

Freie Waldorfschule Saar-Hunsrück

# Schulentwicklungsplan (SEP) 2013-2016<sup>1</sup>

23.10.2013

## Inhalt

<u>HINTERGRUND</u>	<u>2</u>
<u>TEILPROJEKT I: VERBESSERUNG DER ARBEITSKULTUR IN DEN KLASSEN UND IM SCHULGANZEN</u>	<u>3</u>
<u>TEILPROJEKT II: VERBESSERUNG DER ERZIEHUNGSPARTNERSCHAFT ZWISCHEN LEHRERN UND ELTERN</u>	<u>9</u>
<u>TEILPROJEKT III: VERBESSERUNG DER KOLLEGIALEN ZUSAMMENARBEIT</u>	<u>15</u>
<u>TEILPROJEKT IV: QUALITÄT DER SELBSTVERWALTUNGSPROZESSE</u>	<u>23</u>

---

<sup>1</sup> Der Schulentwicklungsplan entspricht der Qualitätspolitik im Sinne der ISO 9001:2008

# Hintergrund

## 1. Kontinuierliche Verbesserung

Mit dem Beschluss der Gesamtkonferenz und der Führungsgremien der FWS Saar-Hunsrück zur Einführung eines QMS, das den Anforderungen der ISO 9001:2008 entspricht ist die Verpflichtung verbunden, kontinuierliche und systematische Qualitätsentwicklung zu einem Grundprinzip der Schulentwicklung zu machen.

## 2. Der Schulentwicklungsplan: vom Leitbild zur Schulentwicklung

Das **Leitbild** beschreibt übergeordnete Ziel und Werte, die für die Schule orientierend, richtungsgebend sein sollen. Um wirksam werden zu können, bedürfen Sie der praktischen Umsetzung.

Der **Schulentwicklungsplan** dient als strategischer Rahmen für die Schulentwicklung. Er wird im Rahmen des jährlichen QM-Jahresrückblicks (Managementbewertung) fortgeschrieben und ggf. aktualisiert. Die vier Schwerpunktbereiche<sup>2</sup> haben sich als Ergebnisse von Rückblicken der Schulgremien in den letzten beiden Schuljahren herauskristallisiert und wurden in der Managementbewertung der Führungsgremien am Ende des Schuljahres 2012/13 als Schwerpunkte der Schulentwicklung für die nächsten Jahre festgelegt.

Die Führungsgremien identifizieren in Zusammenarbeit mit den Gremienleitern jeweils für ein Schuljahr Entwicklungsmaßnahmen, durch die die Vorgaben des Schulentwicklungsplans konkret umgesetzt werden. Sie delegieren die Planung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen an die jeweils zuständigen Gremien oder beauftragen eigens dafür berufene Delegationen.

Die Steuerung dieser Maßnahmen ist Teil des Jahresarbeitsplans der SLK.

## 3. Zur Struktur dieses Dokuments

Jedes Teilprojekt beginnt mit einem Zitat aus dem Leitbild der Schule, das sich auf den jeweiligen Arbeitsbereich des Teilprojekts bezieht (Abschnitt 1 des jeweiligen Kapitels).

Es folgt eine Analyse von Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten im jeweiligen Arbeitsfeld. Diese sind Ergebnis von Bildgestaltungen der jüngeren Vergangenheit. Die identifizierten Probleme wurden gruppiert zu inhaltlich oder kausal zusammenhängenden Problemen (Abschnitt 2).

Aus den identifizierten Problemen wurden Entwicklungsziele abgeleitet (Abschnitt 3).

Im vierten Abschnitt sind exemplarisch Maßnahmen aufgeführt, die zum Erreichen der Ziele umzusetzen sind (Abschnitt 4).

---

<sup>2</sup> Stand Herbst 2013

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

## Teilprojekt I: Verbesserung der Arbeitskultur in den Klassen und im Schulganzen

### 1. Leitbildbezug

*„Waldorfpädagogik baut auf der Kenntnis der körperlichen, seelischen und geistigen Entwicklungsgesetzmäßigkeiten des Menschen auf. Über die Vermittlung einer breiten Allgemeinbildung hinaus ist sie daher auf die altersgemäße und umfassende Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der SchülerInnen ausgerichtet. Diese wird durch ein breit gefächertes Lernangebot erreicht, das ein ausgewogenes Verhältnis von theoretischem, praktischem und künstlerischem Unterricht umfasst.*

*Aufgabe des Unterrichts ist es, Lernräume zu schaffen, in denen die Kinder und Jugendlichen ihre individuellen Fähigkeiten entdecken, erproben und entwickeln können. Dabei wird die innere und äußere Mit- und Eigentätigkeit des Kindes im Wollen, Fühlen und Denken altersentsprechend angeregt.*

*Eine besondere Bedeutung kommt im Rahmen der Waldorfpädagogik der Kunst zu, da sie die Fähigkeit schult, Qualitatives mit innerer Lebendigkeit zu erfassen. Dadurch ergänzt und vertieft sie eine rational-analytische Betrachtungsweise und fördert ein lebendiges, entwickelndes und einfühlendes Erkenntnisvermögen.*

*Deshalb geht das künstlerische Element über den eigentlichen Kunstunterricht weit hinaus und durchdringt alles pädagogische Handeln.*

*Ein auf diese Weise künstlerisch belebter Unterricht erlaubt es den SchülerInnen, sich nicht nur gedanklich betrachtend, sondern ein- und mitfühlend mit den Lerninhalten zu verbinden. Dadurch wird in den Heranwachsenden die anschauende Urteilskraft angeregt und ausgebildet, die sie befähigt, die inneren Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge der Erscheinungen zu erfassen.*

*Aus dieser lebendigen Urteilsfähigkeit erwächst eine vertiefte persönliche Weltverbindung, die von Wertschätzung und Ehrfurcht gegenüber der Natur und dem Mitmenschen geprägt ist und zu verantwortungsvollem Handeln hinleitet.*

*Das Schulkonzept der Freien Waldorfschule Saar-Hunsrück ist auf umfassenden Lebens- und Praxisbezug angelegt. Durch Mitarbeit auf dem der Schule angegliederten biologisch-dynamisch bewirtschafteten Schulbauernhof erfahren die SchülerInnen den pflegenden Umgang mit der Natur und die Erzeugung gesunder Lebensmittel. In den Klassenstufen 9-12 absolvieren sie jährlich mehrwöchige Praktika. Das Unterrichtskonzept fördert die Initiative der Schüler zur Durchführung von Projekten, Auslandsaufenthalten, Arbeitsgemeinschaften und Schülerfirmen. Die Praxiselemente des Unterrichtskonzepts fördern die Eigeninitiative und Selbstkompetenz der SchülerInnen. Indem sie sich im äußeren Leben bewähren, gewinnen sie Weltoffenheit und Selbstbewusstsein.*

