

Endbericht der begleitenden

# Evaluation

Schuljahr 2009/2010

## Mitwirkung in Sicht (MiS)

Ein Programm des BildungsCent e.V.

**good root**

Susanna Krüger, goodroot

Berlin, Juli 2010



Mitwirkung in Sicht



BildungsCent e.V.

## Zusammenfassung (Executive Summary)

Das Programm Mitwirkung in Sicht (MiS) des BildungsCent e.V. ist zwischen Juni 2009 und Juni 2010 begleitend evaluiert worden. Der vorliegende Abschlussbericht dient folgenden Zwecken:

1. Dokumentation der Ergebnisse der Evaluation aus dem Programmjahr 2009/2010.
2. Dokumentation und kritische Beleuchtung des erstmals erprobten Monitoring- und Evaluationsdesigns (*Evaluation der Evaluation*).
3. konkrete Empfehlungen sowohl zur Ausgestaltung des zukünftigen Programms als auch zum zukünftigen Einsatz eines Instrumentariums zum Sichtbarmachen von Wirkungen des Programms.

Die begleitende Evaluation und parallele Organisationsberatung hat **Ergebnisse** hervorgebracht, die auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln sind:

1. zeigt die Evaluation von MiS, dass die Hälfte der Projekte strukturelle (d.h. nachhaltige) Veränderungen an Schulen erreicht hat und dokumentiert, welche Bedingungen für die Verankerung solcher Begleitungsprojekte an Grundschulen erfüllt sein müssen. In den anderen fünf Projekten sind eine Reihe von Einzelmaßnahmen durchgeführt worden, die zum jetzigen Zeitpunkt keine abgesicherte Rückbindung in den schulischen Gesamtbetrieb erkennen lassen.
2. zeigen die Ergebnisse, dass mithilfe gemeinsamer Zielentwicklungen, Hinterfragung von Annahmen, Erwartungskklärungen, eines strukturierten Trainings zu Beginn des Programms, der Einbindung aller Beteiligten in die Auswertung der Ergebnisse und der Dokumentation des Prozesses die daraus entstandenen einzelnen Projektziele an den beteiligten Schulen besser erreicht und dokumentiert werden konnten als im Jahr zuvor. *Durch die Visualisierung können die Ergebnisse an Schulen gezeigt werden.*
3. führen die Ergebnisse zu klaren Empfehlungen, mit welchem Instrumentarium in Zukunft die Wirkung des MiS Programms (und ggf. anderer ähnlicher Programme) besser dargestellt, gemessen und dokumentiert werden kann. Dies wird – so die begründete Annahme – im Laufe der Jahre zu gesteigerter Wirksamkeit von Programmen wie MiS beitragen.

## Der Hintergrund des Programms

Das Programm Mitwirkung in Sicht (MiS) des BildungsCent e.V. in Berlin entsendet externe Prozessbegleiter/innen in Grundschulen, die dort gemeinsam mit der Schule konkrete Projekte zur Partizipation und Beteiligung von Kindern entwickeln und vor Ort in vier bis sechs Monaten umsetzen. Seit 2008 wird das Programm mit der Kinderrechtsorganisation Save the Children durchgeführt und von ihr unterstützt. Das Ziel des Programms ist es, „gemeinsam mit der Schule ein schulindividuelles Konzept für die Entwicklung einer beteiligungs- und anerkennungsfreundlichen Schulkultur zu gestalten“.<sup>1</sup> Die jeweilige Ausprägung der Begleitung wird dabei individuell auf die Schule abgestimmt und kann für so unterschiedliche Dinge wie die Einführung von Klassenräten oder Schülerparlamenten, aber auch die Entwicklung gemeinsamer Leitbilder in Anspruch genommen werden. BildungsCent e.V. verfolgt dabei das inhaltliche Ziel, die Partizipationskultur an deutschen Schulen zu befördern und zu unterstützen. Die Programmlogik von MiS setzt deshalb auf die Bereitschaft von Schulleitung und Lehrerschaft, das Angebot als Chance für die schulische Qualitätsentwicklung und Verbesserung der innerschulischen Kommunikation zu nutzen.

### Finanzierung des Programms

Die Umsetzung des Programms wurde durch die finanzielle Unterstützung von Save the Children Deutschland in Höhe von 91.000€ für ein Schuljahr möglich.

## Der Evaluationsauftrag und die Methodik

Im Juni 2009 – einige Monate vor dem Beginn des zweiten Programmdurchlaufs – äußerte das Leitungsteam des BildungsCent e.V. den Wunsch, die Wirkungen des Programms besser darstellen und ggf. dadurch die Programmstruktur im Sinne des Auftrages verbessern zu können. Der Auftrag an die Evaluatorin bestand darin, bis zum Ende des zweiten Programmdurchlaufs herausgefunden zu haben, mit welchem Instrumentarium ein Programm wie MiS auf seine Wirkungen hin untersucht und parallel begleitet werden könne.

Das daraufhin erarbeitete Unterstützungskonzept der beauftragten Evaluatorin basierte auf den folgenden **Annahmen**:

- Wirkungen sind nur dann beschreibbar, wenn zu Beginn des Programms mit allen Beteiligten darüber verhandelt wird, was bewirkt werden soll und kann! Damit wird Wirkung partizipativ ausgehandelt, kontextualisiert und nicht von außen interpretiert wie es üblicherweise bei ex-post Evaluationsdesigns geschieht.<sup>2</sup> Der darauf folgende Prozess des Monitorings ist als dialogorientierte Steuerung zu verstehen und wird Teil des alltäglichen Projektmanagements.
- Diese Art des Monitorings ist als Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung zu verstehen, die mithilfe eines von Beginn an festgelegten partizipativen Evaluations-

<sup>1</sup> BildungsCent e.V. Projektbeschreibung, Website, letzter Zugriff am 25. Mai 2010.

