

## Sechs Projektphasen auf dem Weg zur Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL

**Aus:** Achermann, Edwin & Gehrig, Heidi (2011). *Altersdurchmisches Lernen AdL. Auf dem Weg zur Individualisierenden Gemeinschaftsschule*. Bern: Schulverlag plus AG, CD-Rom: Datei-Nr. 87, Verweis auf Buch: Seite 172ff

### Phase 1: Idee

Lehrpersonen, Schulleitung und Behörden klären die Ausgangslage der Schule und diskutieren die Idee Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL als Antwort auf die Frage «Welche Schule brauchen unsere Schülerinnen und Schüler?». Nach dieser Auseinandersetzung entscheidet die Schulbehörde in Absprache mit der Schulleitung, ob die Idee weiterverfolgt und in einem Projektkonzept genauer geklärt werden soll.

#### ***Inhaltliche Auseinandersetzung***

Lehrpersonen, Schulleitung und Behörden informieren sich über das System Mehrklassenschule und über eine Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL. Alle Beteiligten tauschen Fragen, Erwartungen, Ängste und Visionen aus. Sie schaffen gemeinsame Vorstellungen einer Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL und können die Energie abschätzen, die im Kollegium und in der Behörde steckt. So schafft die Schule eine Entscheidungsgrundlage.

#### ***Entscheid für oder gegen ein Projektkonzept***

Auf Grund der bisherigen Diskussionen entscheidet die Schulbehörde, ob die Idee Individualisierende Gemeinschaftsschule in einem Projektkonzept konkretisiert werden soll oder nicht. Fällt der Entscheid positiv aus, beauftragt die Behörde die Schulleitung, ein Projektkonzept zu erarbeiten.

#### ***Reflexion***

Nach dem Entscheid der Behörde ist es hilfreich, den Arbeits- und Kommunikationsprozess der ersten Projektphase zu reflektieren und für die Weiterarbeit Konsequenzen zu bedenken.

### Hinweise

#### • **Gemeinsame Auseinandersetzung**

Es ist wichtig, dass sich Lehrpersonen, Schulleitung und Behörden gemeinsam mit der Idee Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL und den damit verbundenen Hoffnungen und Befürchtungen auseinandersetzen. Nur so wächst das Verständnis für die unterschiedlichen Interessen hinter verschiedenen Positionen. Nur so kann eine für alle Beteiligten transparente Ausgangslage geschaffen werden.

#### • **Visionsarbeit**

Bei der gemeinsamen Auseinandersetzung geht es nicht nur um Informationen zur Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL. Es geht auch darum, visionäre Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie die Schule vor Ort in Zukunft gestaltet sein könnte und ob eine Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL die passende Antwort wäre auf die Ausgangsfrage «Welche Schule brauchen unsere Schülerinnen und Schüler?». Dann fällt die Entscheidung leichter, ob dies mit der Vision einer Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL erreicht werden kann.

• **Ziel- und Rollenklarheit**

Das Ziel dieser ersten Phase muss für alle Beteiligten von Anfang an klar sein: Noch geht es nicht darum, ob die Schule umstellt oder nicht. In dieser Phase klären die Beteiligten, ob die Schule die Idee Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL weiterverfolgen und ein Projektkonzept ausarbeiten soll.

In der gemeinsamen Auseinandersetzung reflektieren Lehrpersonen, Schulleitung und Behörden ihre persönliche Meinung und Vorstellung zur Mehrklassenschule, zum Altersdurchmischten Lernen und zum Demokratielernen. Sie schaffen für den Vorentscheid der Behörde eine transparente Ausgangslage. Allen Beteiligten ist bewusst, dass die Behörde entscheidet, ob die Idee weiterverfolgt und ein Projektkonzept erarbeitet werden soll oder nicht.

**Phase 2: Projektkonzept**

Das Projektkonzept klärt die Vision einer Schule, begründet den Systemwechsel und das Ziel einer Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL, skizziert die künftige Schulorganisation, macht Aussagen zur Finanzierung und zeigt die Meilensteine des Projekts. Es liefert den Behörden die Grundlage für den Entscheid, ob das Projekt Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL umgesetzt wird.

