sie Routineaufgaben und übertragen Sie diese an Mitarbeiter:innen, vielleicht zunächst für einen begrenzten Zeitraum. Wenn Sie den Lehrkräften mehr Einblick in die Schulverwaltung geben, können Sie sich auf wichtige Themen konzentrieren. Indem Sie mehr Verantwortung übernehmen, identifizieren sich Ihre Mitarbeiter:innen stärker mit ihrer Schule (siehe [DGS](#), S. 58). Sie schenken Ihren Lehrpersonen Vertrauen, statt sie zu kontrollieren.
- Erhöhen oder verbessern Sie die Möglichkeiten für Lehrpersonal und Schüler:innen, sich außerhalb des Klassenzimmers zu treffen, z. B. gemeinsame Cafeterias, Mittagspauseneinrichtungen und Freizeitbereiche (siehe [DGS](#), S. 48). Weitere Ideen finden Sie in den Sequenzen zu Ernährung und körperlicher Bewegung auf dieser Website für Schulleiter:innen.
- Bilden Sie ein Team aus Lehrpersonen und Schüler:innen, um eine attraktive Homepage Ihrer Schule zu erstellen. Ihre Website kann der demokratischen Schulgemeinschaft dienen, indem sie Informationen zu aktuellen Themen und Fragen bereitstellt. Laden Sie alle Beteiligten ein, zu dieser Website beizutragen.
- Laden Sie Eltern, Schulleitungen, lokale politische Entscheidungsträger:innen, Sponsor:innen und/oder die Medien in Ihre Schule ein. Vereinbaren Sie Treffen mit Ihren Lehrpersonen. Diskussion: Was ist die beste Schule für diese Gemeinde? Welche Art von Bildung bereitet unsere Kinder und Jugendlichen am besten auf ihre Zukunft vor? Warum ist es für eine Schule wichtig, ein Beispiel für eine demokratische Kultur zu geben?

Weitere Ideen, wie Sie die Interessengruppen Ihrer Schule einbinden können, finden Sie unter den Themen 2 - 4.

*Demokratische Schulführung - Thema 2: Kompetenzen für eine demokratische Kultur*

**Schlüsselfragen:** Auf welche Kompetenzen ist eine demokratische Gesellschaft angewiesen? Wie können sie in der Schule erworben und eingeübt werden?

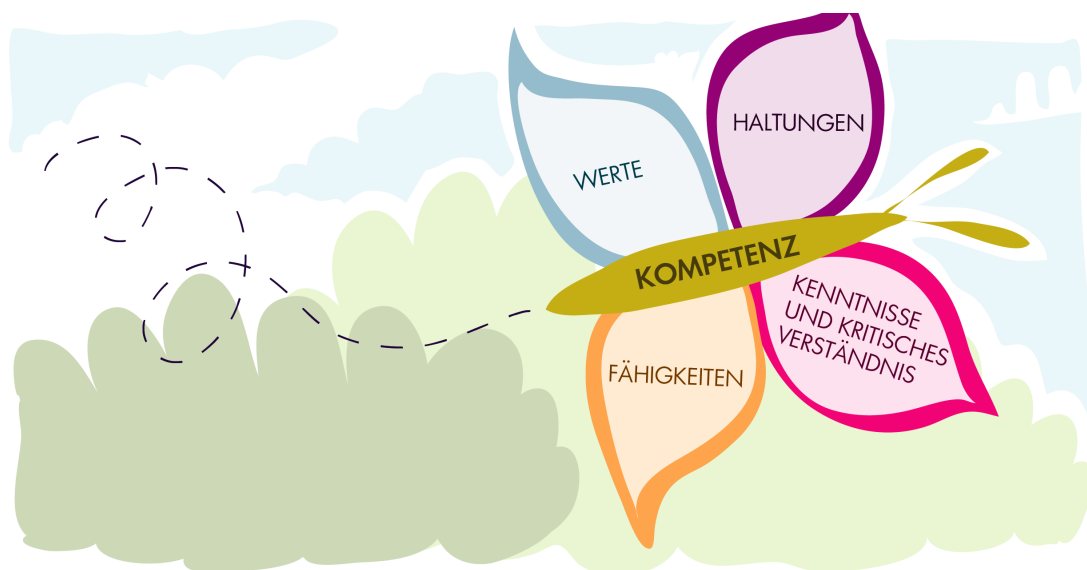
*Bewusstseinsbildung Handout 2.1:*

## **Kompetenzen für eine demokratische Kultur (CDC) - eine Entwicklungsperspektive für Schule und Gesellschaft**

Demokratische Institutionen sind auf die Zustimmung und Unterstützung der Bürger:innen angewiesen. Institutionelle Rahmen können nicht überleben, wenn die Menschen, denen sie dienen sollen, sie ablehnen oder nicht in der Lage sind, sich an ihnen zu beteiligen. Daher ist eine demokratische Kultur für demokratische Länder unerlässlich, und die Schulen sind der Ort, an dem junge Bürger:innen lernen, üben und verstehen können, worum es bei der demokratischen Kultur geht.

“Demokratische Kultur” ist ein vager Begriff und daher in der Praxis schwer zu handhaben. Ein vom Europarat initiiertes Projekt (2014 - 2017) hat versucht, dieses Problem durch die Entwicklung eines Kompetenzmodells anzugehen, um die verschiedenen Dimensionen der demokratischen Kultur zu beschreiben und die Kompetenzen zu bestimmen, die zur demokratischen kulturellen Identität einer Person beitragen.

Das Kompetenzmodell des Europarats, Kompetenzen für eine demokratische Kultur, umfasst vier Dimensionen - Werte, Einstellungen, Fähigkeiten sowie Wissen und Verständnis. Der Begriff “Kompetenz” wird definiert als “die Fähigkeit einer Person, relevante Werte, Einstellungen, Fähigkeiten, Wissen und/oder Verständnis zu mobilisieren und einzusetzen, um angemessen und effektiv auf die Anforderungen, Herausforderungen und Möglichkeiten ... in einem bestimmten Kontext zu reagieren” ([Kompetenzen für eine demokratische Kultur](#), S. 3).



Das Kompetenzmodell für demokratische Kultur wurde vom Ministerkomitee des Europarates angenommen und kann somit in allen Bildungseinrichtungen in Europa eingesetzt werden.

Eine demokratische Schulgemeinschaft kann ein Modell für eine demokratische Kultur darstellen. In diesem Kontext haben Ihre Schüler:innen die Möglichkeit, sich die Kompetenzen der demokratischen Kultur durch Erfahrung und Praxis anzueignen. Sie als Schulleiter:in und Ihre Lehrpersonen sind Vorbilder, die den Kindern und Jugendlichen die Verhaltensmuster und Kompetenzen vorleben, die die demokratische Kultur an Ihrer Schule fördern oder ihr entgegenwirken. Daher ist es wichtig, dass Sie und Ihre Mitarbeiter:innen über die Botschaften nachdenken, die Sie durch Ihr Verhalten vermitteln. Das obige Kompetenzmodell für demokratische Kultur kann als Leitfaden dienen.

**Das Modell des Europarats für die demokratische Kultur umfasst die folgenden Kompetenzen:****Werte**

- Wertschätzung von Menschenwürde und Menschenrechten
- Wertschätzung der kulturellen Vielfalt
- Wertschätzung von Demokratie, Gerechtigkeit, Fairness, Gleichheit und Rechtsstaatlichkeit

**Haltungen**

- Offenheit für kulturelles Anderssein und für andere Überzeugungen, Weltanschauungen und Praktiken
- Respekt
- Bürgerschaftliches Engagement
- Verantwortung
- Selbstwirksamkeit
- Ambiguitätstoleranz

**Fähigkeiten**

- Autonome Lernfähigkeiten
- Fähigkeit zu analytischem und kritischem Denken
- Fähigkeiten des Zuhörens und Beobachtens
- Einfühlungsvermögen
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Sprachliche, kommunikative und mehrsprachige Fähigkeiten
- Fähigkeiten zur Zusammenarbeit
- Fähigkeiten zur Konfliktlösung

**Kenntnisse und kritisches Verständnis**

- Kenntnis und kritisches Verständnis der eigenen Person
- Kenntnis und kritisches Verständnis von Sprache und Kommunikation
- Kenntnis und kritisches Verständnis der Welt

Dieses Set von Kompetenzen für eine demokratische Kultur dient als Referenzrahmen, den wir in allen Sequenzen für Schulleiter:innen auf dieser Website ansprechen.

*Demokratische Schulführung - Thema 2: Kompetenzen für eine demokratische Kultur*

**Schlüsselfragen:** Auf welche Kompetenzen ist eine demokratische Gesellschaft angewiesen? Wie können diese erworben und in der Schule eingeübt werden?