<sup>2</sup> Eine „ex-post“ Evaluation bedeutet, dass nach Beendigung des Programms eine externe Bewertung desselben durchgeführt wird.

designs die Wirkungen des Programms nicht nur zum Schluss beurteilen wird, sondern sie überhaupt erst beschreibbar, visualisierbar und damit messbar macht.

- Evaluation ist explizit mit Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung zusammenzuführen, erfordert sowohl Veränderungen in der Struktur des Programms als auch im Verhalten der Beteiligten. Deshalb kommt dem **Kommunikations- und Visualisierungsprozess** in einer begleitenden Evaluation sehr große Bedeutung zu.
- Alles was durch die Evaluatorin neu eingeführt wird, soll in den laufenden Arbeits- und Programmprozess eingebaut werden. Die Instrumente, die es für ein besseres Wirkungsmonitoring auszubauen und/oder zu erlernen gilt, sind direkt vor Ort mit den Schulen und SchulCoaches auszuprobieren und damit konkret zu erleben. Die gesamte Unterstützung beruht auf Methoden des erfahrungsbasierten Lernens (experiential learning, action research).<sup>3</sup>

**Das Team einigte sich auf ein Monitoring- und Evaluationsdesign, das sich in folgenden Arbeitsphasen (für eine genaue Dokumentation siehe Annex 3), widerspiegelte:**

### **Phase 1**

Prozessanalyse von MiS, Überarbeitung der Protokoll Vorlagen und Verbesserung von Erhebungsbögen und Berichtsstandards.

- **Ergebnis:** überarbeitete und mit dem Team abgestimmte neue Dokumente, die von BildungsCent e.V. sofort benutzt und in den Einführungsveranstaltungen im Herbst 2009 vorgestellt werden konnten.

### **Phase 2**

Einführung eines gemeinsamen Vorbereitungstreffens zwischen Schulen und SchulCoaches, Vorbereitung und Co-Moderation der Workshops zwischen Schulen, SchulCoaches und BildungsCent e.V., Training für die angehenden SchulCoaches in Zielentwicklung und partizipativer Evaluation (siehe Annex 8).

- **Ergebnis:** gemeinsam entwickelte Ziele zwischen SchulCoaches und Schulen, an denen die Projekte erstmals evaluiert werden konnten, bessere gemeinsame Ausgangsbasis zwischen Schulen und SchulCoaches und Verständigung über das, was konkret erreicht werden sollte. Hinterfragen der eigenen Annahmen an die Wirkungslogik („Theory of Change“) des MiS Programms, Erwartungs- und Auftragsklärungen.

### **Phase 3**

Einführung und Erläuterung verschiedener Möglichkeiten des Wirkungsmonitoring für das Team des BildungsCent e.V. (intern), konzentrierend auf Werkzeuge für die Akteurs- und Interessenanalyse, ethnographische Methoden („Storytelling“)<sup>4</sup> und Möglichkeiten der Indikatorenentwicklung mit Partnern (Arbeiten an einer sog. „Theory of Change“).

- **Ergebnis:** verbesserte Monitoring- und Evaluationskapazitäten im Team, umsetzbare Methodenkenntnisse auch für andere Projekte.

<sup>3</sup> Das erfahrungsbasierte Lernen („Experiential Learning“) bezeichnet einen didaktischen Ansatz, der dem Individuum aufgrund unmittelbarer und praktischer Auseinandersetzung mit seinem Lerngegenstand effektiveres Lernen ermöglicht. „Lernen“, so das Modell, setzt immer die konkrete Erfahrung und Echtzeitcharakter voraus. Der Ansatz geht u. a. auf John Dewey, Kurt Lewin und David Kolb zurück.

<sup>4</sup> Storytelling ist eine Methode der formativen Evaluation, die das Ziel hat Wissen aufzubauen, zu vermitteln und sichtbar zu machen, indem Erfahrungen in Form von Geschichten vermittelt werden, die einem gleichen Fragemuster folgen.

#### Phase 4

Begleitung und Dokumentation des Projektverlaufs bis Februar/März 2010, Spiegelung von Eindrücken und Erkenntnissen, Coaching für die Projektverantwortlichen, Vorschläge für schriftliche Verwertungen/Öffentlichkeitsarbeit.

#### Phase 5

Begleitende Auswertung nach Projektende, Co-Moderation von Zwischen- und Endtreffen der SchulCoaches und der Schulen, Dokumentation (hinzugefügt im April 2010: Moderation eines internen Strategietages für BildungsCent e.V.).

- **Ergebnis:** partizipative Auswertung der Ergebnisse, Anleitung zu Selbstevaluationen, Sichtbarmachen der Ergebnisse des MiS Programms, Unterstützung der Organisationsentwicklung des BildungsCent e.V., Moderation und Dokumentation des Prozesses.

#### Phase 6 (hinzugefügt auf Wunsch des BildungsCent e.V. im April 2010)

Aufbereitung der MiS Evaluationsergebnisse in vorliegender Berichtsform.