Die Schulleitung erarbeitet mit einer Konzeptgruppe das Projektkonzept. Sie kann sich an folgendem Inhaltsverzeichnis orientieren:

Inhaltsverzeichnis für ein Projektkonzept (Phase 2)

**AUSGANGSLAGE**

**Aktuelle Schulsituation**

Wie hat sich unsere Schule in den vergangenen Jahren entwickelt?

Wie präsentiert sich unsere Schule heute?

Vor welchen Herausforderungen steht unsere Schule?

**Ziele**

Welche Ziele wollen wir mit dem Projekt Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL erreichen (z.B. auf Ebene Gemeinde, Schule, Unterricht)?

**Situierung**

Ist das Projekt ein Pilotprojekt, ein Schulversuch, ein Schulentwicklungsprojekt einer Schuleinheit oder ein Systemwechsel für die ganze Schule einer Gemeinde?

Welche bestehenden Konzepte, Leitbilder müssen wir an den Systemwechsel anpassen (z.B. Elternarbeit, Hort, Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsleitbild)?

Wo steht das Projekt bezogen auf die Schulentwicklung im nahen und ferneren Umfeld?

.....

**GRUNDLAGEN**

**Rechtliche Grundlagen**

Auf welche rechtlichen Grundlagen (Kanton, Gemeinde) stützen wir das Projekt ab?

**Pädagogische Grundlagen**

Wie begründen wir das Projekt Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL aus pädagogischer Sicht?

.....

**PROJEKT**

**Projektorganisation**

Wie wird das Projekt organisiert? Wie setzt sich die Projektgruppe zusammen? Wer leitet

das Projekt und die Projektgruppe?

Wie wird das bestehende schulinterne Know-how für die Projektorganisation genutzt?

.....

## **SCHULORGANISATION**

### **Mehrklassenstruktur**

Welche Varianten der Mehrklassenstruktur wollen wir für unsere Schule näher prüfen?

Welche Mehrklassenstruktur soll unsere Schule künftig haben?

Welche Auswirkungen hat der Systemwechsel in einer Schuleinheit, in der ganzen Gemeinde oder Stadt?

### **Personelle Ressourcen**

Können wir das Projekt mit den aktuell angestellten Lehrpersonen machen oder zeichnet sich ein Wechsel im Kollegium ab?

### **Zusammenarbeit der Lehrpersonen**

Wie arbeiten die Lehrpersonen in der künftigen Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL zusammen?

### **Infrastrukturen**

Wie können die bestehenden Schulräume für den Unterricht und das Zusammenleben im Mehrklassensystem mit AdL genutzt werden?

Braucht es zusätzliche Räume oder Massnahmen für geeignete Schulzimmereinrichtungen?

.....

## **FINANZEN**

### **Projektkosten**

Wie viel kostet das Projekt? (zum Beispiel Kosten für Projektleitung und Projektgruppe; Kosten für Beratung, Weiterbildung und Evaluation; Personalkosten für zusätzliche Unterrichtspensen; Kosten für Infrastruktur und zusätzliche Unterrichtsmaterialien)

### **Betriebskosten**

Wie viel kostet die Schule nach Projektabschluss im ordentlichen Betrieb (jährlich wiederkehrende Kosten)?

.....

### **Projektplanung**

Wie sieht die Grobplanung des Projekts aus, welche Meilensteine sind vorgesehen?

### **Evaluation**

In welchem Rahmen finden Zwischenevaluationen und die Projektevaluation statt?

.....

## **Hinweise**

### • **Akzeptanz**

Das Projektkonzept ist die erste verbindliche Grundlage für die Planung und Ausgestaltung des Projekts. Es ist darum wichtig, dass es in der Behörde, der Schulleitung und dem Kollegium gut abgestützt ist und die entscheidenden Eckwerte definiert werden.

### • **Konzeptgruppe**

In der Regel ist es hilfreich, wenn in der Konzeptgruppe die Behörde, die Schulleitung und die Lehrerschaft vertreten sind. Eltern (zum Beispiel Vertretungen aus dem Elterrat oder Elternforum), Lehrpersonen oder Schulleitungen aus anderen Schuleinheiten der Schulgemeinde können bei Bedarf beigezogen werden.