*Dem grundlegenden Ansatz, die individuellen Anlagen und Begabungen des Kindes umfassend zu fördern, werden wir über das allgemeine schulische Angebot hinaus durch ein besonderes Förderkonzept gerecht.*

*Dem besonderen Bildungsbegriff entspricht auch ein erweitertes Leistungs- und Prüfungsverständnis. Prüfungen sollen den Schülern umfassend Gelegenheit geben, erworbene Fertigkeiten und Kompetenzen zu zeigen und anzuwenden. Sie sind daher nicht auf das Abrufen kognitiver Fähigkeiten begrenzt. Damit werden Prüfungen zu besonderen Momenten des Rückblicks und der Reflexion im Lernprozess.*

*Zeugnisse messen die Leistungen und Fähigkeiten der SchülerInnen nicht an abstrakten, willkürlich gesetzten äußeren Standards. Im Jahreszeugnis wird vielmehr ihr persönlicher Entwicklungsverlauf charakterisierend beschrieben und gewürdigt.“<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Leitbild der FWS Saar-Hunsrück

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

## 2. Probleme/Verbesserungsmöglichkeiten

### 2.1. Allgemein

- Schüler (und Eltern) sind teilweise desorientiert, was in Unterricht und Schule erlaubt ist und was nicht; uneinheitliche/widersprüchliche Handhabung von grundlegenden Regeln;
- Manche Schüler identifizieren sich nicht mit der Schule und reden in ihrem Umfeld negativ über sie;
- Manche Schüler gehen nicht gern zur Schule;
- Ein Teil der Schüler hat den Eindruck, in der Schule wenig zu lernen;
- Gute Schüler sind von der Schule enttäuscht und verlassen die Schule;

### 2.2. Haltung und Verhalten der Schüler

- Schüler beteiligen sich nicht aktiv (innerlich und/oder äußerlich) am Unterrichtsgeschehen, sind abgelenkt oder stören;
- Raues, unwürdiges oder aggressives Verhalten von Schülern gegenüber Mitschülern in Pausen;
- Unruhe, störendes Verhalten, Unaufmerksamkeit, unangemessenes Rein- und Rausgehen, Essen/Trinken usw. während Veranstaltungen (Festen, Monatsfeiern, Konzerten usw.);
- Viele Schüler sind sich ihrer Mitverantwortung für Unterrichtsqualität nicht bewusst bzw. entziehen sich dieser;

### 2.3. Methodisch-didaktische Verbesserung Unterrichtsqualität:

- Ein Teil der Schüler (und Eltern) klagen über schlechtes Arbeitsklima im Unterricht (Unruhe, Ablenkungen, mehrere/viele machen nicht mit usw.)
- Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf einen gesunden methodischen Unterrichtsaufbau (lebendiger Wechsel und Atem im Unterricht);
- Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Auswahl und altersgemäß bildhaften Darstellung/Bearbeitung der Unterrichtsinhalte;
- Verbreitete Unpünktlichkeit hinsichtlich Unterrichtsbeginn und -ende;
- Teils hoher Anteil von Schülern, die mit wenig oder keiner inneren und äußeren Aktivität am Unterricht beteiligt sind;
- Zu geringe (altersgemäße) Eigentätigkeit der Schüler im Unterricht;
- Fehlende Leichtigkeit im Unterricht und Freude am Schaffen;
- Viele Schüler- und Klassenarbeiten werden nicht oder auf geringem Qualitätsniveau fertiggestellt;

### 2.4. Anlage und Pflege guter Gewohnheiten

- Klassendienste werden teils nicht oder nur nach Aufforderung verrichtet;
- Teilweise wenig Sorgfalt, Beteiligung und Anteilnahme bei Klassenritualen (Morgenspruch, Zeugnisprüche, Geburtstagsrituale usw.);
- Hausaufgaben werden z.T. nicht oder mit geringer Sorgfalt erledigt;
- Hohe Fehlzeiten bei einem Teil der Schüler;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Geringer Anteil von Schülern, die ein (Orchester-) Instrument spielen;
- Wenig Förderung des gemeinsamen Musizierens durch Instrumentallehrer;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

## 2.5. Schulkonzeption, Bereichskonzepte, Unterrichtsorganisation

- Probleme mit Schülern umzugehen, die den Unterricht unzumutbar stören;
- Lehrer kümmern sich nicht intensiv genug um angemessenes Spiel- und Sozialverhalten von Schülern außerhalb des Unterrichts (Pausen, Essen, GTS);
- Lärm, Platzmangel, unangemessenes Schülerverhalten beim Mittagessen;
- Uneinheitliche Auffassungen und Handhabungen hinsichtlich des Unterstufenkonzepts;
- Fehlende Stufenkonzepte für Mittel- und Oberstufe;
- Probleme mit Schülern, die aufgrund von Verhaltens-/Konstitutionsproblemen vom Unterricht nicht oder wenig profitieren und/oder den Unterricht dauerhaft belasten, werden oft über lange Zeiträume verschleppt, ohne dass wirksame Konsequenzen ergriffen werden;
- Schmutzkecken in der Schule und in Klassenräumen;
- Unsorgfältiger Umgang mit Räumen und Ausstattungsgegenständen der Schule;
- Teilweise mangelnde Gestaltung, Ordnung und Schönheit in den Schulgebäuden und im Schulhaus;
- Lehrerfortbildung und Selbstentwicklung
- Probleme bei der Umsetzung anthroposophisch-menschenkundlich begründeter Methodik und Didaktik;

## 3. Ziele

### 3.1. Allgemein

- Die Lehrer haben gemeinsame Rahmenkriterien (Qualitätsziele) für Unterrichtsqualität vereinbart und setzen diese als Richtlinien zur Qualitätsentwicklung um;
- Alle Schüler identifizieren sich mit ihrer Schule, besuchen sie gern und stellen sie in ihrem Umfeld positiv dar;
- Es gibt bei allen Schülern am Leistungsvermögen des einzelnen Schülers orientierte, sichtbare Entwicklungs- und Lernfortschritte, die Schülern und Eltern angemessen bewusst gemacht werden;
- Respektvoller, würdiger und freundlicher Umgang der Schüler untereinander und zwischen Lehrern und Schülern innerhalb und außerhalb des Unterrichts;

### 3.2. Haltung und Verhalten der Schüler

- In Unterricht und Schule herrscht eine freudige lern- und arbeitsorientierte Atmosphäre;
- Freundlicher, aggressionsfreier Umgang der Schüler miteinander während der Pausen;
- Angemessenes/würdiges Verhalten der Schüler bei Veranstaltungen (Festen, Monatsfeiern, Konzerten usw.);
- Die Schüler sind sich (altersentsprechend) ihrer Mitverantwortung für die Arbeitskultur in der Schule und tragen aktiv zu einer guten Arbeitskultur bei;