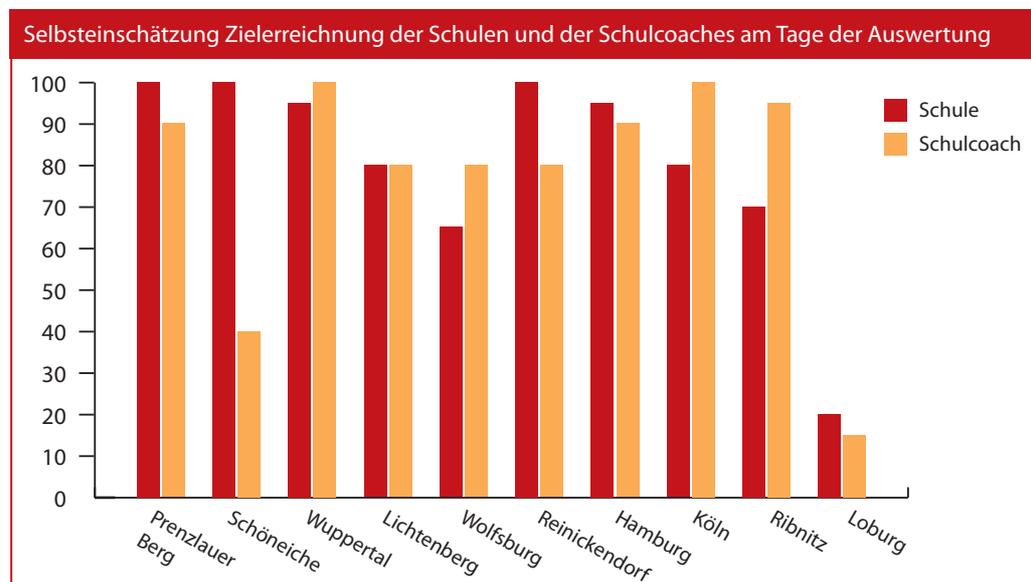
- **Ergebnis:** schriftliches Dokument, konkrete Empfehlungen für die Zukunft des Programms, Lessons Learned über die Möglichkeiten ein Programm wie MiS wirkungsorientierter aufzusetzen (ggf. als Transfer für andere Bildungsprojekte dieser Art in Deutschland)

## Ergebnisse

### Ergebnisse A - Zielerreichung auf Projektebene

#### Bewertung der Prozessebene

Jeder SchulCoach hat zu Beginn der Projektlaufzeit mit seiner Schule Ziele der gemeinsamen Arbeit aufgestellt. Diese hatten den Zweck, so realistisch wie möglich zu beschreiben, was in vier Monaten Projektlaufzeit erreichbar sein konnte. Nach Projektende haben beide Parteien unabhängig voneinander bewertet, wie nah sie diesen selbst gesteckten Zielen gekommen sind.



Die Bewertungen entlang des Strahls 1–100 wurden von SchulCoaches und Schulen im Rahmen von unabhängig stattfindenden Auswertungsveranstaltungen eingeholt (siehe Annex 4 und 5). Sie zeigen die **Perzeption der jeweils Beteiligten am Tag der Auswertung**.<sup>5</sup> Die Bewertungen lassen den Schluss zu, dass der überwiegende Teil der Projekte für die Schulen zielführend verlaufen ist. Sie wurden in den jeweiligen Gruppen vorgestellt und diskutiert, um den Sinn und Kontext der abgegebenen Bewertung zu verdeutlichen. Die Bewertung diente nur zum einen der Datenerfassung, zum anderen Teil nützte sie der Selbstevaluation der jeweiligen Projekte. Der Lern- und Erkenntnisprozess wurde durch die Visualisierung des Projektverlaufs an jeder einzelnen Schule unterstützt.

Jeder SchulCoach hat die Ergebnisse seiner Begleitung in einem kurzen Abschlussbericht festgehalten (siehe Annex 3), jede Schule hat mehrere Wochen nach Projektende Feedbackbögen ausgefüllt. Die Auswertung dieser Daten ergibt ein ähnliches Bild, nämlich dass der überwiegende Teil der Projekte seine selbst gesteckten Ziele erreicht hat.

### **Bewertung der inhaltlichen Projektergebnisse sowie Grad der Einbindung in die Strukturen der Schule**

Bei der inhaltlichen Bewertung der obigen Ergebnisse ist eine Zweiteilung hinsichtlich der zu erwartenden Einbindung an den jeweiligen Schulen zu erkennen.

#### **Gruppe A: Verankerung neuer Strukturen**

- In der Grundschule in Pankow wurde ein Schülerparlament mit umfangreichen Prozessverantwortlichkeiten etabliert und zur Sicherung des Status Quo ins Schulprogramm mit aufgenommen.
- In der Grundschule in Lichtenberg wurde ein Curriculum für das Fach „soziales Lernen“ entwickelt, das als Grundlage in den schulinternen Lehrplan aufgenommen worden ist.
- Die Grundschule in Wuppertal hat im Rahmen der Projektzusammenarbeit mit dem BildungsCent e.V. die bereits begonnene Arbeit mit den Klassenräten als einem Instrument der Schülermitsprache- und entscheidung weiter ausgebaut. Ergebnis ist, dass zum Projektende alle Klassen mit dem Klassenratsansatz arbeiten und darüber hinaus die klassenübergreifenden Themen und Entscheidungen in einem neu installierten Schulparlament besprochen wurden. Es ist daher davon auszugehen, dass die beteiligungsorientierte Arbeit zukünftig im Schulprogramm verankert wird.
- Die Wolfsburger Grundschule hat eine neue Kommunikationsstruktur zwischen der Förderschule, der alten Grundschule und der neu eingerichteten nachschulischen Betreuung etabliert. Künftig wird in dieser neuen Struktur auch gearbeitet. Es ist ein Schülerparlament entstanden, das als bleibende Mitspracheinstitution verankert ist, jedoch noch nicht schriftlich im Leitbild festgehalten wurde.
- Die Grundschule Schöneiche hat im Rahmen der Projektzusammenarbeit eine partizipatorische Leitbildentwicklung durchgeführt. Leitbilder sind in Schulen wesentliche inhaltliche Verbindlichkeiten, die auf Dauer das Selbstverständnis einer Schule prägen. Sie stehen auf einer Ebene mit dem Schulprogramm und ermöglichen es den Mitgestaltern einer Schule sich ideell immer wieder auf die verabschiedeten Grundregeln zu verpflichten.