Vorbereitung Handout 2.1:

## **SUnterstützung der Schüler:innen beim Erwerb von Kompetenzen für eine demokratische Kultur (CDC)**

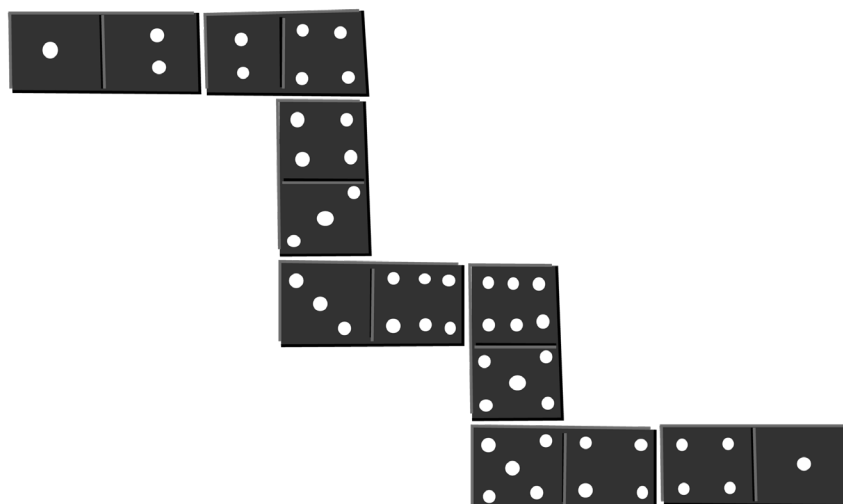
Die Schüler:innen lernen Kompetenzen für eine demokratische Kultur in Clustern oder ganzheitlich, indem sie Werte, Fähigkeiten, Einstellungen, Wissen und Verständnis miteinander verbinden. Sie erwerben die Kompetenzen, indem sie diese in der Praxis einsetzen und vor allem, indem sie miteinander interagieren und kooperieren. Dies wirft die Frage auf, was Lehrer:innen und Schulleitung tun können, um den Lernbedürfnissen ihrer Schüler:innen gerecht zu werden. Diese Handreichung konzentriert sich auf den entscheidenden Einfluss einer unterstützenden Methodik und Lernumgebung für CDC. Für eine ausführlichere Darstellung und die Zitate siehe *Referenzrahmen für [Kompetenzen für eine demokratische Kultur, Band. 3, Leitfaden für die Umsetzung](#)*, S. 92 f.

### **Auf der Ebene der Klassen**

- Lehrkräfte können ein "offenes, partizipatives und respektvolles Unterrichtsumfeld" schaffen, das den Schüler:innen einen sicheren Lernraum bietet. Hier können sie sich frei fühlen, ihre Ansichten und Gefühle zu äußern.
- Die Lehrkräfte können den Schüler:innen die Möglichkeit geben, Verantwortung für ihr eigenes Lernen zu übernehmen und sich an der Unterrichtsplanung zu beteiligen.

### **Auf der Ebene der Schule**

- Die Lehrkräfte können lehrplanübergreifend zusammenarbeiten, um Formen des kooperativen Lernens zu erleichtern.
- Die Lehrkräfte können zusammenarbeiten, um CDC in den Lehrplan aufzunehmen und die Chancengleichheit für alle Lernenden zu gewährleisten.
- Lehrpersonen können "Gelegenheiten für Schüler:innen schaffen, positive und qualitativ hochwertige Partizipationserfahrungen zu sammeln, indem sie Projekte durchführen, die sich auf Themen konzentrieren, die für die Schüler:innen selbst von Bedeutung sind" (siehe die Fallgeschichte in [Bewusstseinsbildung Handout 3.1](#)). Lehrpersonen können diese dazu ermutigen, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, sowohl in der Schule (siehe Thema 3) als auch in der lokalen Gemeinschaft.
- Lehrkräfte können außerschulische Aktivitäten zu Aspekten der EDC/HRE organisieren.
- Lehrkräfte können EDC/HRE-Projekte organisieren, z. B. Debattierclubs (siehe <https://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/>)



Auf Schulebene spielt die Schulleitung eine Schlüsselrolle bei der Schaffung eines förderlichen Lernumfelds und von Möglichkeiten für CDC-Lernende, indem sie sie ermutigt, unterstützt und koordiniert. Beispielsweise könnte das CDC-Lernen regelmäßig in die Tagesordnung von Personalversammlungen aufgenommen werden. Ein freier Meinungs Austausch über kontroverse Themen in einer sicheren Atmosphäre des gegenseitigen Respekts kann die Entwicklung einer Reihe von Kompetenzen für eine demokratische Kultur fördern, darunter Linguistic skills, such as the ability to express oneself clearly and briefly;

- Sprachliche Fähigkeiten, wie jene, sich klar und kurz auszudrücken;
- Selbstwirksamkeit und Empathie;
- Ambiguitätstoleranz;
- Wertschätzung von Demokratie und Fairness;
- Kenntnis und kritisches Verständnis des behandelten Themas.

*Demokratische Schulleitung - Thema 2: Kompetenzen für eine demokratische Kultur*

**Schlüsselfragen:** *Auf welche Kompetenzen ist eine demokratische Gesellschaft angewiesen? Wie können sie erworben und in der Schule eingeübt werden?*

*Aktion Handout 2.1:*

## **Das Leitbild der Schule - ein Projekt für die ganze Schule**

### **Das Leitbild der Schule - Keep it Short and Simple (KISS)**

Viele Bildungseinrichtungen und Schulen, aber auch Wirtschaftsunternehmen und staatliche Einrichtungen verwenden Leitbilder. Ein Schulleitbild ist so etwas wie eine Visitenkarte für externe Partner und ein Bezugspunkt für die tägliche Arbeit in der Schule, eine Erinnerung für die Schulgemeinschaft an ihre gemeinsame Vision und Leitlinie.

Ein Schulleitbild sollte dem KISS-Prinzip folgen - Keep It Short and Simple. Kurz und bündig und in einer Sprache, die auch für Laien verständlich ist, zeigt es die Entwicklungsperspektive oder die wichtigsten Grundsätze auf, welche die gemeinsame Vision und das Profil einer Schule bestimmen. Ein Leitbild erklärt weder die Gründe für die getroffenen Entscheidungen noch liefert es Informationen zur Umsetzung. Ein Leitbild sollte ehrgeizig sein, aber das Ziel sollte nicht unerreichbar sein. Ein Leitbild ist überprüfbar, aber es würde an Glaubwürdigkeit verlieren, wenn es häufig geändert würde.

Siehe

[https://www.missionstatements.com/school\\_mission\\_statements.html](https://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html)

[https://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin229.shtml](https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin229.shtml)

### **Konzentrieren Sie sich beim Brainstorming auf eine einfache Frage**

Eine Schulgemeinschaft ist heterogen und bringt zwei oder drei Generationen, professionelle Pädagogen, Kinder und Jugendliche zusammen. Wenn auch die Eltern einbezogen werden, ähnelt die Schulgemeinschaft einem Mikrokosmos der Vielfalt und des Pluralismus in der Gesellschaft als Ganzes. In solchen modernen Gesellschaften besteht die Herausforderung für die Demokratie darin, dafür zu sorgen, dass alle Bürger:innen, unabhängig von ihrem Hintergrund, einbezogen werden und verstehen, was auf der Tagesordnung steht, da die Entscheidungsfindung sonst zum Privileg einer Elite von Spezialisten würde.

Daher sollte der Prozess der Erstellung eines Schulleitbildes mit einer Brainstorming-Phase innerhalb jeder Gruppe beginnen - dem Team aus Schulleitung, Lehrkräften, Schüler:innen und Eltern. Bei diesem Brainstorming ist es wichtig, eine aussagekräftige Frage für alle Gruppen zu wählen. Für ein Leitbild, das ein Hauptziel hervorhebt, reicht eine einfache, offene Frage aus, z. B. "Was macht eine gute Schule aus?". Die Frage muss jedem Mitglied der Schulgemeinschaft die Möglichkeit geben, auf der Grundlage seines Verständnisses und seiner persönlichen oder beruflichen Erfahrungen zu antworten. Mit anderen Worten: Alle sollten in der Lage sein, als Experten aufzutreten. Die Schulleitung und das Kollegium sollten die Wahl und den Wortlaut der Schlüsselfrage diskutieren und ihre Auswirkungen auf das endgültige Leitbild berücksichtigen.

Das Brainstorming beginnt mit den Ideen und Interessen aller Beteiligten. Daher sollte eine große Vielfalt an Beiträgen erwartet werden, die eine pluralistische Gemeinschaft widerspiegeln. Um zu einer einfachen Aussage zu gelangen, ist ein Prozess der Integration und Prioritätensetzung erforderlich, genau wie bei der demokratischen Entscheidungsfindung und Politikgestaltung. In EDC/HRE zeigen verschiedene Modelle, wie man einen solchen Brainstorming-Prozess organisieren kann. Sie sind für Schüler:innen aller Altersgruppen, Lehrkräfte, Schulleitungen und Eltern geeignet. Wie oben vorgeschlagen, konzentriert sich der gesamte Brainstorming-Prozess in jeder Gruppe auf die selbe Frage.

- **Denken - Paare bilden - Teilen** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Mauer des Schweigens** <https://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

## Rahmen für Diskussion und Entscheidungsfindung

Nutzen Sie den institutionellen Rahmen, der an Ihrer Schule vorhanden ist (siehe [Vorbereitungshandout 3.1](#)). Der Entwurf des Leitbilds sollte schließlich von einem gewählten Rat aus Lehrpersonen, Schüler:innen und Eltern unter dem Vorsitz der Schulleitung verabschiedet werden. Diese Form der repräsentativen Demokratie stellt sicher, dass alle Interessengruppen, unabhängig von ihrer Größe, gleichermaßen vertreten sind. Um eine breite Unterstützung und Identifikation mit dem Leitbild zu gewährleisten, ist es ratsam, ein Quorum von 75% oder 80 % für die Verabschiedung festzulegen (vgl. [Demokratische Führung von Schulen](#), CoE publishing 2007, S. 36 f)

## Kompetenzen für eine demokratische Kultur (CDC) als Leitbild der Schule

Das Leitbild der Schule sollte in der Schulgemeinschaft breite Anerkennung finden. Daraus folgt, dass sich niemand durch seinen Inhalt wegen Diskriminierung aufgrund von Alter, religiöser Überzeugung, ethnischer Herkunft, Geschlecht, persönlichen oder Gruppeninteressen ausgeschlossen fühlen sollte. Das Leitbild sollte sich nicht mit einem bestimmten Standpunkt oder einer Gruppenidentität identifizieren, sondern vielmehr Schlüsselprinzipien und eine sich entwickelnde Perspektive betonen, die von allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft unterstützt werden kann. Wir glauben, dass CDC (siehe [Vorbereitungs Handout 2.1](#)) diese Kriterien erfüllt.