### 3.3. Methodisch-didaktische Verbesserung Unterrichtsqualität

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Erhöhte Schüler- und Elternzufriedenheit mit dem Arbeitsklima in Klassen und Schule;
- Lebendiger und künstlerisch gestalteter Wechsel der Unterrichtsabschnitte und -methoden (Atem im Unterricht, gestaltete Übergänge zwischen Unterrichtsteilen, Arbeiten mit der Nacht);
- Die Unterrichtsinhalte und -methoden sind so gewählt, dass sie für die Schüler Bedeutung haben (künstlerische, altersgemäße Bildhaftigkeit; Bezug zu den menschenkundlichen Entwicklungsaufgaben des jeweiligen Alters);
- Unterricht beginnt und endet pünktlich;
- In jeder Unterrichtsstunde wird etwas geschafft: die Schüler fühlen sich gefordert, aber nicht überfordert;
- Alle Schüler sind an den verschiedenen Phasen des Unterrichts aktiv beteiligt, ergreifen die gestellten Aufgaben und bemühen sich, diese umzusetzen;
- In jedem Unterricht gibt es Phasen der Eigentätigkeit der Schüler (individuell oder in Gruppen);
- In jedem Unterricht wird wenigstens einmal herzlich gelacht;
- materielle und immaterielle Schüler-/Klassenarbeiten (z.B. Epochenhefte; praktische und handwerkliche Produkte; Lieder, Rezitationen, Eurythmiedarbietungen, kleine und große Schauspiele usw.) werden fertiggestellt und zeugen vom Bemühen um sorgfältige und schöne Gestaltung;
- Klassendienste werden regelmäßig und ordentlich verrichtet;
- Rituale (Morgenspruch, Zeugnisprüche, Geburtstagsrituale usw.) werden gepflegt;
- Die Arbeitskultur in der Klasse und das Verhalten der Schüler untereinander ist Gegenstand periodischer Rückbetrachtung mit den Schülern (Klassenrat, Organisationsstunden);
- Die Lehrer pflegen einen positiven, respektvollen und würdigen Umgang mit den Schülern;
- Hausaufgaben sind dem Alter und Leistungsvermögen der Schüler angemessen und werden erledigt;
- Schüler fehlen nur in begründeten und dringenden Fällen und die Regelungen zur Entschuldigung werden eingehalten;
- Erhöhter Anteil der Kinder, die ein Orchesterinstrument spielen;
- Mehr kammermusikalische Aktivitäten durch Kooperation der Instrumentallehrer;

### 3.4. Schulkonzeption, Bereichskonzepte, Unterrichtsorganisation

- Möglichkeiten schaffen, Schüler, die den Unterricht unzumutbar stören, temporär vom Unterricht auszuschließen;
- Verbesserte Pausenaufsicht, die verstärkt auch auf den Umgang der Schüler miteinander achtet;
- Nimmt ein Schüler dauerhaft nicht angemessen am Unterricht teil, werden Maßnahmen zur Integration ergriffen (Elterngespräche, Kinderbesprechung, Klassenkonferenz, Förderkreis);
- Sind integrierende Maßnahmen nicht in einem angemessenen Zeitrahmen wirksam, werden andere schulische Möglichkeiten gesucht, die dem Schüler gerecht(er) werden;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Bei wiederholten und/oder schwerwiegenden Verstößen gegen die Schulordnung wird der VR informiert und disziplinarische Maßnahmen ergriffen (Ermahnungen, Abmahnungen, Schulverweis);

### **3.5. Lehrerfortbildung und Selbstentwicklung**

- Die Lehrer sammeln Wahrnehmungen der Schüler und nutzen diese, um sich dem Wesen des Kindes liebevoll zu nähern (das Kind als Rätsel);
- Die Lehrer sind befähigt, didaktische und methodische Entscheidungen nach menschenkundlichen Gesichtspunkten zu treffen;
- Die Lehrer bilden sich individuell und kollegial kontinuierlich fort in anthroposophischen/menschenkundlichen Fragen (Grundlagen der Waldorfpädagogik), inhaltlichen Fragen (Fachkompetenz) und sozialen Fähigkeiten (Sozialkompetenz);
- Die Lehrer sind sich ihrer Rolle und Verantwortung für die Entwicklung des Kindes bewusst und bemühen sich aktiv um kontinuierliche Selbstentwicklung (Ichkompetenz);
- Die Lehrer vermitteln ihren Unterricht und seine waldorfpädagogische Begründung nachvollziehbar an Eltern;

## **4. Maßnahmen (exemplarische Vorschläge)**

### **4.1. Allgemein**

- Ein Dokument Kriterien der Unterrichtsqualität entwickeln, zur QM-Dokumentation hinzufügen und Umsetzung steuern;
- periodisch (z.B. jährlich) Schülerbefragungen durchführen;
- Lehrer wenden angemessene Formen des Schülerfeedbacks an;
- Klassenlehrer dokumentieren in einer angemessenen Form Wahrnehmungen der Schüler (z.B. Schülertagebuch)
- altersangemessene Formen des periodischen Rückblicks auf die Schul- und Klassenkultur (Klassenrat, Sozialtraining, Mediatorenausbildung, Organisationsstunden usw.)

### **4.2. Haltung und Verhalten der Schüler**

- Jeder Lehrer nimmt jederzeit Aufsichtspflicht wahr; aufsichtsführende Lehrer achten nicht nur auf Unfallverhütung sondern auch auf den angemessenen Umgang der Schüler miteinander;
- periodische strukturierte Rückblicke (Qualitätszirkel) auf das Sozialverhalten der Schüler in pädagogischen Konferenzen;

### **4.3. Methodisch-didaktische Verbesserung Unterrichtsqualität**

- Periodische Befragungen zur Eltern- und Schülerzufriedenheit;
- HLL für kollegiale Beratung durch gegenseitige Hospitationen erstellen und umsetzen
- systematische kollegiale Fortbildung zu waldorfpädagogische Methodik und Didaktik (Fortbildungsplanung);
- Kollegen nehmen vermehrt waldorfpädagogische Fortbildungsangebote wahr;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK



- Lehrer sind selbst pünktlich zum Unterrichtsbeginn im Unterricht (Klassenlehrer im HU wenigstens 15 Minuten früher);
- Alle Lehrer achten auf Pünktlichkeit und ergreifen geeignete Maßnahmen, wenn Schüler wiederholt unpünktlich sind;
- Verspätungen werden im Klassenbuch dokumentiert;
- Externe Hospitationen; Kollegiale Beratung durch gegenseitige Hospitation; Interventionsgruppen
- gestellte Hausaufgaben werden vom Lehrer eingefordert und wahrgenommen;
- Regelungen zur Kontrolle der Fehlzeiten werden allen Lehrern bekanntgemacht, eingehalten und gesteuert;
- Steuerungsgruppe Musik reaktivieren;
- Konzept musikalische Erziehung in Schule und Elternhaus entwickeln und umsetzen;