<sup>5</sup> Eine kritische Auswertung dieses Vorgehens und der Stärken und Schwächen des Evaluationsdesigns findet sich unter „Ergebnisse C: Ergebnis 3“ dieses Berichtes.

## **Gruppe B: Stärkung partizipatorischer Elemente**

- Der Primarstufenbereich der Hamburger Schule hat im Rahmen des Projekts mit BildungsCent e.V. auf der Ebene der Morgen- und Schlusskreise die Möglichkeiten zur Verantwortungsübergabe an die Schüler weiterentwickelt. Dieses Projekt hat sehr gute Pionierarbeit geleistet, ist allerdings durch die Eingrenzung des Anliegens auf zwei „Stammgruppen“ ohne Anbindung an die gesamte Primarstufe geblieben. Die Ergebnisse der gemeinsamen Entwicklungsarbeit wurden auf der Ebene der beiden beteiligten Stammgruppen (0-2) gesichert und für diesen Kontext auch im Ablauf verankert. Eine Weitergabe der Ergebnisse an das gesamte Kollegium ist beabsichtigt.
- Die Kölner Grundschule hat sich im Projekt auf ein partizipatorisches Erarbeiten der neuen Schulhofgestaltung konzentriert bzw. das bestehende Streitschlichterprogramm versucht zu verbessern. Diese beiden Aktivitäten waren für die teilnehmenden Schülerinnen und Schüler ein wichtiges Erlebnis und gehen als Erfahrungsschatz in das Wissen der Schule über. Die Aktivitäten blieben mit einem klaren Beginn und einem definierten Ende jedoch eher projektorientiert. Es ist zum Zeitpunkt des Projektendes unklar, ob die partizipatorischen Erfahrungen Anlass bieten, zukünftig beteiligungsorientierte Strukturen dauerhaft aufzubauen und abzusichern.
- Die Reinickendorfer Grundschule hat sich mit den Themen Schülerparlament, Klassenräte und Streitschlichter beschäftigt. Es hat sich eine Gruppe zur internen Fortbildung der Klassenratsarbeit gebildet. Ein Schulparlament wurde ins Leben gerufen. Allerdings ist es bis zum Ende der Projektzusammenarbeit noch nicht wirklich gelungen, die nötigen Prozessverantwortlichkeiten zu klären und die ergriffenen Maßnahmen langfristig zu sichern.
- Die Grundschule in Ribnitz-Damgarten hat sich mit dem Bereich der Konfliktprävention des Schullebens beschäftigt. In einem Team wurden Regeln des sozialen Miteinanders erarbeitet und der Schulgemeinschaft zugänglich gemacht. Eine Fortbildung zum Thema Konfliktbewältigung wurde initiiert. Das Ergebnis der Arbeit ist zum Teil ein Einzelergebnis einer Arbeitsgruppe, das als Mosaikstein neben weiteren Aktivitäten zu bewerten ist. Die Ausdehnung des Themas auf die gesamte Schulgemeinschaft steht noch aus.
- Die Grundschule Loburg hat sich inhaltlich mit Strategien zum Umgang mit schwierigen pädagogischen Situationen beschäftigt. Diese Strategien sind jedoch nicht ausreichend verbindlich erarbeitet worden und haben somit keine große Chance dauerhaft oder handlungsanleitend verankert zu werden.

## **Ergebnisse B: Die Wirkung des Programms**

Die Bewertung der allgemeinen Gelingensbedingungen bzw. Hindernisse des gesamten MiS Programms hat ebenso partizipatorisch stattgefunden wie auf Projektebene und kommt aufgrund derselben (siehe Annex 4 und 5) als auch aufgrund aller anderen Datenanalysen (Transkription, Kategorisierung und Auswertung der gesammelten Geschichten im „Storytelling“ (siehe Annex 2), Dokumentation und teilnehmender Beobachtung durch die Evaluatorin (durchgängig geführtes Lerntagebuch), Auswertung von Feedbackbögen, Zwischenauswertungen, Projektprotokollen und Endberichten der SchulCoaches zu folgenden Ergebnissen:

- **Ergebnis: Erst die Offenheit des Programms ermöglicht es, das „sperrige“ Oberziel von MiS (Partizipationskultur an Schulen erhöhen) in konkrete und bedarfsorientierte Schulprojekte umzusetzen**

Die Offenheit zu Beginn stellte sich als eine der größten Stärken des Programms heraus. Die Bedarfe sind in den verschiedenen Bundesländern und Schulen derart unterschiedlich, dass eine gesteigerte Mitwirkungskultur nicht auf eine von MiS verordnete inhaltliche Maßnahme zurückgeführt werden könnte. Eine allgemein gültige Struktur hingegen (ein festgelegter Prozess also) lassen Vergleichbarkeit der Ergebnisse durchaus zu.