“CDC und ein gesamtschulischer Ansatz bieten eine wertvolle Entwicklungsperspektive für Schulen, wie sie demokratischer werden können, wobei Schlüsselbereiche des Schullebens wie Lehren und Lernen, Schulleitung und -kultur sowie die Zusammenarbeit mit der Gemeinschaft berücksichtigt werden. Auf diese Weise wird die Entwicklung einer demokratischen Schulkultur und von Kompetenzen für eine demokratische Kultur bei den Lernenden zu einer Aufgabe der Schule.” ([Referenzrahmen für Kompetenzen für eine demokratische Kultur, Bd. 3](#), S. 96.)

## Überblick über den Diskussions- und Entscheidungsprozess

- Brainstorming in Klassen-, Eltern- und Personalversammlungen (Einzelheiten siehe oben).
- Die Sprecher:innen stellen ihre Brainstorming-Inputs der Arbeitsgruppe vor, deren Aufgabe es ist, ein Leitbild zu entwerfen. Dieser Gruppe sollten Freiwillige angehören, die alle Gruppen der Schulgemeinschaft repräsentieren.
- Der Entwurf des Leitbildes wird jeder Klasse, dem Personal und den Eltern vorgestellt. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe für den Entwurf nehmen an jeder Sitzung teil, erläutern ihre Entscheidungen und sammeln Feedback.
- Die Arbeitsgruppe erörtert dann die eingegangenen Rückmeldungen und stellt ihren Entwurf fertig.
- Der bereits eingerichtete oder ad hoc gebildete Schulrat nimmt dann das Leitbild der Schule durch Mehrheitsbeschluss an.

## Nachbesprechung und Durchführung

- Das Leitbild ist auf der Website der Schule, in Flyern für Besucher und Eltern sowie auf Plakaten im Teamzimmer und in jedem Klassenzimmer gut sichtbar angebracht.
- Die Schüler:innen diskutieren mit ihren Lehrpersonen über ihre Erfahrungen mit der demokratischen Beteiligung an diesem Entscheidungsprozess und stellen eine Verbindung zum Konzept der demokratischen Schulkultur her.
- Die Elternsprecher:innen geben auf einer Personalversammlung Rückmeldung über die Beteiligung der Eltern  
The school community discusses the next steps to implement the mission statement

Die Schulgemeinschaft bespricht die nächsten Schritte zur Umsetzung des Leitbildes.

*Demokratische Schulführung - Thema 3: Demokratische Schulführung - ein gesamtschulischer Ansatz für EDC/HRE*

**Schlüsselfrage:** *Wie funktioniert die demokratische Schulführung in der Praxis?*

*Bewusstseinsbildung Handout 3.1:*

## **Schlüsselprinzipien für demokratische Schulführung als gesamtschulischer Ansatz**

Basierend auf dem [Referenzrahmen für Kompetenzen für eine demokratische Kultur, Band 3](#), S. 97.

### **1. Respekt für den lokalen Kontext und die lokalen Arbeitsweisen**

Ob in der Gesellschaft oder in der Schule, eine Kultur, die von einer Führungsperson aufgezwungen wird, wäre autokratisch und nicht demokratisch. Eine demokratische Kultur entwickelt sich durch die Beteiligung der Bürger:innen und in einer Schule durch alle Beteiligten, die ermutigt werden müssen, ihr Fachwissen einzubringen.

### **2. Befähigung aller Beteiligten, auf der Grundlage einer Situationsbewertung eigene Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln**

Es gibt kein Patentrezept für die Herausforderungen, mit denen Einzelpersonen in verschiedenen Einrichtungen und Ländern konfrontiert sind. Durch eine Bewertung der aktuellen Situation an einer Schule, einschließlich ihrer Bedürfnisse und Kapazitäten, erhalten die Hauptakteure ein besseres Verständnis für ihre spezifischen Herausforderungen und werden in die Lage versetzt, ihre eigenen maßgeschneiderten Maßnahmen zu entwickeln. Dies wiederum stärkt das Gefühl der Eigenverantwortung und die Motivation der Teilnehmenden für Veränderungen.

### **3. Förderung von "Learning by doing" durch die Beteiligung aller Akteure**

Demokratische Kompetenzen lassen sich am besten durch die tägliche Praxis entwickeln, einschließlich partizipativer Entscheidungsfindung, respektvoller und gleichberechtigter Interaktionen und demokratischer Lehr- und Lernmethoden. Dies erfordert eine engagierte Partnerschaft aller Beteiligten - von Schüler:innen, Lehrpersonen, Schulleitung und Eltern bis hin zu lokalen Behörden und anderen Akteuren der Gesellschaft. Darüber hinaus verdeutlicht es die entscheidende Bedeutung der Bildungseinrichtungen als Ganzes für den Prozess des Lernens und der Förderung der demokratischen Kultur.

Durch die Teilnahme an der Schule erwerben die Schüler:innen die erforderlichen Fähigkeiten für eine demokratische Staatsbürgerschaft im Erwachsenenleben. Dies ist sowohl ein Lernen "für" als auch "durch" Demokratie und Menschenrechte im Rahmen von EDC/HRE als gesamtschulischem Ansatz. Siehe <https://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

### **4. Integration des Kapazitätsaufbaus in den Schulplanungsprozess**

Veränderungen in der Schulkultur sind nachhaltiger, wenn sie in den formellen Planungsprozess einer Schule integriert werden, wie z. B. die Erstellung eines Schulleitbildes (siehe [Aktionshandout 2.1](#)).

### **5. Langfristige Unterstützung von lokalen Projekten und Initiativen**

Die Überwindung von Widerständen gegen den Wandel und die Veränderung von Interaktionsformen und Praktiken in Schulen erfordern Zeit und Mühe. Ein systemischer Wandel lässt sich nicht durch eine einmalige Anstrengung erreichen. Langfristige und kontinuierliche Unterstützung ist entscheidend für greifbare Ergebnisse und eine nachhaltige Wirkung. Wir sollten nach dem Grundsatz handeln, kleine Schritte machen, anstatt einen großen Sprung zu wagen. Es erfordert Geduld und wir müssen den Menschen, die sich für eine demokratische Schulführung engagieren, Zeit geben, sich auf den demokratischen Wandel einzustellen, angefangen bei den Akteuren, die sich für eine demokratische Schulführung engagieren und daran interessiert sind.



*Demokratische Schulführung - Thema 3: Demokratische Schulführung - ein gesamtschulischer Ansatz für EDC/HRE*

**Schlüsselfrage:** *Wie funktioniert die demokratische Schulführung in der Praxis?*

*Bewusstseinsbildung Handout 3:2*

## Das Potenzial der projektbasierten Studentenbeteiligung

### Eine Fallgeschichte

An einem Gymnasium in einer europäischen Stadt initiierten Schüler:innen der 9. Klasse im Rahmen des Geografieunterrichts ein Projekt. Sie waren unzufrieden mit dem Zustand der Schuleinrichtungen und wollten Verbesserungsvorschläge machen. Der Lehrer erklärte sich bereit, den Schüler:innenn die nötige Zeit zu geben. Diese arbeiteten allein oder in kleinen Gruppen. Sie beurteilten den Zustand der Schulgebäude und der Umgebung und hielten ihre Ergebnisse auf Plakaten mit ihren Analysen, Fotos und Architekturskizzen fest. Sie erarbeiteten Verbesserungsvorschläge und stellten diese mit Postern und dreidimensionalen Modellen dar, um ihren Standpunkt zu verdeutlichen.

Zu dieser Zeit plante die Stadtverwaltung eine umfassende Sanierung der Schule und des Schulgeländes. Bei einem Besuch in der Schule wurden Vertreter:innen des Stadtplanungsamtes auf die ausgestellten Plakate und Modelle der Gymnasiast:innen aufmerksam. Sie luden eine Gruppe von ihnen ein, dem Planungsbüro ihre Ideen vorzustellen. Die Planer:innen schätzten die Bemühungen der Jugendlichen, ein Schulumfeld zu schaffen, das den Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen entspricht und die Stadt übernahm einige der Vorschläge der Gymnasiast:innen. Der Schulleiter unterstützte diesen Ansatz, und die Lehrkräfte wurden in einer Sitzung informiert. Die Schüler:innen hatten ihre Abschlussprüfungen bereits hinter sich, als ihre Ideen Gestalt annahmen.