#### 4.4. Schulkonzeption, Bereichskonzepte, Unterrichtsorganisation

- Einrichtung der Insel;
- Periodischer Rückblick auf die Pausensituation, insbesondere auch Essen und GTS
- Entflechtung der Stoßzeiten;
- Nutzung zusätzlicher Räume (9. und 10. Klasse) z.B. durch Hortkinder;
- Qualitätszirkel Unterstufenkonzept durchführen;
- Stufenkonzepte für Mittel- und Oberstufe erarbeiten;
- HLL Fördermaßnahmen erarbeiten;
- HLL Vorgehen bei disziplinarischen Maßnahmen;
- Gestaltungskreis wird gegründet (Hausmeister + Pädagoge);
- Mandatsbeschreibung Gestaltungskreis wird erarbeitet, verabschiedet und umgesetzt;

#### 4.5. Lehrerfortbildung und Selbstentwicklung

- Systematische kollegiale Fortbildung in Konferenzen und Lehrerwochenenden (Fortbildungsplan);
- Verstärkte individuelle Fortbildung der pädagogischen Mitarbeiter;
- Fortbildungsvereinbarungen als Bestandteil aller Mitarbeitergespräche;
- HLL Einarbeitung neuer Kollegen (incl. Fortbildungsmaßnahmen);
- HLL Elternabende wird umgesetzt und trägt zu einem verbesserten Verständnis der Eltern für Waldorfpädagogik bei.

## Teilprojekt II: Verbesserung der Erziehungspartnerschaft zwischen Lehrern und Eltern

### 1. Leitbildbezug

*„Die Freie Waldorfschule Saar-Hunsrück ist eine öffentliche allgemeinbildende Schule. Sie steht allen Eltern offen, die für ihre Kinder eine Bildung auf der Grundlage der Waldorfpädagogik wollen und bereit sind, im Sinne dieser Pädagogik mit den LehrerInnen zusammenzuarbeiten.*

*Im Mittelpunkt aller Fragen der pädagogischen und sozialen Gestaltung steht das Kind.*

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

*Es besteht die Offenheit, alle Kinder aufzunehmen, solange wir deren Bedürfnissen und denen der Gemeinschaft gerecht werden können. Die kognitive Leistungsfähigkeit ist kein vorrangiges Auswahlkriterium bei der Kinderaufnahme. ...*

*Die pädagogischen Bildungsziele können nur erreicht werden, wenn Erziehung im Sinne der Waldorfpädagogik als eine gemeinsame Aufgabe von Eltern und LehrerInnen verstanden und verwirklicht wird. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit in einer solchen Erziehungsgemeinschaft bildet den notwendigen Schutz- und Entwicklungsraum für das heranwachsende Kind. Sie baut auf der Erkenntnis, dass Eltern und LehrerInnen nur dann die Entwicklung der Kinder anregen und fördern können, wenn sie sich selbst entwickeln.*

*Lebenslanges Lernen und Wille zur Selbstentwicklung sind deshalb integraler Bestandteil des gemeinsamen Erziehungsverständnisses. Die Anthroposophie bietet vielfältige Anregungen und Techniken für diesen individuellen inneren Entwicklungsweg des Erwachsenen.*

*Die Eltern unterstützen die schulische Pädagogik im häuslichen Umfeld und ermöglichen durch ihre materiellen und ideellen Beiträge die Existenz der Schule.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Leitbild der FWS Saar-Hunsrück

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

## 2. Probleme/Verbesserungsmöglichkeiten

### 2.1. Information und Elternfortbildung

- Ein Großteil der Eltern haben wenig Verständnis von Waldorfpädagogik und ihren Grundlagen;
- Erwartungen der Schule hinsichtlich der do's and dont's für Waldorfeltern werden zu wenig (klar) vermittelt;
- Einschulungsverfahren, Elternabende und andere Informationsmaßnahmen vermitteln nicht ausreichend die notwendigen Kerninformationen, die Eltern zu einer fundierten Entscheidung für die Waldorfschule und die förderliche Begleitung der schulischen Erziehung im Elternhaus benötigen;
- Teils mangelhafter Besuch von Elternabenden
- Teils geringer Besuch von Eltern bei Schulveranstaltungen (Feste, Monatsfeiern, Vorträge, Mitgliederversammlungen)

### 2.2. Identifikation mit der Schule

- Einige Eltern verbreiten Negatives über die Schule in ihrem Umfeld;
- Geringes oder fehlendes Verständnis, was Waldorfpädagogik in Theorie und Praxis ist;
- Unrealistische Erwartungen mancher Eltern an Waldorfschule und Lehrer;
- Unzufriedenheiten/Enttäuschungen von Eltern hinsichtlich der Unterrichts-/Erziehungspraxis an der Schule;
- Konflikte zwischen Eltern bzw. Elterngruppen
- Vertrauensstörungen/Konflikte zwischen Eltern und Lehrern oder zwischen verschiedenen Eltern werden nicht frühzeitig erkannt und/oder nicht wirksam bearbeitet;
- Misstrauen gegenüber der Schule, insbesondere der Führungsgremien;
- Begrenzte Sozialkompetenz mancher Eltern (z.B. Kritiksucht, fehlende Kompromissbereitschaft usw.)

### 2.3. Häusliche Erziehung

- Häusliche Erziehung fördert schulische Erziehungsbemühungen unzureichend oder läuft diesen sogar zuwider
- Schulischer und häuslicher Erziehungsstil werden von den Schülern als nicht kongruent oder gar widersprüchlich erlebt
- Manchen Eltern fehlt die Fähigkeit, ihre Kinder altersgemäß anzusprechen und zu führen
- Viele Kinder/Jugendliche erfahren in der häuslichen Erziehung keine verlässlichen Verhaltensregeln und klaren Grenzen
- Teils mangelnde Pflege guter Gewohnheiten im Elternhaus
- Fehlende Rituale/Lebensrhythmen im häuslichen Leben der Kinder (Zu-Bett-Geh-Ritual, Vorlesen altersgerechter Geschichten; Gemeinsames Singen oder Musizieren; Feiern der Jahresfeste; religiöse Erziehung etc.)