*„Für mich war es eine interessante Erfahrung in einer anderen Schule zu hospitieren und mitzubekommen wie sowas (ein Schülerparlament) in der Praxis umgesetzt wird. Zu sehen wie man voneinander lernen kann, wie Kinder sich ausdrücken können, wie selbstbewusst sie sind. Und auch dass sich Lehrer eben zurücknehmen können in so einer Runde. Bei solchen Projekten kann man das eben lernen. In der Praxis ist Partizipation nichts Abstraktes.“*

- **Ergebnis: MiS trägt bei vielen Lehrer/innen dazu bei, Potenziale in Schülern und Kollegen neu zu entdecken oder überhaupt wahrzunehmen**

Die konkrete und verbindliche Projektarbeit vor Ort unterstützt diejenigen (vorhandenen) Kräfte, die – oftmals gegen große Widerstände – den Grad an Mitwirkung und Partizipationskultur in ihrer Schule erhöhen wollen. Durch das erlebbare Projekt wächst an vielen Stellen die Erkenntnis, dass beteiligungsorientiertes Arbeiten auch mit Kindern in der Grundschule tatsächlich möglich ist. Lehrer erkennen, wozu Kinder in der Lage sind.

*„Da hatte ein Kind plötzlich gesagt es möchte Zeitwächter sein im Schlusskreis denn es müsste jemand die Verantwortung übernehmen dass auch pünktlich Schluss sei. Das war für die Lehrerin ein echtes A-ha Erlebnis, das die Kinder das auch selber wollen. Weil sie stark daran gegangen waren das einzuführen und dann erlebten, dass die Kinder das auch selber wirklich wollten. Das war schon ein A-ha Erlebnis.“*

*„Bei der Auswertungsveranstaltung mit den Lehrern (nach dem Ende des Programms) sagten einige: Wir haben uns so über das Programm gefreut, weil wir gesehen haben wie wir über diese Methoden Schüler einbinden können. Durch Schülerparlamente haben wir die Möglichkeit zum ersten Mal mitzubekommen was unsere Schüler eigentlich für Wünsche haben (...)“*

In allen Auswertungsrunden wurde deutlich, wie sehr das gegenwärtige Prinzip „Schule“ mit einem festgelegten Lehrplan, einem tradierten Bild von der Rolle des Kindes und ggf. Frontalunterricht einen ganzheitlichen und auf Mitwirkung ausgerichteten Blick auf Schule häufig verhindert. Gerade deshalb ist es erheblich, wie die Arbeit der SchulCoaches in einer solchen Kultur wirkt (vgl. speziell hierzu auch Annex 2).

- **Ergebnis: Der wirksamste Beitrag des SchulCoaches liegt in seiner externen Strukturierungsleistung, die dem Kollegium oder der Projektgruppe Räume zur Reflexion verschafft und damit Kommunikation an Schule verbessern hilft**

An keiner der Schulen stand zur Debatte, ob Kinder beteiligt werden sollten oder nicht; es stellte sich lediglich permanent die Frage, wie viel Beteiligung an welchen Punkten sinnvoll sei. Dafür fehlt jedoch in allen Schulen – bedingt durch Überlastung – Zeit

und Raum zur Reflexion. Dabei half die Strukturierung durch den SchulCoach. Der größte Mehrwert war in allen Fällen die Zeit für Kommunikation und Reflexion, die der SchulCoach durch seine Anwesenheit unter den Lehrern „erzwang“. Die überdurchschnittliche Motivation und Anpassungsfähigkeit der SchulCoaches bewirkte in der überwiegenden Zahl der beteiligten Schulen auch eine hohe Akzeptanz. Die alleinige Anwesenheit eines SchulCoaches bewirkte in manchem Projekt, dass sich das Kollegium oder die Projektgruppe zu vereinbarten Zeiten zusammensetzte, plante und damit Raum für Mitwirkung überhaupt erst geschaffen wurde.

*„Wo ich wahrgenommen habe, dass sich was anfängt zu verändern: wirklich den Lehrern die Chance zu geben und ein Gremium zu geben ihren Alltag zu reflektieren. Ich habe das Gefühl das passiert (sonst) gar nicht.“*

*„Dass es die Möglichkeit gab, gemeinsam mit Zeit auf das Ganze zu blicken.“*

— **Ergebnis: Die erhebliche Moderations- und Strukturierungsleistung des BildungsCent e.V. ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit der SchulCoacharbeit**

Die Auftaktveranstaltung in den Räumen des BildungsCent e.V. zu Beginn des Programms, die Kopplung des Trainings an ein erstes gegenseitiges Kennen lernen zwischen Schulen und SchulCoaches und die daraus erwachsende Verbindlichkeit hat die Ergebnisse maßgeblich positiv beeinflusst. Die Auswertung zeigt allerdings auch, dass der Abschluss der Auftaktveranstaltung gemeinsam beendet werden muss („es faserte aus“), dass es eine stärkere Art der Vernetzung unter den beteiligten Schulen und SchulCoaches im Programmverlauf und es ein gemeinsames Abschluss- und Auswertungstreffen geben sollte (in diesem Durchgang fanden die Abschlusstreffen getrennt voneinander statt).

Die individuelle und stets zeitnahe Unterstützung des BildungsCent e.V. während des Programmverlaufs wurde von allen SchulCoaches als kritischer Erfolgsfaktor wahrgenommen. Der BildungsCent e.V. diente als Plattform, die helfende Angebote machte und somit auch in schwierigen Situationen vor Ort Rückhalt bot. Er nahm damit die **Rolle der strukturierenden Moderation** („enabler“) ein.