- **Grobkonzept**

Das Projektkonzept ist ein Grobkonzept. Es schafft die Entscheidungsgrundlage. Erst in der vierten Projektphase erarbeitet die Schule das Konzept Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL und klärt darin die offen gebliebenen Fragen.

- **Antrag und Bewilligung**

Die Schulleitung reicht der Behörde das Projektkonzept mit einem Antrag ein. Der Antrag hält den Projektauftrag, die Projektleitung, den Kostenrahmen, die Projektdauer und allfällige weitere Vorgaben fest.

- **Teamvereinbarungen**

Alle Lehrpersonen, die zu diesem Zeitpunkt in der Schule arbeiten, erklären sich bereit, die Vorarbeiten für die Umsetzung des Projekts mitzutragen und das Projekt nach innen «kritisch und konstruktiv» und nach aussen «loyal und fair» zu unterstützen.

### **Phase 3: Projektorganisation und Projektplanung**

Die Schulleitung organisiert und plant das Projekt mit der Projektgruppe auf der Basis des Projektkonzepts des von der Behörde bewilligten Antrags.

#### ***Das Projekt organisieren***

Die Schulleitung klärt, ob sie die Konzeptgruppe zur Projektgruppe machen, diese neu zusammenstellen oder die Projektorganisation und Planung der Steuergruppe übertragen will. Zur Projektorganisation gehören auch Fragen zur Arbeitsweise, zur Kommunikation und zum Support im Projekt, zur Projektdokumentation und zur Beteiligung der Betroffenen.

#### ***Das Projekt planen***

Die beauftragte Projektgruppe verschafft sich einen Überblick über die Detailplanung der vierten und fünften Projektphase. Sie überprüft den Projektplan Meilensteine und entscheidet, was sie für die kommenden Projektphasen bereits jetzt planen und was sie im Sinn einer rollenden Planung noch offen lassen will.

### **Hinweise**

- **Vernetzung**

Bei der Projektplanung müssen die fixen Bereiche des Schulbetriebs sowie zusätzliche zeitaufwändige Schuljahresprogrammpunkte (zum Beispiel Schulevaluation) berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich, das Motto «Wenn etwas Neues angegangen wird, verzichten wir auf etwas Bestehendes». Ein so weitreichendes Schulentwicklungsprojekt kann nicht einfach zusätzlich in ein Schulprogramm aufgenommen werden. Die Projektplanung kann darum nicht losgelöst von Schulprogramm und Schuljahresplanung gemacht werden.

- **Personalplanung**

Bei der Umstellung auf eine Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL ist die Personalplanung besonders wichtig. Lehrpersonen brauchen Zeit, um sich mit dem neuen System und insbesondere mit dem neuen Unterricht und dem Zusammenleben in den verschiedenen Gemeinschaften auseinanderzusetzen. Erst dann können sie sich entscheiden, ob sie an der Schule bleiben wollen oder nicht. Auf der andern Seite muss die Schule sicherstellen, dass für das erste Betriebsjahr alle Stellen besetzt und die

Lehrpersonen gut vorbereitet sind.

- **Einbezug der Kinder und Eltern**

Das Projekt Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL betrifft auch die Schülerinnen, Schüler und Eltern. Die Schule nimmt auch ihre Fragen, Erwartungen, Ängste und Befürchtungen ernst. Besteht in einer Schule ein Elternforum oder ein Elternrat, nimmt die Schulleitung oder die Vertretung der Lehrpersonen frühzeitig Kontakt auf und klärt die projektbezogene Zusammenarbeit. Die Projektgruppe plant für die vierte und fünfte Phase auch den Einbezug der Kinder und Eltern mit dem Ziel, dass diese hinter der Umstellung stehen und diese wohlwollend kritisch beobachten und mittragen.

## **Phase 4: Konzept/Vorbereitung der Umstellung**

Die Phase vier hat zwei Ziele: Die Schule hat im Konzept Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL ihre Vorstellungen des künftigen Systems geklärt und das erste Betriebsjahr ist vorbereitet.