Das Schulgelände liegt direkt an einem kleinen Fluss, aber das Ufer bot aufgrund von Sträuchern und Büschen, die seit vielen Jahren wild wuchsen, einen unschönen Anblick. Eine Gruppe von Schüler:innenn schlug vor, das Flussufer zu roden und einen Erholungsbereich mit Sitzgelegenheiten und freiem Blick auf den Fluss einzurichten (siehe Bild des Modells oben). Das Stadtplanungsamt griff diese Idee auf. Das Foto rechts zeigt das Ergebnis einige Jahre später - die Fläche wurde gerodet, und auf groben Steinsitzen können kleine Gruppen von Gymnasiast:innen Platz nehmen.

### Analyse

Die Schüler:innen initiierten das Projekt, sie wählten das Thema, weil es eng mit ihren Interessen verbunden war, und sie wollten unbedingt Verbesserungen an ihrer Schule erreichen. Sie stellten sich selbst Aufgaben, die komplexer und zeitaufwändiger waren als das, was eine Lehrperson normalerweise verlangen würde, aber bei von Schüler:innen geplanten Projekten sehen wir oft ein viel höheres Maß an Engagement. Ihr Projekt konzentrierte sich auf reale Probleme im Schulleben und ihre Arbeit resultierte in umsetzbaren Projekten, die der Öffentlichkeit präsentiert werden konnten.

Die Gymnasiast:innen führten ihr Projekt im Rahmen des Erdkundeunterrichts durch, was eine Änderung der Unterrichtsplanung erforderte. Der Lehrer akzeptierte seine Rolle. Er ging auf die Interessen der Jugendlichen ein, gab ihnen die Zeit, die sie brauchten und zeigte sich bei der Unterrichtsplanung flexibel. Auf diese Weise stellte er den Schüler:innenn die benötigten Zeitressourcen zur Verfügung. Sowohl der Lehrer als auch der Schulleiter erlaubten den Schüler:innen, ihr Projekt voranzutreiben und boten ihnen Unterstützung, Anleitung, Ermutigung und Feedback.

Das Projekt hing von der Bereitschaft ihres Lehrers und des Schulleiters ab, es zuzulassen. Dies rückt ein Element der Kontingenz bzw. des Zufalls in den Mittelpunkt. Stellen Sie sich vor, eine Lehrperson oder eine Schulleitung mit einer anderen Einstellung hätte die Projektinitiative abgelehnt. Die positive Reaktion des Stadtplanungsamtes ist ein zweites Beispiel für einen glücklichen Zufall. Um es einfach auszudrücken: Es war reines Glück, dass die Schüler:innen die Aufmerksamkeit der Stadtplaner:innen auf sich zogen, die das Fachwissen der jungen Leute anerkannten. Zudem war das Timing richtig. Ein Jahr früher oder später hätte das Projekt nicht die gleiche Wirkung erzielen können. Unter den gegebenen Umständen konnten die Schüler:innen jedoch die Entwicklung ihrer Schulumgebung viel stärker beeinflussen als im formalisierten Rahmen der Schülerbeteiligung (siehe [Vorbereitungshandout 3.1](#), Diagramm in [Aktionshandout 3.1.b](#)).

Wir können davon ausgehen, dass das Projekt und die positive Erfahrung der Teilnahme den Schüler:innenn die Möglichkeit gab, ein Bündel von Kompetenzen für demokratische Kultur ([CDC](#)) zu erwerben.

- Einstellung: Bürgersinn, insbesondere Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse der Gemeinschaft (CDC S. 41)
- Selbstwirksamkeit: Gefühl der Zuversicht bei der Bewältigung neuer Herausforderungen (CDC S. 42)
- Autonome Lernfähigkeiten (CDC S.44)
- Fähigkeiten zum analytischen und kritischen Denken (CDC S.44)
- Fähigkeit zu kommunizieren und zu verhandeln (CDC S. 48)

### Schlussfolgerungen

Initiativen von Schüler:innen sind kontingent - spontan und unvorhersehbar. Lehrkräfte und Schulleitung sollten bereitsein, angemessen zu reagieren, damit sich ihre Dynamik entfalten kann.

Die Lehrkräfte sollten die Möglichkeit zur Reflexion und Bewertung bieten, da diese für nachhaltiges Lernen im Rahmen projektbasierter und aktiver Beteiligung unerlässlich sind. Andernfalls könnten die positiven Emotionen und Erinnerungen verblassen und nur geringe Auswirkungen auf die Kompetenzen für die demokratische Kultur haben.

Schulleitung und Lehrpersonen sollten sich darüber im Klaren sein, in welchem Maße die Teilnahme der Schüler:innen von ihrer Unterstützung abhängt. Bei unseren täglichen Entscheidungen sind wir alle Akteur:innen der Kontingenz.

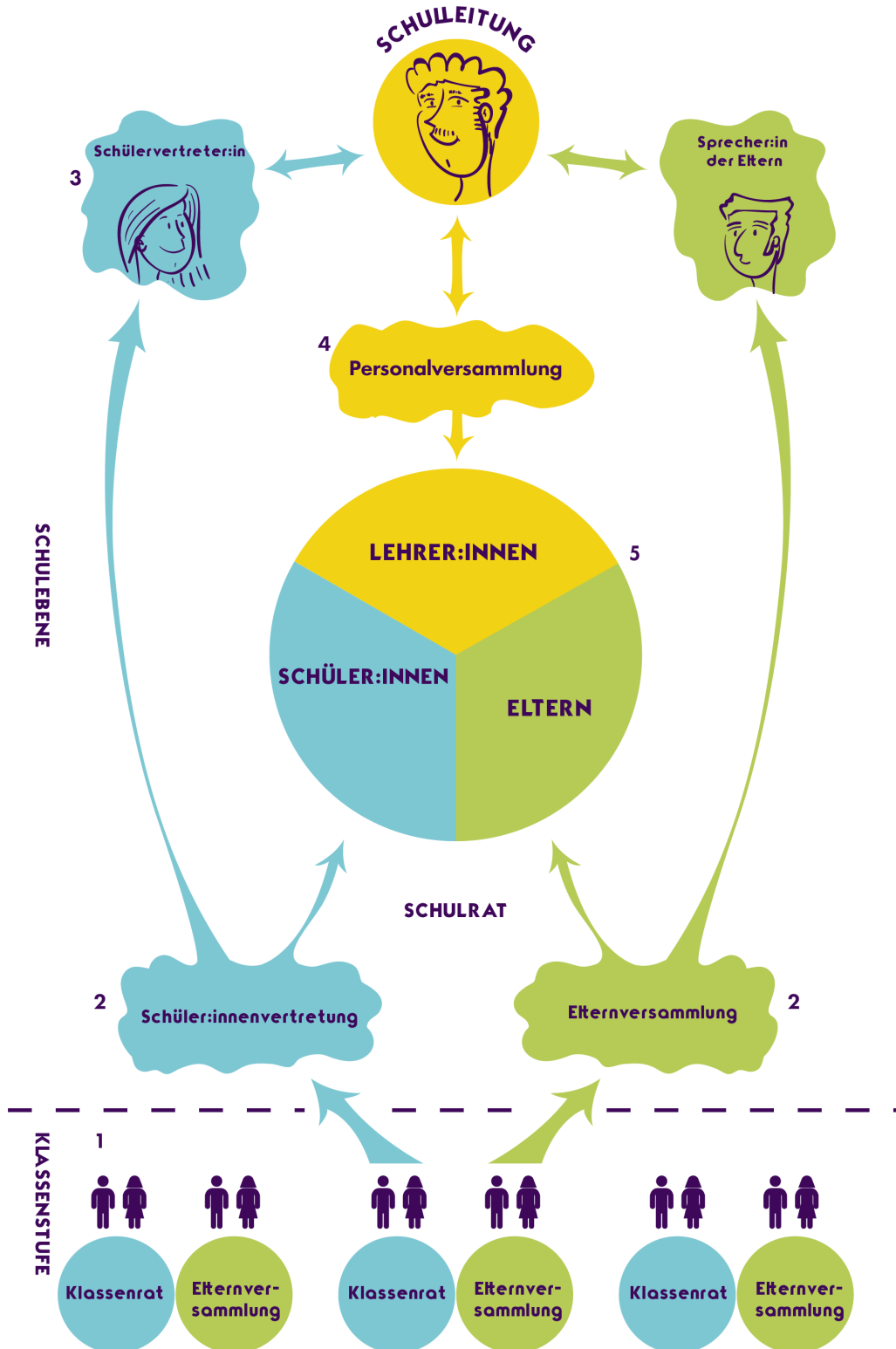
Demokratische Schulführung - Thema 3: Demokratische Schulführung - ein gesamtschulischer Ansatz für EDC/HRE

**Schlüsselfrage:** Wie funktioniert die demokratische Schulführung in der Praxis?

Vorbereitung Handout 3:1.

**Ein Rahmen für Partizipation und Entscheidungsfindung in der Schule**

Die Ziffern 1 – 5 beziehen sich auf die nachstehenden Anmerkungen.