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Wenige Kinder spielen ein Instrument oder pflegen andere sinnvolle und gesunde (regelmäßige) Freizeitaktivitäten
- Viele Kinder/Jugendliche lesen nicht oder keine altersentsprechende Literatur;
- Fehlendes kontinuierliches wohlwollendes Interesse von Eltern am schulischen Lernen ihrer Kinder
- Mangelnde Hausaufgabenbetreuung durch die Eltern
- Extensiver Konsum elektronischer Medien, oft bereits in unteren Klassen

#### **2.4. Mitarbeit in Schulgremien**

- Geringe Bereitschaft in der Elternschaft, sich aktiv im Schulzusammenhang zu engagieren
- Nicht alle Klassen sind im Elternbeirat repräsentiert
- Teils Unklarheiten in der Funktion von Klassenelternsprechern
- Unklarer Status des Elternbeirats (Initiativkreis? Delegation? Aufgaben und Befugnisse?)
- Mängel im Zusammenwirken des Elternbeirats und anderen Schulgremien (Führungsgremien, Klassenelternschaften und -kollegien usw.)
- Arbeit im Elternbeirat manchmal nicht konstruktiv und zielführend

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

### 3. Ziele

- Alle Eltern verfügen zumindest über ein Grundverständnis der Waldorfpädagogik;
- Die Eltern vertreten die Schule positiv nach außen;
- Die Eltern wissen, durch welche häuslichen Maßnahmen sie die Kinder/Jugendlichen zur Unterstützung der Waldorfpädagogik in ihrer Entwicklung fördern können und setzen diese um;
- Die Schule fördert fortlaufend ein vertieftes Verständnis für die Entwicklung der Kinder und die daraus sich ableitenden Anforderungen an schulische und häusliche Erziehung (Aufnahmeverfahren, Elternabende, Elternschule);
- Zwischen Eltern und Lehrer besteht ein kooperatives, vertrauens- und respektvolles Verhältnis, das auf der gemeinsamen Verantwortung für die gesunde Entwicklung der Kinder/Jugendlichen beruht;
- Störungen des Vertrauensverhältnisses zwischen Eltern und Lehrern werden zeitnah und wirksam behoben;
- Quantitative und qualitative Stärkung der Elternmitarbeit in schulischen Aktivitäten und Gremien;
- Präzisierung und Stärkung der Rolle der Elternsprecher.

### 4. Maßnahmen

#### 4.1. Gestaltung des Aufnahmeverfahrens (Einschulung und Quereinsteiger)

- Liste der Themen erstellen, die auf Informationsabenden und in Aufnahmegesprächen angesprochen werden müssen um die Erwartungen an Elternmitarbeit insbesondere in der häuslichen Erziehung deutlich zu machen;
- Infomaterial über dos and dont's erstellen (z.B. Waldorfpädagogik im Elternhaus)
- Leitlinien für Aufnahmegespräche mit Eltern überarbeiten

#### 4.2. Gestaltung der Elternabende

- Anwesenheit bei Elternabenden dokumentieren;
- Maßnahmen überlegen und umsetzen, was getan werden kann, wenn Eltern häufig oder immer bei Elternabenden fehlen;
- Protokolle von Elternabenden per Email-Verteiler versenden;
- HLL Elternabende verabschieden, bekannt machen und umsetzen;
- Elternabende als Team (Klassenkollegium) gestalten; verstärkte Präsenz von Fachlehrern (nicht unbedingt nur bei Themen über ihr Fach!)
- Präsentationen der Kinder für Klasseneltern (über die Monatsfeiern hinaus);
- Gemeinschaftsbildende Aktivitäten auf Klassenebene;
- Durchführung von klassenübergreifenden Elternabenden zu bestimmten Themen;

#### 4.3. Weiterentwicklung und Stärkung der Elternschule

- Personelle Verstärkung der Elternschule;
- Informationsveranstaltungen (Vorträge, Seminare) für Eltern planen und durchführen;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Pädagogische Wochenenden klassenintern und klassenübergreifend jährlich durchführen;
- Schulzeitung mit relevanten Informationen periodisch herausgeben;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

#### 4.4. Verbesserung der individuellen Kommunikation zwischen Lehrern und Eltern

Pflege der Lehrer-Eltern-Beziehung

- Lehrersprechstunden einrichten;
- Hausbesuche durchführen (gerade auch, wenn es keine Problem gibt!);

Umgang mit Konflikten

- Regeln für Konfliktgespräche mit Eltern (zweiten Kollegen und ggf. Elternvertreter dazu nehmen; nicht zwischen Tür und Angel);
- Lehrerschulung Führen von Konfliktgesprächen;
- ggf. Vertrauenskreis einschalten;
- Proaktive Maßnahmen des Vertrauenskreises planen und Umsetzen;
- Einsatz des Instruments Klassenbetrachtung, wenn es breitere Fragen, Probleme, Unzufriedenheiten gibt;
- Maßnahmen zur Mitteilung von Fehlverhalten an Eltern überarbeiten.

#### 4.5. Förderung des Elternengagements in Schulgremien

- Möglichkeiten der Mitarbeit von Eltern in Schulgremien transparent machen;
- Mandatsbeschreibung Elternsprecher in die QM-Dokumentation;
- Elternsprecher: Aufgabenbewusstsein, Erfahrungsaustausch und Schulung;
- Status und Mandat des Elternbeirats klären (Delegation statt Initiativkreis);
- Anstreben, dass alle Klassen sind im Elternbeirat kompetent repräsentiert sind;
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Klassenelternsprecher bewusst machen;
- Kooperation/Informationsfluss zwischen Elternbeirat und anderen Schulgremien (Führungsgremien, Konferenzen, Klassenelternschaften, Elternschule usw.) stärken;
- Arbeitsklima und Effizienz der Arbeit im Elternbeirat weiterentwickeln;

### Teilprojekt III: Verbesserung der kollegialen Zusammenarbeit

#### 1. Leitbildbezug

*„Die pädagogischen Bildungsziele können nur erreicht werden, wenn Erziehung im Sinne der Waldorfpädagogik als eine gemeinsame Aufgabe von Eltern und LehrerInnen verstanden und verwirklicht wird. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit in einer solchen Erziehungsgemeinschaft bildet den notwendigen Schutz- und Entwicklungsraum für das heranwachsende Kind. Sie baut auf der Erkenntnis, dass Eltern und LehrerInnen nur dann die Entwicklung der Kinder anregen und fördern können, wenn sie sich selbst entwickeln.*

*Lebenslanges Lernen und Wille zur Selbstentwicklung sind deshalb integraler Bestandteil des gemeinsamen Erziehungsverständnisses. Die Anthroposophie bietet vielfältige Anregungen und Techniken für diesen individuellen inneren Entwicklungsweg des Erwachsenen. ...*