### ***Das Konzept «Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL» erarbeiten***

Es gibt Schulen, die erarbeiten zuerst das Konzept und machen dann die konkrete Vorbereitung für den Systemwechsel. Andere Schulen machen noch im System der Jahrgangsklassen kleine zeitlich begrenzte Erfahrungen mit AdL, nutzen diese für die Konzeptarbeit und bereiten das erste Betriebsjahr anschliessend vor. Wieder andere Schulen lassen die verschiedenen Prozesse parallel laufen. So oder so schaffen die Lehrpersonen und die Schulleitung die Voraussetzungen, dass das erste Betriebsjahr mit dem Unterricht und dem Zusammenleben in den Mehrklassen ein Erfolg wird.

### ***Die Umstellung vorbereiten***

Bei der Vorbereitung des ersten Betriebsjahrs geht es darum, dass die Lehrpersonen für den Einstieg in eine Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL bereit sind, dass der Unterricht im neuen System geplant ist und dass auf der Organisationsebene alle Vorkehrungen getroffen sind.

Mit in der Weiterbildung erarbeiteten AdL-Sequenzen machen die Lehrpersonen in eigens dazu gebildeten Mehrklassen erste Erfahrungen im Mehrklassenunterricht. Die Eltern können über das Vorbereitungsjahr in einem Elterninfoblatt rollend über die bevorstehende Umstellung informiert werden.

Die Lehrpersonen und die Kinder machen während der Vorbereitungsphase erste Unterrichtserfahrungen mit AdL. Dazu bilden sie für einzelne Halbtage, Tage oder für eine Woche Mehrklassen.

In den Unterrichtsteams und in temporären Arbeitsgruppen bereiten die Lehrpersonen das erste Betriebsjahr bedürfnisorientiert vor.

Die Schule informiert die Eltern während der Vorbereitungszeit zum Beispiel mit einem Elterninfoblatt laufend über den Verlauf der Umstellungsvorbereitung.

### ***Die Eröffnungsfeier, das Eröffnungsfest vorbereiten***

Die Projektgruppe plant die Eröffnungsfeier, das Eröffnungsfest für das erste Schuljahr mit AdL-Klassen. Es gibt Schulen, die diesen Meilenstein im Team und in der ganzen Schulgemeinschaft feiern. Sie laden in der Regel auch Eltern und Behörden ein. Da die Kinder zuerst in ihren neuen Mehrklassen heimisch werden müssen, bewährt es sich, die Eröffnungsfeier nicht gleich am ersten Schultag/in der ersten Schulwoche durchzuführen.

### **Phase 4 abschliessen**

Der Abschluss der vierten Projektphase ist ein grosser Meilenstein und ein Anlass, das gemeinsam Erreichte zu feiern. Es lohnt sich, miteinander zu schauen, warum diese Phase erfolgreich verlaufen ist, wo noch Defizite bestehen und wie diese in der fünften Phase behoben werden können.

### **Hinweise**

- **Unsicherheiten aushalten**

In der Schulkonzept- und Vorbereitungsphase können nicht alle Fragen gleich zu Beginn geklärt werden. Vieles lässt sich nur schrittweise und aufgrund der ersten Erfahrungen in der Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL angehen oder klären. Das kann verunsichern. Der Austausch über Verunsicherungen, die rollende Planung und die transparente Leitung des Projekts helfen, die Verunsicherungen auszuhalten, abzubauen und Überforderung zu reduzieren.

- **Zusammenarbeit einspielen**

Während der Vorbereitungszeit erproben und üben die Lehrpersonen nach Möglichkeit die Zusammenarbeit bereits in den für das erste Betriebsjahr vorgesehenen Teams. Nicht alle Lehrpersonen bringen die gleiche Bereitschaft, die gleichen Kompetenzen und Energien mit für die Zusammenarbeit. Sie erkennen Gemeinsames und Unterschiedliches und müssen im Team die Balance finden zwischen Ansprüchen der einzelnen Lehrperson, des Teams und der Schule.

Sind die Teams im ersten Betriebsjahr bereits eingespielt, ist das für die Lehrpersonen eine grosse Entlastung.

- **Faktor Zeit**

Ein Team überfordert sich selbst, wenn es im ersten Betriebsjahr einer Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL schon eine Endform umsetzen will. Es gilt, während der Vorbereitung immer wieder zu schauen, was geleistet werden muss und kann und was zwar schön wäre, jetzt aber noch nicht möglich ist, und erfolgreich vollzogene Schritte miteinander zu feiern.