— **Ergebnis: nachhaltige und strukturelle Verankerung der Projektergebnisse in der Hälfte aller beteiligter Schulen: Bedingungen für den Transfer<sup>6</sup>**

Unter folgenden Bedingungen kam es zu einer strukturellen Verankerung der Schulprojekte:

- Klare Positionierung und Unterstützung der Schulleitung und verbindliche Zusammenarbeit mit einer Kerngruppe von Lehrer/innen.
- Verbindlicher Auftrag und Bereitschaft der Schule „das Ganze“ in den Blick zu nehmen, sowie die Ergebnisse der Projektarbeit für die ganze Schule relevant werden zu lassen.
- Bereitschaft, das Kollegium als Ganzes mit Formen der internen Fortbildung in die Projektarbeit miteinzubeziehen.
- Unmittelbare Unterstützung des SchulCoaches durch die Leitung = erhöhte Akzeptanz.
- Bereits vorher bestehende offene Kultur der Zusammenarbeit mit externen Anbietern.

<sup>6</sup> Die Evaluatorin dankt Ulrike Osang für ihre wertvolle Dokumentation und Analyse der Transferbedingungen.

- Bereits vorhandenes Problembewusstsein für die Herausforderungen der spezifischen Schulsituation, was in der Organisationsentwicklung schon lange als wichtige Antriebsfeder für Veränderungen und Verbesserungen ausgemacht worden ist.

**Folgende Bedingung erwies sich als ambivalent:**

In allen Schulen, die es geschafft haben die Ergebnisse strukturell zu verankern, ging die Initiative für die Teilnahme am Programm von der Schulleitung aus. Dies betont noch einmal die bedeutsame Rolle der Schulleitung für die Weiterentwicklung einer Schule. Allerdings ist die dominante Rolle der Schulleitung (in vier Schulen) auch gleichzeitig ein Problem für die interne Kommunikationskultur mit dem Kollegium gewesen.

**Folgende Bedingungen behinderten die strukturelle Verankerung:**

- Die Priorität des Partizipationsthemas als Thema der Schulentwicklung wurde in seiner Bedeutsamkeit nicht erkannt oder nicht ergriffen.
- Die Zusammensetzung der Projektgruppen war problembehaftet (ohne Anbindung an Schulleitung, zerstrittene Projektgruppe, ohne Einbindung anderer Funktionsgruppen).
- In vier der fünf Schulen der Gruppe B ist die Initiative für die Schulbewerbung nicht von der Schulleitung ausgegangen. In drei Schulen waren es Lehrkräfte und eine Schule wurde von BildungsCent e.V. zur Teilnahme eingeladen.
- Zwei der Schulen hatten noch keine Erfahrung mit der Zusammenarbeit mit externen Partnern.
- Die Komplexität des Themas wurde so reduziert, dass ein heraus gelöstes und konkretes Anliegen eines Kleinprojekts (das den Betrieb als Ganzes nicht aufhielt) bearbeitet wurde. Das Ergebnis hatte somit eine eher additive Funktion zu anderen Projekten, was den normalen Schulbetrieb unbeeinträchtigt weiterlaufen ließ.
- Die SchulCoaches haben sich mit der ihnen zugewiesenen Rolle durch die Schule und dem entsprechenden Projektdesign arrangieren müssen und haben das zu bearbeitende Thema auf der Ebene partizipatorischer Elemente belassen. Die Gesamtorganisation blieb außen vor .

— **Ergebnis: BildungsCent e.V. bietet hybride Formen der Dienstleistung im sozialen Sektor an und hat die Rolle des SchulCoaches bisher nicht ausreichend definieren können**

Die Rolle des SchulCoaches ist nicht eindeutig definiert, was dazu führt, dass Schule ggf. zu hohe oder unrealistische Erwartungen an den SchulCoach stellt. Die Profession des Coaches ist zudem in Deutschland noch kein geschützter Begriff und offen für vielfältige Interpretation. Die Schwierigkeit der Definition hat immanent mit dem Programm MiS in seiner gegenwärtigen Ausprägung zu tun.

*„Die Rolle des SchulCoaches muss anders kommuniziert werden. Es ist nämlich völlig o.k. zu planen: wir wollen einen Schulgarten in den nächsten vier Monaten. Wir müssen nicht sagen: unser Ziel ist die Verbesserung der Welt. Dann steht da nämlich der Garten. Und das ist doch gut. Der Rest wird schon mitreflektiert (das größere Ziel). Mein A-ha Erlebnis: diese Verhältnisse klarkriegen.“*

## Ergebnisse C: Auswertung des begleitenden Evaluations- und Trainingsdesigns

Das ursprüngliche Design der formativen Evaluation hat sich als sinnvoll für das MiS Programm herausgestellt. Es ist genügend partizipativ, um die Einschätzung vieler Beteiligter einbeziehen zu können, es ist genügend kritisch begleitend um den Projektverantwortlichen als Spiegel zu dienen, es ist darauf ausgerichtet die Wirksamkeit des Programms zu erhöhen, es ist in der Lage verwertbare Daten zu erheben und diese (v. a. von den Beteiligten selbst) kontextualisieren zu lassen.