*Um SchülerInnen zu Weltoffenheit anzuregen, müssen die LehrerInnen selbst ein vertieftes Interesse an Gegenwartsfragen und Verständnis gegenüber den latenten Lebensfragen der Kinder und Jugendlichen entwickeln. Dafür vertiefen sie stetig im Sinne einer anthroposophisch erweiterten Praxisforschung ihr lebendiges Verständnis der körperlichen, seelischen und geistigen Entwicklungsgesetz-*

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

*ßigkeiten des Menschen mit Hilfe und auf der Grundlage der Waldorfpädagogik und leiten daraus ihr pädagogisches Handeln ab.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Leitbild FWS Saar-Hunsrück

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK



## 2. Probleme/Verbesserungsmöglichkeiten

### 2.1. Erscheinungsbild der Schule und des Kollegiums bei Schülern, Eltern und Öffentlichkeit

- Demotivation und Desorientierung von Schülern und Eltern durch ein negatives, uneiniges, zerstrittenes Außenbild des Kollegiums;
- Negatives oder unzutreffendes Image der Schule in der Öffentlichkeit;

### 2.2. Teamgeist und Mitarbeiterzufriedenheit

- Ein Teil der Kollegen empfindet das Arbeitsklima in der Schule als schwächend und belastend;
- Die Grundlagen/Quellen/Methoden von Anthroposophie und Waldorfpädagogik werden nicht oder nur eingeschränkt als verbindendes und orientierendes Element im Kollegium erlebt und gelebt;
- Geringes und/oder oberflächliches Verständnis des anthroposophischen Welt- und Menschenbildes;
- Potential und Methoden der Anthroposophie zur Selbstentwicklung werden nicht ausgeschöpft und dadurch nicht wirksam in der Gemeinschaftsbildung;

### 2.3. Gemeinschaftsbildung und konstruktiver Umgang mit Vielfalt

- Vermeintliche/tatsächliche grundlegende Meinungsunterschiede belasten und lähmen eine einvernehmliche Entscheidung und Handeln in kritischen/strittigen Fragen;
- Auf persönlichen Sympathien, Antipathien und Meinungsunterschieden beruhende Gruppenbildung im Kollegium, wird für Eltern und Schüler erlebbar;
- Lehrer zeigen/äußern Schülern gegenüber ihre kritische Haltung gegenüber Kollegen;
- Vermeintliche oder tatsächliche grundlegende Meinungsunterschiede belasten und lähmen eine einvernehmliche Entscheidungsfindung in kritischen/strittigen Fragen in Gremien;
- Manche Kollegen haben festgefahrene (negative) Urteile über Kollegen und bemühen sich nicht aktiv, diese zu überwinden (eingefrorene Konflikte);

### 2.4. Klarheit und Verbindlichkeit von Aufgaben, Befugnissen und Abläufen

- Prozesse der Entscheidungsfindung (vor allem bei strittigen/kritischen Fragen) werden nicht konsequent nach einem klaren, transparenten, partizipativen und zielführenden Verfahren geführt;
- Überforderung der Gremienleiter in der ergebnisorientierten Führung der Arbeitsprozesse in Gremien;
- Zuständigkeiten und Befugnisse sind nicht immer klar und/oder werden wissentlich oder unwissentlich überschritten;
- Kollegen machen sich Beschlüsse und Vereinbarungen, die ihrer persönlichen Meinung widersprechen, nicht zueigen und setzen sie nicht oder halbherzig um;

### 2.5. Unzufriedenheiten mit der aktuellen Gehaltsordnung

- Existentiell belastende wirtschaftlichen Situation einiger Kollegen;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Verteilung von Mitteln und Aufgaben wird von einem bedeutenden Teil der Kollegen als ungerecht erlebt;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

### 3. Ziele

#### 3.1. Erscheinungsbild der Schule und des Kollegiums bei Schülern, Eltern und Öffentlichkeit

- Das Kollegium zeigt nach außen - bei aller Vielfalt der Einzelpersönlichkeiten - Geschlossenheit und Einigkeit;
- über aktuelle Aktivitäten in der Schule wird regelmäßig in Zeitungen des Einzugsbereichs der Schule berichtet (mindestens 1 x monatlich mit Bild)
- Kollegium unterstützt den Öffentlichkeitskreis hierin aktiv;

#### 3.2. Teamgeist und Mitarbeiterzufriedenheit

- Das Arbeitsklima wird von der überwiegenden Mehrzahl der Kollegen als wertschätzend, offen und stärkend empfunden;
- Jeder Kollege pflegt grundsätzlich jedem anderen Kollegen gegenüber ein wertschätzendes, achtungsvolles Verhältnis;
- Die Grundlagen/Quellen/Methoden von Anthroposophie und Waldorfpädagogik werden von den Kollegen als verbindendes und orientierendes Element im Kollegium erlebt und gelebt;

#### 3.3. Gemeinschaftsbildung und konstruktiver Umgang mit Vielfalt

- Alle Kollegen vermeiden aktiv die Bildung von Fraktionen; (Denken, Sprechen und Handeln in der Ich-Form statt in Man- oder Wir-Form);
- Klassenführung durch die Klassenkollegien (unter Vermeidung von Dominanz der Klassenlehrer und -betreuer); guter Teamgeist im Klassenkollegium;
- Bestehende Konflikte werden zeitnah und wirksam soweit bearbeitet, dass sie die professionelle Zusammenarbeit nicht mehr stören;
- Übung von Positivität im gegenseitigen Umgang;
- Bei Entscheidungen/Initiativen bedenkt der einzelne Kollegen stets die Wirkung auf andere Kollegen mit;
- Feedbackkultur

#### 3.4. Klarheit und Verbindlichkeit von Aufgaben, Befugnissen und Abläufen

- Verbesserte Moderationstechnik in Gremien und Delegationen;
- Verbesserte Klarheit und Akzeptanz bezüglich der Verteilung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen;
- Vereinbarungen, Regelungen und Beschlüsse von Gremien werden von allen Kollegen -unabhängig von ihrer persönlichen Meinung -mitgetragen, nach außen vertreten und umgesetzt;
- Die Umsetzung von allen wichtigen Beschlüssen wird regelmäßig rückbetrachtet und Abweichungen werden bearbeitet und korrigiert;
- Die SLK wird vom Kollegium als Führungsgremium wahrgenommen. Mandat und Beschlüsse der SLK werden akzeptiert und respektiert.