## **Phase 5: Betriebsjahre**

Alle Beteiligten gestalten die ersten zwei bis drei Schuljahre in der Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL. Zwischenevaluationen zeigen, wie gut die Umstellung gelungen ist, wo die Schule auf Kurs ist und wo sie auf Konzept- oder Handlungsebene korrigierend oder weiterentwickelnd Akzente setzen will.

### **Hinweise**

- **Planung**

Die Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL bildet den Schwerpunkt der Schuljahresplanung während der Projektbetriebsphase. Im Gegensatz zur Phase 4 macht die Schule also keine eigene Projektplanung, sondern integriert die aus dem Projekt stammenden Bedürfnisse und Notwendigkeiten in die ordentliche Schuljahresplanung. Sie beachtet dabei insbesondere die Zusammenarbeit mit den Eltern, die Öffentlichkeitsarbeit, die Zwischenevaluationen, die Entwicklung des Unterrichts und Zusammenlebens und die dafür notwendigen Supportmassnahmen.

- **Schrittweise Umsetzung des Schulkonzepts**

Im Unterrichtsalltag zeigt sich, ob sich die während der Vorbereitungszeit gemachten Unterrichtsmaterialien bewähren. Die Lehrpersonen wägen bei Bedarf sorgfältig ab, welche Überarbeitungen sofort notwendig sind und was sie auf einen späteren Zeitpunkt planen können.

- **Begleitung**

In den ersten Betriebsjahren erleben alle Beteiligten Höhepunkte und Verunsicherungen. Angeleiteter Austausch und Reflexion stärken die Lehrpersonen und tragen zur Weiterentwicklung der Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL bei.

- **Umgang mit hohen Erwartungen**

Es kann sein, dass Lehrpersonen zu hohe Ansprüche an sich selber und an ihren Unterricht in den AdL-Klassen stellen. Die Schulleitung, Teamkollegen und -kolleginnen sowie die Beratungsperson können helfen, solche hohen Ansprüche zu korrigieren und den Möglichkeiten anzupassen.

Es kann Eltern geben, die die Lehrpersonen wegen des neuen Systems kritisieren. Da der Entscheid für das Mehrklassensystem ein Schulentcheid ist, müssen sich Schulleitung und Behörden vor die Lehrpersonen stellen und sie vor solchen Angriffen der Eltern schützen.

## **Phase 6: Projektabschluss**

Mit der Projektevaluation, der Projektdokumentation, einem Projektbericht für die Behörden und der Auflösung der Projektstrukturen schliesst die Schule das Projekt Einführung der Individualisierenden Gemeinschaftsschule mit AdL ab.

### ***Das Projekt evaluieren***

Auf der Basis der Projektevaluation entscheidet die Schule, welche Massnahmen sie für die Konsolidierung treffen will, und informiert die Betroffenen. Findet in dieser Zeit die kantonale Schulevaluation statt, kann die Schule Synergien nutzen.

### ***Die Projektdokumentation erstellen***

Die Projektdokumentation gibt allen Interessierten Einblick ins Projekt. Neu eintretenden Lehrpersonen kann die Projektdokumentation den Arbeitseinstieg erleichtern.

Die Behörde erhält den Projektbericht.

### ***Das Projekt abschliessen***

Behörden und Schulleitung lösen die Projektorganisation auf und feiern mit allen Beteiligten den Abschluss des Projekts.

## **Hinweise**

- **Projektstatus**

Mit Abschluss des Projekts fallen auch die projektbezogenen Unterstützungsmassnahmen weg. Lehrpersonen können dies als Verschlechterung der Arbeitssituation interpretieren und die Schule jetzt als ganz gewöhnliche Schule erleben. Ist dies der Fall, thematisiert die Schulleitung mit den Lehrpersonen diese Situation.

- **Konsolidierung**

Das Projekt Individualisierende Gemeinschaftsschule mit AdL ist ein grosses Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekt. Eine Schule tut gut daran, nach diesem Projekt so weit wie möglich gute Routine einkehren zu lassen und nicht gleich ins nächste Grossprojekt