## Anmerkungen

Bevor eine Diskussion über Themen und Entscheidungen beginnt, müssen Regeln aufgestellt werden, um die Frage "Wer entscheidet was?" zu klären. Ähnlich wie eine Gemeinschaft auf nationaler Ebene braucht auch eine Schulgemeinschaft einen formalen institutionellen Rahmen, der Schüler:innen, Eltern und Lehrpersonen ein Mitspracherecht einräumt und die rechtliche Verantwortung der Schulleitung und der Lehrkräfte angemessen berücksichtigt. (Siehe [Referenzrahmen für CDC, Band 1](#), S. 27 f.). In ganz Europa sind die Rechte von Schüler:innen, Eltern und Lehrer:innen bei der Mitbestimmung von Land zu Land unterschiedlich. In einigen Ländern haben die Schulen eine gewisse Freiheit bei der Gestaltung ihres Rahmens für die Beteiligung und Entscheidungsfindung, während in anderen Ländern dieser institutionelle Rahmen gesetzlich festgelegt ist. (Siehe das EVZ/HRE-Handbuch für Lehrer, Band III, *Leben in der Demokratie*, das eine Lektion darüber enthält, wie Schulen geleitet werden sollten <http://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Unabhängig davon, welcher Ansatz gewählt wird, muss die Art und Weise, wie eine Schule geführt werden soll, auf demokratische Weise entschieden werden:

- Wie kann allen Lehrkräften, Schüler:innen und Eltern die Möglichkeit zur Teilnahme gegeben werden?
- Wie kann die Entscheidungsfindung sowohl demokratisch als auch effizient organisiert werden?
- Welche Aufgaben hat das Personal?
- Was ist die Rolle und Verantwortung der Schulleitung?

Das auf der vorhergehenden Seite gezeigte Diagramm basiert auf einem angenommenen Rechtsrahmen. Es ist ein Beispiel dafür, wie die oben genannten Fragen angegangen werden können. Es gibt auch alternative institutionelle Konzepte, aber die Fragen, die sie beantworten müssen, sind dieselben.

Die folgenden Hinweise beziehen sich auf die Abbildungen im Diagramm..

## Klassenebene

**(Nr 1)** Die demokratische Beteiligung beginnt auf Klassenebene, wo alle Schüler:innen teilnehmen können. Zeit für einen Klassenrat oder eine Klassenversammlung kann in den Stundenplan integriert werden. In der Sekundarstufe I und II wählen die Jugendlichen zwei Klassen- oder Kurssprecher:innen. Diese treten an die Lehrpersonen heran, um ihre Interessen zu vertreten, sie sind also nicht deren Assistent:innen. In der Primarstufe wählen die Kinder keine Klassensprecher:innen, sondern nehmen an einem wöchentlichen Klassenrat teil. Unter Anleitung ihrer Lehrperson lernen sie, ihre Interessen und Ansichten zu äußern und einander zuzuhören.

## Schulebene

**(Nr 2)** In den meisten Ländern finden Sie im Lehrplan oder in der Gesetzgebung Bestimmungen über das Recht der Schüler:innen auf Beteiligung. In dem hier gezeigten Beispiel wählen sowohl Schüler:innen als auch Eltern Vertretungen, die in ihrem Namen auf Schulebene handeln. Diese Regelung ist sowohl demokratisch als auch effizient, da die Beteiligung an der Schulverwaltung Zeit und Fachwissen erfordert. Als Schulleiter:in spielen Sie eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Beteiligung von Schüler:innen und Eltern an Ihrer Schule zu fördern und zu unterstützen (siehe [Demokratische Führung von Schulen](#), CoE publishing 2007, S. 37; <https://www.living-democracy.com/edchre-pack/>).

Alle Klassen und Kurse sind durch ihre Sprecher:innen im Parlament der Schüler:innen vertreten. Dieses Gremium trifft sich regelmäßig, mindestens einmal im Monat. Auf der Tagesordnung stehen alle Themen des Schullebens aus der Sicht der Schüler:innen, z. B. die Qualität des Unterrichts und des Lernens, die Mensa, die schulischen Einrichtungen, Erholung und Freizeit oder die Sicherheit. Das Schulparlament kann ein Schulkabinett mit speziellen Vertreter:innen oder Ministern ernennen, die mit minimaler Unterstützung der Lehrkräfte Aktivitäten entwickeln, wie z. B. Diskussionen mit Vertreter:innen von Parteien oder NGOs, die Organisation eines Schulcafés, Schuldiskos oder Filmvorführungen. Ein beeindruckendes Beispiel dafür, was ein Schüler:innenparlament erreichen kann, finden Sie auf der Website einer Gesamtschule im Vereinigten Königreich, <https://pentrehafod.school>.

Die gleiche Struktur besteht für die Eltern. Sie wählen auf Klassenebene Sprecher:innen die mit den Lehrkräften ihrer Klasse kommunizieren (Nr. 1). Die Elternsprecher:innen nehmen am Elternbeirat auf Schulebene teil (Nr. 2). Hier tauschen sie ihre Erfahrungen und Ansichten über die Qualität des Unterrichts, die Beurteilung, das

Wohlbefinden und die Sicherheit ihrer Kinder und andere Themen aus.

**(Nr 3)** Das Schüler:innenparlament wählt die Leitung des Kabinetts der Schüler:innen sowie deren Stellvertretung. Diese beiden sind auch Sprecher:innen der Schülerschaft auf Schulebene. Auch der Elternbeirat wählt zwei Sprecher:innen. Diese Vertreter von Schülerschaft und Eltern treffen sich regelmäßig mit der Schulleitung. Es ist wichtig, dass die Schulleitung über Stimmungen und Entwicklungen in der Schulgemeinschaft informiert ist, die ihre Aufmerksamkeit erfordert. Die Eltern- und Schülerschaftsprecher:innen versuchen, die Unterstützung der Schulleitung und der Lehrerschaft für ihre Anliegen zu gewinnen..

**(Nr 4).** Es liegt auf der Hand, dass die Lehrkräfte regelmäßig zusammenkommen müssen, um sich mit einer Vielzahl von Fragen im Zusammenhang mit der Leitung einer Schule, der Entwicklung und Verbesserung des Lehrens und Lernens, der Umsetzung des Lehrplans und neuer Rechtsvorschriften sowie vielen anderen Themen zu befassen. Es kann erwartet werden, dass die Schulgesetze die Pflichten der Lehrkräfte und der Schulleitung sowie deren Entscheidungsrechte festlegen. Die Schulleitung führt den Vorsitz bei den Personalversammlungen und spielt auch eine wichtige Rolle bei der Festlegung der Tagesordnung, der Bereitstellung von Informationen und der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Die demokratische Schulführung hängt in erheblichem Maße davon ab, wie die Schulleitung und das Kollegium die Verantwortung und die Entscheidungsbefugnisse aufteilen (siehe [Demokratische Führung von Schulen](#), S. 36).

**(Nr 5)** In vielen Ländern ist ein Schulrat oder Schulvorstand gesetzlich vorgeschrieben. In dem hier gezeigten Beispiel wählen Schüler:innen, Eltern und Lehrpersonen Vertretungen, die in den Schulrat einziehen. Die Schülersprecher und die Elternsprecher gehören dem Rat kraft ihres Amtes an. Diese Schulleitung ist von Land zu Land unterschiedlich. Ihm können neben oder anstelle der Schüler auch Vertreter der örtlichen Gemeinschaft angehören. Teilweise werden die Mitglieder auch nicht gewählt, sondern kooptiert. Der Schulrat tritt mindestens zweimal pro Schuljahr zusammen. In unserem Beispiel entscheidet der Schulrat unter dem Vorsitz der Schulleitung über wichtige Fragen wie die Genehmigung der Schulordnung oder des Lehrplans. Sie kann auch Bewerbungen für die Stelle der Schulleitung oder ihrer Stellvertretung beurteilen und den Schulhaushalt genehmigen. Die Beschlüsse des Schulrats sind für das Kollegium und die Schulleitung verbindlich. Wenn diese mit einer Entscheidung nicht einverstanden ist, muss die Angelegenheit der Schulbehörde vorgelegt werden. Die Sitzungen sind nicht öffentlich, und die Tagesordnung und das Protokoll sind teilweise vertraulich. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Vertretungen der drei Gruppen nicht dazu neigen, Blöcke zu bilden oder sich gegenseitig zu überstimmen, und dass sie sich von Verantwortung und guten Argumenten leiten lassen.

Demokratische Schulführung - Thema 3: Demokratische Schulführung - ein gesamtschulischer Ansatz für EDC/HRE

**Schlüsselfrage:** Wie funktioniert die demokratische Schulführung in der Praxis?

Aktion handout 3:1.

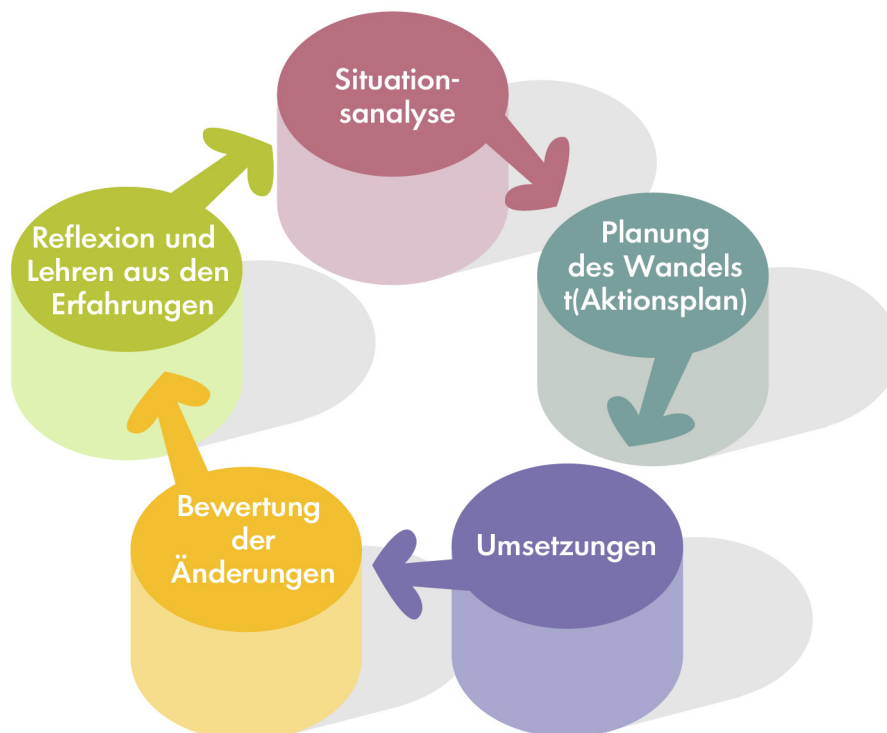
## Entscheidungsfindung in der demokratischen Schulführung



### a) Ein fünfstufiges Modell der Schulentwicklung und der Entscheidungsprozesse

Basierend auf dem [Referenzrahmen für Kompetenzen für eine demokratische Kultur, Band 3](#), S. 97 f.