#### 3.5. Unzufriedenheiten mit der aktuellen Gehaltsordnung

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Alle Mitarbeiter sind frei von existentiellen wirtschaftlichen Sorgen;
- Die Verteilung der verfügbaren finanziellen Mittel wird von der überwiegenden Mehrzahl der Kollegen als gerecht empfunden;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

## 4. Maßnahmen

### 4.1. Erscheinungsbild der Schule und des Kollegiums bei Schülern, Eltern und Öffentlichkeit

- Periodische (z.B. jährliche) Ermittlung der Eltern- und Schülerzufriedenheit incl. der Außenwahrnehmung des Kollegiums;
- Ergebnisse der Befragungen werden durch den KOK ausgewertet und ggf. zuständige Gremien mit Verbesserungsmaßnahmen beauftragt;
- wenigstens ein Kollege/eine Kollegin arbeitet aktiv im Öffentlichkeitskreis mit (Umsetzung des Konzepts Öffentlichkeitsarbeit!);

### 4.2. Teamgeist und Mitarbeiterzufriedenheit

- Es werden periodisch schriftliche Mitarbeiterbefragungen zum Arbeitsklima durchgeführt;
- Das Arbeitsklima wird periodisch in Konferenzen rückbetrachtet;
- Arbeitsklima und kollegiale Zusammenarbeit sind Gegenstand der Mitarbeitergespräche;

### 4.3. Gemeinschaftsbildung und konstruktiver Umgang mit Vielfalt

- Periodische anthroposophische Grundlagenarbeit zu Pädagogik und Gemeinschaftsbildung im Kollegium;
- Kollegiale Fortbildungen zum Thema Gemeinschaftsbildung, sozialen Techniken, Selbstentwicklung usw.
- Gehaltsordnung überarbeiten;
- Kollegen gehen im Falle von Störungen, die sie selbst nicht beheben können, aktiv auf den PK bzw. Vertrauenskreis zu
- Fortbildung von Mitgliedern der VK und PK im Führen von Mediations-/Konfliktgesprächen;
- Kollegiale und individuelle Arbeit an und mit den Nebenübungen R. Steiners zur Selbstentwicklung;
- Bewusstseinsbildung über Bedeutung und Techniken des meditativen Umgangs mit Kollegen;
- Mitarbeiterschulung in der wirksamen Anwendung von Kommunikationswerkzeugen (Feedback, aktives Zuhören, Wertequadrat usw.);

### 4.4. Klarheit und Verbindlichkeit von Aufgaben, Befugnissen und Abläufen

- Mandatsbeschreibung Gremienleiter;
- Fortbildungen für Gremienleiter/Moderatoren mit dem Ziel einer verbesserten Moderation der Konferenzen die das Arbeitsklima mit zur Gestaltungsaufgabe macht;
- Klärung und Beschreibung wichtiger Aufgaben und Prozesse durch Mandatsbeschreibungen bzw. HLLs
- Verbesserte Vermittlung der Zuständigkeiten und Befugnisse an Mitarbeiter;
- Periodischer Rückblick und ggf. Aktualisierung der Wirksamkeit und Angemessenheit von MB und HLLs wird sichergestellt;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Führungsgremien reagieren zeitnah und wirksam auf Probleme, die aus der Nicht-Einhaltung von vereinbarten Mandaten entstehen;
- Die SLK berichtet dem Kollegium regelmäßig und zeitnah und schafft so Transparenz und damit Vertrauen.

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

#### 4.5. Unzufriedenheiten mit der aktuellen Gehaltsordnung

- Erarbeitung einer Gehaltsordnung, die von der breiten Mehrheit des Kollegiums als gerecht angesehen wird und zumindest die existentiellen Bedürfnisse einer jeden Mitarbeiters sichert;

## Teilprojekt IV: Qualität der Selbstverwaltungsprozesse

### 1. Leitbildbezug

*„Die Schule gibt sich eine soziale Gestaltung, die es den LehrerInnen ermöglicht, in größtmöglicher Verantwortlichkeit und Authentizität im Sinne des Leitbildes ihren schulischen Bildungsauftrag gegenüber den SchülerInnen auszuüben.*

*Die Eltern sind aktiver, lebendiger Bestandteil der Schulgemeinschaft.*

*Als Freie Schule ersetzen wir die hierarchische Organisation durch eine freiheitliche Verfassung. Die Selbstverwaltung erfolgt durch Eltern und LehrerInnen gemeinsam. Die pädagogische Führung wird vom Lehrerkollegium wahrgenommen, in dem alle LehrerInnen gleichberechtigt mitwirken.*

*Wir geben uns soziale Strukturen und Kooperationsformen, die allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft – LehrerInnen, MitarbeiterInnen, Eltern und SchülerInnen - Raum schaffen für Mitgestaltung und Initiative.*

*Das Bemühen um das Verständnis des Menschen, seiner Lebensgesetze und um Fortentwicklung der Pädagogik auf der Basis der anthroposophischen Geisteswissenschaft bildet die gemeinsame Grundlage.*

*Eine gute Kommunikation und gegenseitige Wahrnehmung aller Beteiligten ist Voraussetzung für einen lebendigen und funktionierenden Schulorganismus.*

*Die Zusammenarbeit im Rahmen unserer Schulgemeinschaft gründet sich auf Wertschätzung von Vielfalt sowie konstruktiven und ehrlichen Umgang miteinander. Das setzt die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, Verschiedenheit zu bejahen und die daraus entstehenden Spannungen konstruktiv zu gestalten.*

*Als Glied der Waldorfschulbewegung leistet die Schule einen aktiven Beitrag zur Bewältigung von Aufgaben übergeordneter Bedeutung wie z. B. der Lehrerbildung, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Vertretung der Anliegen der Waldorfschulen gegenüber staatlichen Behörden.*

*Die Freie Waldorfschule Saar-Hunsrück öffnet sich zur nahen und weiteren Umwelt und wirkt aktiv am sozialen und kulturellen Leben der Gegenwart mit.“<sup>6</sup>*

### 2. Probleme/Verbesserungsmöglichkeiten

#### 2.1. Mangelnde Akzeptanz der Führungsgremien

- Kollegen/Mitarbeiter klagen über mangelnde Transparenz der Führungsgremien (Vorstand, SLK, VR);
- Erwartungen und Forderungen der Schule an Kollegen werden als nicht klar genug empfunden;

<sup>6</sup> Leitbild FWS Saar-Hunsrück

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Führungsfunktion der Führungsgremien wird nicht von allen Mitarbeitern akzeptiert, insbesondere bei Beschlüssen in sensiblen Angelegenheiten (z.B. Entlassungen von Mitarbeitern oder Schülern);

## **2.2. Hindernisse und Störungen bei Entscheidungsprozessen**

- Verteilung von Entscheidungsbefugnissen ist vielfach noch unklar und führt zu Missverständnissen und Frustrationen;
- entsprechende Regelungen in Mandatsbeschreibungen sind nicht bekannt, werden nicht berücksichtigt oder nach Belieben in Frage gestellt;
- Beschlüsse werden vielfach nicht konsequent und von allen umgesetzt;
- Mängel in der Anhörung Betroffener bei der Entscheidungsfindung in Gremien/Delegationen;