Nichtsdestotrotz zeigen sich nach der Pilotierung folgende Schwachstellen, die unmittelbar als **Lessons Learned für die Zukunft** gelten können:

- **Ergebnis 1:** Das Training der SchulCoaches zu Beginn des Programms, in dem Grundlagen der wirkungsorientierten Planung vermittelt wurden, ist von allen Teilnehmenden als praktisch und gut bewertet worden (Auszug der Materialie siehe Annex 7). Dennoch ist eine gemeinsame Indikatorenentwicklung zwischen Schule und SchulCoach nicht praktiziert worden. Viele der Ziele – wobei die Maßnahme der Zielentwicklung an sich positiv bewertet wird und Wirkung gezeigt hat – blieben zu allgemein, um sie wirklich sinnvoll auf dem Prozentstrahl von 1-100 bewerten lassen zu können. Das Training erwies sich in einigen Teilen (vor allem bei der „Theory of Change“) im Rückblick mehrerer Monate als zu theoretisch.
- **Ergebnis 2:** Die Bewertungen der Zielebenen müssen – obwohl unabhängig voneinander stattfindend – zum Schluss zusammengeführt werden um über Diskrepanzen kritisch diskutieren zu können und den Hintergrund der eigenen Bewertung der anderen Partei deutlich zu machen. Die Bewertungen der Ziele sollten von mehreren Stakeholder Gruppen durchgeführt werden (ebenso von BildungsCent e.V., ggf. der externen Evaluation, Eltern etc.)
- **Ergebnis 3:** Die Zielformulierungen hatten kein adäquates Berichtsformat, in dem sie in den ersten beiden Monaten (ggf. mit Unterschrift) verbindlich hätten festgehalten werden können.  
Die Begrifflichkeit von „Zielen“ und „Erwartungen“ ist nicht durchgängig klar geworden. Welche Partei die gemeinsam formulierten Ziele wie verstanden hat und damit in unterschiedlichen Foren wie formuliert hat verdeutlicht Annex 1. Diese Auswertung lässt den Schluss zu, dass die Zielformulierungen nicht durchgängig derselben Interpretation unterlagen. An einigen Stellen wurden „Erwartungshaltungen“ als „Ziele“ formuliert, in einigen Projekten gab es keine explizit realistischen, auf 4 Monate angelegten Ziele, sondern zu allgemeine und daher nicht messbare Größen. Eine saubere Indikatorenentwicklung hat in keinem der Projekte stattgefunden. Die im Training vereinbarte Indikatorenentwicklung entpuppte sich in der täglichen Arbeit vor Ort als zu praxisfern (mehr dazu in den Empfehlungen).

- **Ergebnis 4:** Bei den Zielformulierungen ist zu Beginn des Programms nicht klar geworden, was genau bewertet werden sollte. Einige Teilnehmenden bewerteten daraufhin die Projektziele (in den vier Monaten), andere einen Gesamtprozess an der Schule. Es sollte in Zukunft mit zwei Graphen gearbeitet werden, wobei einer die reine Projektlaufzeit bewertet, der andere das Projekt in den größeren Kontext einordnet und eine Bewertung der Zielerreichung hinsichtlich struktureller Nachhaltigkeit zulässt.
- **Ergebnis 5:** Erst in der Auswertung ist wirklich deutlich geworden, welchen Fundus an qualitativem Datenmaterial die Technik des Storytellings für MiS bereitstellt. Diese Technik hätte von Beginn an deutlicher und systematischer verfolgt werden müssen, damit auch Geschichten von Kindern, Eltern und anderen Beteiligten hätten aufgenommen werden können. Es hätte eine einzige Frage für die Sammlung der Geschichten entwickelt werden müssen.
- **Ergebnis 6:** Die Ergebnisse der „verdeckten Agenden“ zu Beginn des Programms hätte – wenn nicht sofort – dann am Ende des Programms allen offen gelegt werden müssen. Ein moderiertes Aufeinandertreffen von SchulCoaches und Schulen zur gemeinsamen Evaluation hätte organisationelles Lernen an den Schulen verstärkt und zu wichtigen gemeinsamen (wenn auch nicht unbedingt neuen) Erkenntnissen geführt.
- **Ergebnis 7:** Die (qualitativen und quantitativen) Datenlagen hätten stärker systematisiert werden müssen.

## Empfehlungen an den BildungsCent e.V.

Basierend auf diesen Ergebnissen wird folgendes Programmdesign für die Zukunft von MiS empfohlen (siehe auch Annex 8):

### A Auf der Projektebene

Der grundsätzliche Ablauf sollte mit folgenden Veränderungen beibehalten werden:

#### 1. In der Bewerbungsphase

- Die Checklisten für Schulen sollten als Survey programmiert und versendet werden (SurveyMonkey o. ä.), damit einheitlich geantwortet wird und Daten vergleichbarer werden. Die vormals abgegebenen Antworten der Schulen in den Checklisten können so in die Abschlussveranstaltung hineingetragen werden, um deutlicher zu machen, welche Veränderungen es gegeben hat (in der Auffassung dessen, was bearbeitet werden soll). Dies diene der Transparenz und dem Beweis, dass das offene Format des Programms für die Schulen tatsächlich dienlich ist.
- Der endgültigen Bewerbung sollte ein Protokoll der Lehrerkonferenz beiliegen, aus dem hervorgeht, dass das Kollegium über die Bewerbung positiv abgestimmt hat.

- In den Ausschreibungsunterlagen sollte die Passage über die Rolle des SchulCoaches überarbeitet bzw. hinzugefügt werden. Es sollte wesentlich klarer werden, dass die SchulCoaches überwiegend jung sind, welche Bezahlung sie erhalten und welche Erwartungen von Seiten der Schule an sie gestellt werden können.
- Es sollte ein Flyer über die Rolle des SchulCoaches erstellt werden.