Dieses Modell skizziert fünf Schritte, die eine Schule in einem gesamtschulischen Ansatz zur Entwicklung einer demokratischeren Schulkultur und zur Entwicklung der Kompetenzen der Lernenden für eine demokratische Kultur unternehmen kann. Es kann an Entscheidungsprozesse angepasst werden, die sich mit jeder Herausforderung und jedem Problem befassen (siehe [Aktion Handout 4.1](#)).



1. Durchführung einer Situationsanalyse, um zu ermitteln, wie die Grundsätze der Demokratie und der Menschenrechte in das Schulleben integriert werden, einschließlich der Stärken und führen Sie eine Situationsanalyse durch, um zu ermitteln, wie die Grundsätze der Demokratie und der Menschenrechte in das Schulleben integriert sind, einschließlich der Stärken und Schwächen, und zwar unter Beteiligung aller Betroffenen (z. B. Bewertungen der gesamten Schule, SWOT-Analyse von Stärken - Schwächen - Chancen - Risiken).
2. Identifizieren Sie potenzielle Veränderungsbereiche und entwickeln Sie einen Aktionsplan mit den konkreten Aktivitäten, die Sie unternehmen werden, um diese Veränderungen zu erreichen (z. B. CDC als erwartetes Lernergebnis).
3. Setzen Sie den Aktionsplan um und stellen Sie sicher, dass die gesamte Schulgemeinschaft daran beteiligt ist.
4. Bewerten Sie Ihre Fortschritte und die Auswirkungen Ihrer Arbeit.
5. Tauschen Sie sich mit allen an Ihren Bemühungen beteiligten Akteuren sowie mit anderen Schulen über die gewonnenen Erkenntnisse aus und planen Sie entsprechend weitere Maßnahmen.

### b) Eine demokratische Schulgemeinschaft ist eine Lerngemeinschaft

Es gibt keine Patentlösung für die Herausforderungen, vor denen Ihre Schulgemeinschaft oder die Gesellschaft als Ganzes steht (siehe [Bewusstseinsbildung Handout 3.1](#)). Bei dem Versuch, diese Herausforderungen zu bewältigen, entwickeln wir ein Bündel von Kompetenzen für eine demokratische Kultur (CDC). Wir erwerben und üben diese Kompetenzen (learning by doing), was für Anfänger und erfahrene Akteure gleichermaßen gilt.

Wenn niemand die Patentlösung für ein bestimmtes Problem kennt, müssen die Mitglieder der Schulgemeinschaft gemeinsam eine Lösung finden. Durch einen gesamtschulischen Ansatz können alle Mitglieder der Schulgemeinschaft ihr Fachwissen einbringen und für ihre Standpunkte und Interessen eintreten. Die Lösung kann dann eine breitere Unterstützung finden. Diese Lösung wird oft funktionieren, aber manchmal auch nicht das erwartete Ergebnis bringen. In diesem Fall beginnt ein neuer Zyklus der Entscheidungsfindung. Das oben abgebildete Diagramm spiegelt diese Notwendigkeit wider, sich erneut mit einem Problem zu befassen, indem es die Bewertung (Stufe 4) und die Reflexion (Stufe 5) mit einer neuen Situationsanalyse (Stufe 1) verbindet. Ein autoritärer Führer würde versuchen, sein Versagen zu verbergen, da sein Ansehen als starker Mann schwer beschädigt würde. Eine demokratische Lerngemeinschaft hingegen kann aus dem Lernen durch Scheitern neue Kraft schöpfen (siehe Teil c unten).

Zu den Kompetenzen für die demokratische Kultur, die für die Problemlösung und Entscheidungsfindung besonders wichtig sind, gehören (Siehe [Kompetenzen für eine demokratische Kultur](#)):



**Autonome Lernfähigkeiten** ermöglichen es einer Person, sich neue Informationen anzueignen und deren Quellen kritisch zu bewerten (CDC, S. 44). Dies ist wichtig für den Umgang mit unvollständigen Informationen, indem beurteilt wird, welche Informationen fundiert und glaubwürdig sind, und indem Fehler aufgedeckt und korrigiert werden.

**Eine tolerante Haltung gegenüber Ambiguität** beinhaltet die "Akzeptanz von Komplexität, Widersprüchen und Unklarheiten" sowie irrationalem Verhalten auf allen Seiten, einschließlich der eigenen (CDC S. 43). Dies ermöglicht es einer Person, geduldig zu sein, wenn sich das Ringen mit einem Problem als schwierig und zeitraubend erweist.

**Analytische und kritische Denkfähigkeiten** sowie Wissen und kritisches Verständnis der Welt (CDC, S. 44 ff., 52 ff.) im Umgang mit Komplexität und Kontingenz. Diese können nicht nur in einem bestimmten Problem begründet sein, sondern paradoxerweise auch in einer pluralistischen Gemeinschaft mit einem hohen Maß an demokratischer Beteiligung. Menschen, denen diese Fähigkeit fehlt, können der "autoritären Versuchung" erliegen.

**Die Kenntnis und das kritische Verständnis der Funktionsweise demokratischer Institutionen** (CDC, S. 52) versetzt die Mitglieder der Schulgemeinschaft in die Lage, den institutionellen Rahmen und ihre Beteiligungsrechte an ihrer Schule zu verstehen (siehe [Vorbereitungshandout 3.1](#)). Insbesondere müssen sie die Grenzen und Möglichkeiten verstehen, die der institutionelle Rahmen ihrer Schule bietet (siehe [Demokratische Steuerung von Schulen](#), CoE-Verlag 2007, S. 33 f.; <https://www.living-democracy.com/edchrepack/>)

### c) Evaluierung und Reflexion - der Schlüssel zur nachhaltigen Schulentwicklung

In dem fünfstufigen Modell der Entscheidungsfindung sind die Stufen 4 (Bewertung) und 5 (Reflexion) in mehrfacher Hinsicht für die Entwicklung und den Erfolg der Schule von wesentlicher Bedeutung.

**Lernen durch Nachdenken über das, was wir tun:** Alle Kompetenzen, einschließlich derjenigen für die demokratische Kultur, werden durch Praxis erworben, d. h. durch Lernen im Tun. Lernen durch Handeln beinhaltet jedoch nicht unbedingt ein klares Verständnis der Lernerfahrung. Erst durch die Reflexion werden sich die Lernenden - nicht nur die Schüler, sondern alle Mitglieder der Schulgemeinschaft - der Kompetenzen bewusst, die sie neu erworben oder geübt haben, und integrieren sie sozusagen in ihren mentalen Werkzeugkasten, um sie in Zukunft einsetzen zu können.

**Die Bewertung der Ergebnisse** macht zukünftige Entscheidungsprozesse effizienter. Ergebnisbewertungen ermöglichen es den Beteiligten, Schwächen und Fehler zu erkennen und die Gründe für den Erfolg zu verstehen. Wir müssen uns auf Fragen wie die folgenden konzentrieren:

- War die Situationsanalyse (Stufe 1) korrekt? Hatten wir die Informationen, die wir brauchten?
- Haben unser Aktionsplan (Stufe 2) und seine Umsetzung (Stufe 3) unser Problem gelöst?
- Sind die Ergebnisse gerecht oder zumindest akzeptabel für alle Gruppen in unserer Schulgemeinschaft?
- Stimmen wir in unserer Einschätzung überein?
- ...

**Die Rückmeldung über die Teilnahme und die Lernerfahrungen** konzentriert sich auf den Entscheidungsprozess, die Möglichkeiten der Teilnahme und die Reflexion über das, was durch das Tun gelernt wurde. Dies ist für alle Beteiligten in der Schulgemeinschaft wichtig - die Lehrpersonen, Eltern und Schüler:innen.

- Wer hat uns auf das Thema aufmerksam gemacht?
- Wer hat die Tagesordnung bestimmt?
- Sind Sie persönlich mit Ihren Beteiligungsmöglichkeiten zufrieden?
- Glauben Sie, dass jeder eine faire Chance hatte, sich zu beteiligen und seine Meinung zu äußern?
- Was haben Sie gelernt?
- Was würden Sie gerne lernen?
- Wie waren Ihre Erfahrungen mit der demokratischen Schulkultur?
- ...