## **2.3. Belastungen in der Arbeit in Gremien, Konferenzen, Delegationen**

- Konferenzarbeit wird vielfach als belastend und ineffizient empfunden
- Die Aufgaben der Mandatsbeschreibungen werden teilweise nicht umgesetzt, bspw. weil die Inhalte Mandatsbeschreibungen (u.U. selbst den Gremienleitern) nicht bekannt sind;
- Von der Entwicklung bis zur Verabschiedung von Vereinbarungen (Qualitätsdokumenten wie Konzeptionen, Mandatsbeschreibungen, HLLs etc.) dauert es oft zu lange;
- Probleme werden oft in bestimmten Zeitabständen angesprochen, ohne dass dauerhafte Verbesserungen erzielt werden (sich-im Kreis-drehen) ==> Frustration, Resignation;
- Meinungsverschiedenheiten und persönliche Differenzen erschweren die Beschlussfassung in Gremien und belasten die Arbeitskultur;

## **2.4. Schwächen im wirksamen Umgang von QM-Werkzeugen**

- Mängel in der Vermittlung von QM-Verständnis und Umsetzungskompetenz
- Aufbau, Funktion und Sinn des QMS wird von einem Teil der Mitarbeiter nicht oder unzureichend verstanden → mangelnde Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft;
- QM-Dokumente sind den Betroffenen nicht immer bekannt;
- QM-Vorgaben und QM-Werkzeuge werden teilweise nicht wirksam angewandt (Mandatsbeschreibungen, HLLs, Qualitätszirkel als strukturierte Rückblicke; Selbstevaluierung und internes Audit);

# **3. Ziele**

## **3.1. Die Arbeit der Führungsgremien hat eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung bei der überwiegenden Mehrzahl der Mitarbeiter**

- Kollegen/Mitarbeiter werden regelmäßig und zeitnah über Beratungsthemen und Beschlüsse der Führungsgremien informiert (Vorstand, SLK, VR);

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK



- Erwartungen und Forderungen der Schule an Kollegen werden wirksam und vollständig kommuniziert, insbesondere im Anstellungsverfahren und bei der Einarbeitung neuer Kollegen;
- Geeignete Verfahren zur Information von Mitarbeitern werden identifiziert und angewandt (z.B. schriftliche Kurzmitteilungen, Email usw.)

### **3.2. Hindernisse und Störungen bei Entscheidungsprozessen**

- Alle Mitarbeiter bewerten die Arbeit in Konferenzen und Gremien als überwiegend zielführend, fruchtbar und bereichernd;
- Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Mitarbeiter (Pädagogik und Verwaltung) sowie der verschiedenen Gremien und Delegationen sind geklärt, den Betroffenen bekannt und werden respektiert;
- Regelungen der Mandatsbeschreibungen sind allen Betroffenen bekannt und werden respektiert;
- Beschlüsse werden konsequent und von allen umgesetzt;
- Entscheidungsprozesse werden konsequent partizipativ geführt, d.h. Betroffene werden grundsätzlich angehört und es wird eine hohe Akzeptanz von Entscheidungen angestrebt;

### **3.3. Belastungen in der Arbeit in Gremien, Konferenzen, Delegationen**

- Die Konferenzarbeit wird von der Mehrheit der Mitarbeiter als sinnvoll, effizient und fruchtbar empfunden;
- Die Aufgaben der Mandatsbeschreibungen werden konsequent umgesetzt, wobei die Verantwortlichkeit bei den Gremienleitern liegt;
- Prozesse der Erarbeitung von Vereinbarungen (Qualitätsdokumenten wie Konzeptionen, Mandatsbeschreibungen, HLLs etc.) laufen zügig und konstruktiv ab ;
- Prozesse werden stets von der Planung bis zur wirksamen Umsetzung gesteuert;
- Gutes, respektvolles kollegiales Miteinander, auch und gerade im Falle von Meinungsverschiedenheiten (s. Teilprojekt IV);

### **3.4. Schwächen im wirksamen Umgang von QM-Werkzeugen**

- Alle Mitarbeiter haben ein relevantes Verständnis von Aufbau und Funktion des QMS und wenden die QM-Werkzeuge sinnvoll und wirksam an;
- Das QMS insgesamt und seine einzelnen Elemente werden kontinuierlich auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit geprüft, ggf. angepasst und den betroffenen Mitarbeitern wirksam vermittelt;
- Die Mitarbeiter sind zum wirksamen Umgang mit QM-Werkzeugen qualifiziert;

## **4. Maßnahmen**

### **4.1. Maßnahmen zur Verbesserung der Akzeptanz der Arbeit der Führungsgremien**

- Revision der Mandatsbeschreibung der SLK im Hinblick auf deren Aufgaben und Zusammensetzung;
- Erhöhung der Zahl der pädagogischen Mitarbeiter in der SLK;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK

- Revision des Anstellungsverfahrens im Hinblick auf die Frage, welche Informationen Bewerber erhalten müssen;
- HLL Einarbeitung neuer Kollegen entwerfen, einführen und umsetzen;
- Regelmäßige Berichte über die Arbeit der Führungsgremien an die Gremienleiter, im Elternbeirat und in der Technischen Gesamtkonferenz;
- bessere, klarere und schnellere Kommunikation von Erwartungen und Forderungen der Schule an Kollegen in einer angemessenen Form;
- schriftliche Form für wichtige Informationen an einzelne Mitarbeiter bzw. an Gremien (über deren Leiter) durch das Formular Kurzmitteilungen;

#### **4.2. Maßnahmen zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Gremienarbeit**

- Eine jährliche Schulung der Gremienleiter wird durchgeführt die sie befähigt die Gremienarbeit effektiv und effizient zu leiten und zu moderieren;
- Regelungen der Mandatsbeschreibungen werden durch die Gremienleiter in den jeweiligen Gremien bekannt gemacht und periodisch in Erinnerung gerufen;
- Zu Beginn eines jeden Prozesses werden die Zuständigkeiten für Entscheidung und Umsetzung geklärt;
- Beschlüsse, deren Umsetzung und ihre Wirksamkeit werden gesteuert; es wird stets ein Verantwortlicher für die Steuerung benannt;
- Die Mandatsbeschreibungen sowie schulübergreifende Entwicklungsvorgaben werden durch die Arbeitspläne der Gremien konsequent umgesetzt;
- Periodische Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit mit der Gremienarbeit werden durchgeführt;

#### **4.3. Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs mit QM-Werkzeugen**

- Wirksame periodische Maßnahmen werden geplant und durchgeführt, um den Mitarbeitern das erforderliche Verständnis des QMS und die Fähigkeiten in der Anwendung der QM-Werkzeuge zu vermitteln;

Erstellt am	23.10.2013	KOK
In Kraft ab	23.10.2013	Vorstand, SLK
Letzte Änderung	30.03.2015	KOK