*Demokratische Schulführung - Thema 4: Disziplinierung durch Verantwortung*

**Schlüsselfragen:** *Wie können Schulen ihre Schüler:innen dazu ermutigen, durch Verantwortung statt durch Gewalt und Bestrafung Disziplin zu wahren?*

*Bewusstseinsbildung Handout 4:1.*

### **Kontrolle oder Vertrauen? Wie kann man die Disziplin der Schüler sicherstellen?**

“Fragen Sie sich: Verhalten sich die Schüler anders, wenn kein Erwachsener dabei ist? Wenn ja, warum ist das so?”

(Bäckman/Trafford, *Demokratische Führung von Schulen*, S. 66)

Wenn Sie diese Frage mit “Ja” beantworten, stehen Sie vielleicht vor dem Problem, wie Sie die Disziplin in der Schule aufrechterhalten können. Die Schüler:innen müssen sich an die Schulregeln halten und sich gegenseitig mit Respekt behandeln; andernfalls kann eine Schule nicht funktionieren, und das Leben in der Schulgemeinschaft kann ernsthaft darunter leiden. Aber was ist die angemessene Lösung? Die Schüler:innen unter ständige Kontrolle und Aufsicht zu stellen, ist weder machbar noch wünschenswert, da Ihre Schule ihnen nur dann beibringen würde, die Regeln zu befolgen, wenn sie unter Aufsicht stehen. Ein gewisses Maß an Kontrolle wird notwendig sein, um die Schüler:innen dazu zu bringen, die Schulregeln ernst zu nehmen, aber eine ständige Überwachung wird keine Probleme der Disziplin lösen. (Siehe *Rethinking discipline and order from a democratic point of view*, in *Educating for democracy*; <http://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Wenn Sie die obige Frage mit “Nein” beantwortet haben, werden Sie uns vielleicht zustimmen, dass Sie sich in Ihrer Position als Schulleiter:in auf die Einstellung Ihrer Schüler:innen verlassen müssen, da die Schulgemeinschaft, wie jede andere auch, ohne die Zustimmung und das Engagement der Schüler:innen nicht funktionieren kann. Die verschiedenen heterogenen Gruppen in dieser Gemeinschaft – Schüler:innen, Lehrpersonen, Hauspersonal und Angestellte, Eltern - sind alle am Erfolg der Schule interessiert, genau wie Sie, und sie tragen auf ihre spezifische Weise zur Leistung der Schule bei, genau wie Sie. Gleichzeitig haben alle Akteur:innen ihre persönlichen Interessen und Bedürfnisse im Blick. Sie können die verschiedenen Gruppen in der Schulgemeinschaft nicht kontrollieren, aber Sie können ihr Verhalten beeinflussen.



Man könnte sagen, dass die Schüler:innen für den Erfolg ihrer Lehrpersonen und ihrer Schulleitung verantwortlich sind und dass sie in ihrer persönlichen Entwicklung und ihrem akademischen Erfolg stark von Ihnen und Ihrem Personal abhängen. Daher sind alle Mitglieder der Schulgemeinschaft aufeinander angewiesen. Es ist wichtig, den Schüler:innen dies bewusst zu machen und ihnen Vertrauen zu schenken, statt sie einzuschüchtern und zu kontrollieren. Die Schüler:innen müssen eine Haltung des Bürgersinns und der Verantwortung entwickeln - nicht nur, um ihre Rolle in einer demokratischen Schulgemeinschaft zu spielen, sondern auch in einer demokratischen Gesellschaft als Ganzes. Bürgersinn beinhaltet sowohl das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft als auch das Wissen um die Pflichten aller Bürger:innen. Verantwortung bedeutet, das eigene Handeln zu reflektieren und die Auswirkungen des Handelns auf andere zu berücksichtigen. (Siehe [Kompetenzen für eine demokratische Kultur](#), S. 12 f., 41 f.).

Wenn es Ihrer Schule gelingt, diese Einstellungen bei Ihren Schülern zu stärken, können Sie viel zuversichtlicher sein, dass Ihre Schüler wissen, wie sie sich zu verhalten haben, auch wenn kein Erwachsener in der Nähe ist.

*Demokratische Schulführung - Thema 4: Disziplinierung durch Verantwortung*

**Schlüsselfrage:** *Wie können Schulen ihre Schüler:innen dazu ermutigen, durch Verantwortung statt durch Gewalt und Bestrafung Disziplin zu wahren?*

Vorbereitung Handout 4:1.

## Gemeinsame Entscheidungsfindung fördert Verantwortung und Eigenverantwortung

Keine Gruppe oder Institution kann ohne Ordnung und gemeinsamen Respekt für ihre Regeln funktionieren, und sie kann auch nicht demokratisch sein (siehe *e Rethinking discipline and order from a democratic point of view*, <https://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Die Aufrechterhaltung von Disziplin oder die Einhaltung von Regeln und Ordnung ist daher ein zentrales Thema in jeder Schule. Wenn die Disziplin durch eine demokratische Schulführung aufrechterhalten wird, können die Schüler viel über demokratische Staatsbürgerschaft lernen.

Die demokratische Schulleitung verlagert ihren Schwerpunkt von der Kontrolle auf das Vertrauen (siehe *Bewusstseinsbildung Handout 4.1*). Indem sie die Schülerinnen und Schüler in die Verabschiedung von Regeln für die Schule einbezieht, kann eine demokratische Schulleitung die Lernenden ermutigen, sich mit den Regeln der Schule zu identifizieren, anstatt sie nur widerwillig zu befolgen. (Siehe *Demokratische Führung von Schulen*, CoE-Verlag 2007, S. 60 ff.)

### Einbeziehung der Schüler in die Aufstellung von Schulregeln

Die Schüler diskutieren und beschließen häufig Regeln in ihren Klassengemeinschaften. Die Schüler lernen aus Erfahrung, dass Regeln notwendig sind, um Probleme zu lösen, die durch ihr Verhalten in der Klasse verursacht werden. Sie lernen auch, sich an die Gesetze und schriftlichen Regeln zu halten, unabhängig davon, ob sie mit ihnen einverstanden sind oder nicht, da sie durch Mehrheitsbeschluss angenommen wurden. Indem sie an der Erstellung von Regeln für ihre Klasse oder die Schule mitwirken, verstehen die Schüler:innen deren Sinn und Zweck und identifizieren sich so mit den Ergebnissen. "Die Schüler:innen sind die wahren Experten dafür, wie Schulregeln aussehen sollten, um realistisch und leicht zu befolgen zu sein." (*Demokratische Führung von Schulen*, pS 64).



Band 2 der Ausgabe des EDC/HRE-Lehrerhandbuchs bietet eine Einheit über das Aufstellen von Regeln in der Klasse (Siehe <https://www.living-democracy.com/de/textbooks/volume-2/unit-5/>, Lektionen 3 und 4), und das Titelbild des Handbuchs hebt die Idee der Schule als demokratische Mikrogemeinschaft hervor, die ihre eigenen Regeln aufstellt. Es ist interessant festzustellen, dass die Schüler:innen, wenn sie die Verantwortung für die Aufstellung von Regeln in der Schule übernehmen, dazu neigen, strengere Sanktionen vorzuschlagen als die Erwachsenen, z. B. im Umgang mit häufigem Zuspätkommen oder Störungen in der Klasse. Sie können viel über Fairness als elementares Prinzip der Gerechtigkeit lernen, was bedeutet, dass die Strafe nicht zu mild oder zu streng sein darf, je nach Vergehen und der Lektion, die wir sowohl dem betreffenden Schüler als auch der Gemeinschaft als Ganzes erteilen wollen.

Als Schulleiter:in sollten Sie über solche Initiativen informiert bleiben, ohne einzugreifen, solange die auf Klassenebene angenommenen Regeln mit den Schulgesetzen und der Schulordnung übereinstimmen.

*Demokratische Schulführung - Thema 4: Disziplinierung durch Verantwortung*

**Schlüsselfrage:** *Wie können Schulen ihre Schüler:innen dazu ermutigen, durch Verantwortung statt durch Gewalt und Bestrafung Disziplin zu wahren?*

*Aktion Handout 4.1.*

## **Demokratische Schulführung in der Praxis: Entscheidungen über Schulregeln**

### **Wer entscheidet was?**

Bevor eine Diskussion über Schulregeln stattfindet und Entscheidungen getroffen werden, ist es wichtig, dass alle Beteiligten ihre Beteiligungsrechte kennen. Entweder per Gesetz oder durch eine Vereinbarung Ihrer Schulgemeinschaft müssen Sie über Schulregeln für die Beteiligung verfügen - vorzugsweise in Form eines dauerhaften Rahmens. Weitere Einzelheiten finden Sie im [Vorbereitungshandout 3.1](#).

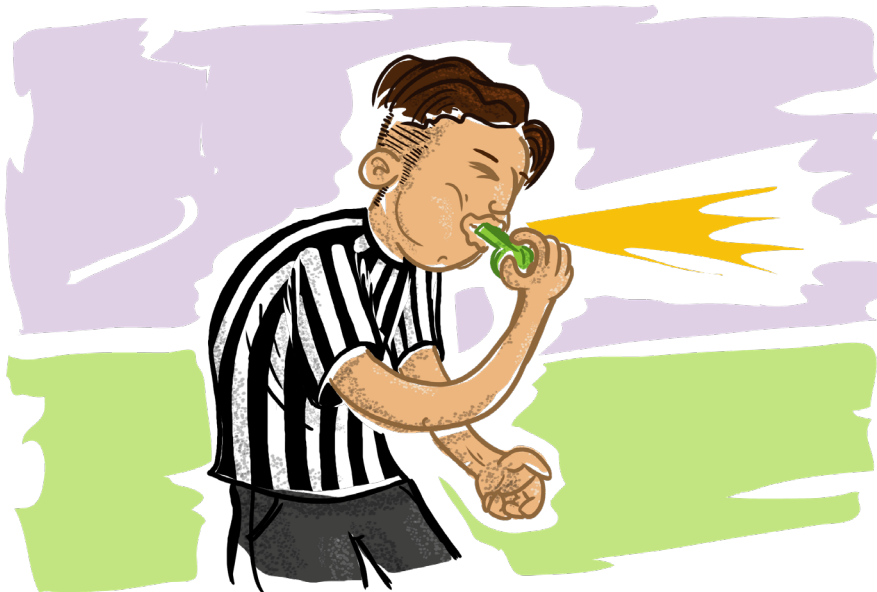
Ein Modellverfahren zur demokratischen Schulführung: Beschlussfassung über Schulregeln (in Anlehnung an das Modell im [Aktionshandout 3.1](#)).

### **1. Analyse der Situation: Warum brauchen wir neue Schulregeln?**

- Mit welchen Problemen haben wir es zu tun (z. B. Schülerverhalten, Umsetzung der Schulregeln, Wirkung von Sanktionen)?
- Warum ist dieses Problem so dringend, dass wir es jetzt angehen müssen?
- Welche Regeln haben sich bewährt? Was kann beibehalten werden?
- Welche Regeln müssen geändert oder neu eingeführt werden?
- ...

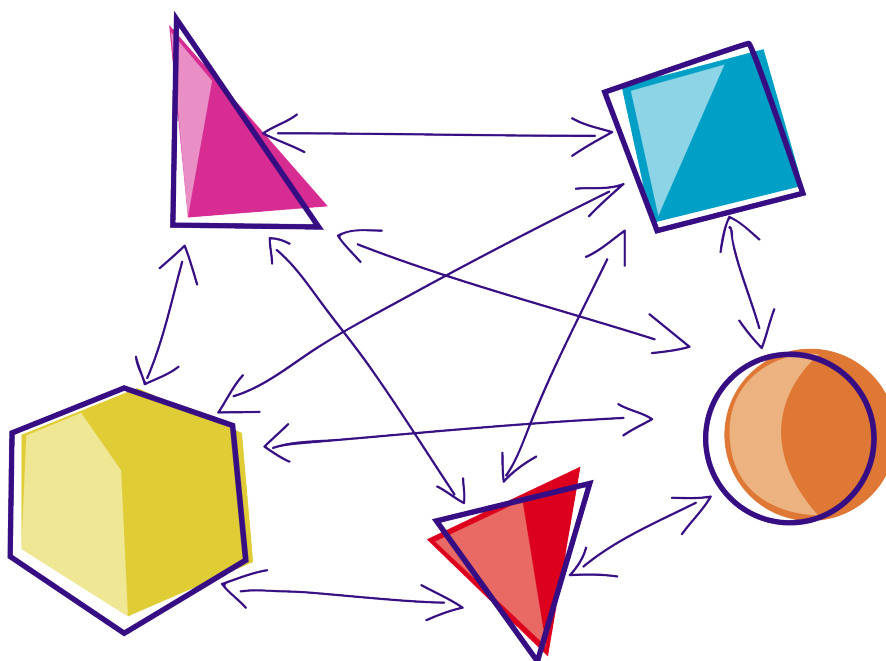
### **2. Diskussion: Welche Lösungen sind möglich?**

- Wie erwarten oder wünschen wir, dass sich die Mitglieder unserer Schulgemeinschaft verhalten?
- Was macht eine gute Schulordnung aus?
- Welche Möglichkeiten haben wir, um unsere Schulregeln zu verbessern oder zu ändern? (Schriftliche, formalisierte Schulregeln - oder ungeschriebene Regeln, informelle Vereinbarungen, Appelle an gemeinsame Interessen und Werte)
- An welche Art von Werten halten wir uns bei unseren Regeln?
- Welche Arten von Sanktionen sollten verhängt werden?
- Steht unsere neue Schulordnung im Einklang mit der Schulgesetzgebung? (Haben wir z. B. die Verantwortlichkeiten der Lehrpersonen und der Schulleitung berücksichtigt?)



### 3. Gemeinsame Entscheidung und Umsetzung

- Für welche Option entscheiden wir uns? Diskussion unter Schüler:innen, Personal und Eltern.
- Mehrheitliches Votum von Schüler:innenn und Lehrpersonen.
- Endgültige Genehmigung durch den Schulrat (siehe [Vorbereitungshandout 3.1](#)).
- Von der Schulleitung, dem Schülersprecher und den Eltern unterzeichnetes Gesamtdokument.
- Die neu angenommene Fassung der Schulordnung ist auf der Website der Schule zu finden.
- In jedem Klassenzimmer hängen Kopien oder Poster mit den Schulregeln aus.
- ...



### 4. Bewertung der Ergebnisse

- Die erste Überprüfung der Ergebnisse erfolgt nach einer gemeinsam vereinbarten Zeitspanne.
- Wurde das Problem gelöst?
- Gibt es unerwartete Auswirkungen? - Können wir sie akzeptieren?
- Können wir die Regeln so belassen, wie sie sind? Oder sollten wir einen neuen Zyklus der Entscheidungsfindung beginnen, um die Regeln anzupassen oder zu verbessern?
- ...

### 5. Bewertung des Entscheidungsprozesses; Reflexion und Lehren daraus

- Haben die Schüler:innen, Lehrpersonen und Eltern das Gefühl, dass sie angemessen einbezogen wurden?
- Hatten sie die Möglichkeit, ihre Ansichten und Ideen zu äußern?
- Hat sich ihr Beitrag auf das Ergebnis ausgewirkt?
- Halten wir die Art und Weise, wie diese Entscheidung getroffen wurde, für ein Beispiel für demokratische Schulführung?
- Schlussfolgerungen für die künftige Entscheidungsfindung: Was hat gut funktioniert, und was sollte verbessert werden? Können oder sollten wir Wege finden, die Studierenden stärker einzubeziehen?
- Was haben die Schüler gelernt? (z.B. Demokratische Gemeinschaften sind Lerngemeinschaften. -
- Die Durchsetzung von Regeln sollte eher die Ausnahme als die Regel sein. - Alle Mitglieder der Gemeinschaft sollten eine Haltung des gegenseitigen Respekts, der Verantwortung und des Bürgersinns einnehmen, damit wir uns nicht ständig gegenseitig kontrollieren und beobachten müssen.)
- ...

## Das Gleichgewicht zwischen Beteiligung und Effizienz

Es liegt auf der Hand, dass ein gesamtschulischer Entscheidungsfindungsprozess unter Einbeziehung aller Beteiligten, insbesondere der Schüler:innen, ein großes Projekt ist, das Zeit erfordert (siehe [Aktionshandout 2.1](#)). Das hier skizzierte Modell konzentriert sich auf die Beteiligung aller Akteure und die Lernmöglichkeiten für die Schüler:innen.

Es ist unrealistisch zu glauben, dass alle Entscheidungen im Schulleben auf diese Weise getroffen werden können, da weder die Schulleitung und Lehrkörper noch die Eltern ihren beruflichen Verpflichtungen nachkommen könnten. Außerdem würde die Mehrheit der Schüler:innen wahrscheinlich das Interesse verlieren. Daher muss ein Gleichgewicht zwischen der Beteiligung der Betroffenen an der Schule und ihrer Effizienz als Bildungseinrichtung gefunden werden.

Dieses Gleichgewicht kann durch die folgenden Maßnahmen erreicht werden:

- An vielen, wenn nicht gar den meisten Entscheidungsprozessen werden nicht alle Beteiligten in der Schule aktiv beteiligt sein. Ein großer Teil der Schulverwaltung und der Lehrtätigkeit wird weiterhin in der Verantwortung der Schulleitung und der Lehr:innen bleiben. Die Qualität der demokratischen Schulleitung zeigt sich darin, dass sie Informationen weitergibt und auf Feedback eingeht.
- Ein institutionalisierter Rahmen der repräsentativen Demokratie (siehe [Vorbereitungshandout 3.1](#)) reduziert die zeitliche Belastung für die große Mehrheit der Schulgemeinschaft, während die Entscheidungen der Schulleitung und des Kollegiums kritisch beobachtet und diskutiert werden können.
- Groß angelegte Partizipationsprojekte, die alle Beteiligten einbeziehen, sind immer dann angebracht, wenn ein Thema die Interessen und Bedürfnisse der Schüler direkt betrifft und die Schüler die Rolle von Experten übernehmen.
- Daher sollten in jedem Schuljahr ein oder mehrere größere Beteiligungsprojekte durchgeführt werden. Dabei könnte es sich um eine "Top-Down"-Version handeln, z. B. eine Diskussion zwischen der Schulleitung, dem Kollegium und den Sprecher:innen der Schülerschaft und der Eltern. Es könnte sich auch um eine "Bottom-up"-Version handeln, wie z. B. eine Agenda-Setting- Initiative der Schüler (siehe [Bewusstseinsbildung 3.2](#)). In diesem Fall sollten Schulleitung und Lehrpersonen die Initiative der Schüler:innen begrüßen und unterstützen, da sie einen Beitrag zu einer demokratischen Schulkultur leistet, unabhängig davon, ob sie mit den Ideen der Schüler:innen einverstanden sind oder nicht.