## **2. Während des Auftaktworkshops**

- Das Trainingsmodul „Wirkungslogiken mit Schulpartnern entwickeln“ sollte um Rollenspiele angereichert werden. Eine Checkliste für das Erstellen von Zielen und Indikatoren sollte als Kopie jedem SchulCoach vorliegen. Die Materialie sollte als Referenzdokument für die Evaluation dienen.
- Es sollten verbindliche Abmachungen getroffen werden, bis zu welchem Datum der erste „Check in“ bzgl. realistischer Ziele und Indikatoren erfolgt (gemeinsam vor Schulen und SchulCoaches am dritten Tag der Einführungsveranstaltung, nicht getrennt)
- Es sollte einen gemeinsamen Abschluss des Auftaktworkshops mit offiziellem „check out“ geben.
- Die erste Telefonkonferenz zwischen BildungsCent e.V. und SchulCoaches sollte terminiert werden.
- Methodik und Ziel des „Storytellings“ sollte allen besser erklärt werden.

## **3. In der Zwischenauswertung**

- Entwickelte Ziele sollten in einem offiziell unterschriebenen Papier zwischen SchulCoach und Schule vorliegen und zur Zwischenauswertung mitgebracht werden. Eine Vorstellung dieser sollte auf dem Treffen erfolgen.
- Exemplarische Bearbeitung von Problemfällen in sog. „Case Clinics“ in Form kollektiver Beratung sollten durchgeführt werden (methodischer Vorschlag dazu siehe Annex 9).
- Die zweite Telefonkonferenz zwischen BildungsCent e.V. und SchulCoaches sollte terminiert werden.
- Ziele und Indikatoren sollten per Internet / Survey für alle Schulen und SchulCoaches zugänglich veröffentlicht werden.
- Eine erste Runde „Geschichten“ sollte per Tonband oder Video aufgezeichnet werden.
- Bei Hospitationen des BildungsCent e.V. in den Schulen könnten bei Bedarf „Geschichten“ auf Tonband aufgezeichnet werden.

## **4. Während der Abschlussveranstaltung**

- Zielbewertungen, Gelingensbedingungen und Hindernisse des Programms sollten wie bisher getrennt in den jeweiligen Gruppen durchgeführt werden, die Interpretation der Daten jedoch sollte gemeinsam erfolgen (Zusammenführung).
- Die „Geschichten“ sollten nicht nur bei den SchulCoaches, sondern auch in den Schulen aufgezeichnet werden.
- Die Berichtsformate sollten angepasst werden (Ziele sollten hier automatisch wieder auftauchen, ggf. Format stärker per Survey vorgeben, das erleichtert zudem die spätere Auswertung der Datenlagen).

## B Auf der Vereinsebene

### 5. SchulCoaches und ihre Rolle

Perspektivisch stellt sich für den BildungsCent e.V. die Frage, in welcher Form die SchulCoacharbeit sich weiter entwickeln soll. Aktuell gelingt es dem Verein, qualifizierte Menschen für die SchulCoacharbeit zu gewinnen, die bereit sind für eine Aufwandsentschädigung diese Aufgabe zu übernehmen. Die SchulCoaches teilen sich hinsichtlich Motivation und Qualifikation derzeit in drei Gruppen auf.

- Zum einen sind es junge Berufstätige mit einer guten akademischen Ausbildung und ehrenamtlichen Erfahrungen aus verschiedenen Engagementbereichen, die sich ihr berufliches Arbeitsfeld im Bereich Bildung/ Schule durch neue Erfahrungen erschließen wollen.
- Eine zweite Gruppe sind Frauen mittleren Alters, die bereits über umfassende berufliche Erfahrungen und gute Qualifikationen im Bildungsbereich verfügen, die meist nach oder in einer Phase der Elternschaft eine günstige Gelegenheit suchen, um parallel in ihrem Berufsfeld eine anspruchsvolle, zeitlich begrenzte Aufgabe zu übernehmen.
- Eine dritte Gruppe besteht aus selbständig arbeitenden freien Coaches, die idealistisch eingestellt sind und neben ihren sonstigen Aufträgen auch eine Tätigkeit als SchulCoach annehmen. Oft tun sie dies, um die Verhältnisse im Schulbereich zu verbessern (Idealismus), zum anderen interessiert es sie, den für externe Schulbegleitung nicht leicht zugänglichen Sektor der formalen Bildung über diesen Weg besser kennen zu lernen.

Allen drei Gruppen ist gemein, dass sie bereit sind für eine Bezahlung aktiv zu werden, die nicht zur Existenzsicherung ausreicht. Für einen Teil des Personenkreises stellt dies kein Problem dar, da sie über weitere Einnahmequellen verfügen und auf das Geld nicht angewiesen sind. Für den anderen Teil der SchulCoaches ist die Tätigkeit ein Versuch, die prekäre finanzielle Situation durch die SchulCoachtätigkeit zu mildern. Der BildungsCent e.V. hat die SchulCoacharbeit in der Vergangenheit dahingehend positiv bewertet, dass es wichtig sei externes Personal für Schulen zu gewinnen. Wenn es jedoch in Zukunft wichtiger werden wird, die Bedeutung von Organisationsentwicklung im Schulkontext gesellschaftlich aufzuwerten, sollte der BildungsCent e.V. die Themen Vereinbarkeit von professioneller Dienstleistung und Ehrenamt stärker auf die politische Agenda setzen.

Wenn es perspektivisch die Bereitschaft in den jeweiligen Kultusbehörden gäbe, eine solche Tätigkeit als notwendige externe Dienstleistung für Schulen zu akzeptieren und entsprechend zu bezahlen, wäre es für den Verein interessant, sein bereits aufgebautes Know How weiter zu professionalisieren und einen entsprechenden Personalpool am Markt anzubieten.

Wenn diese Entwicklung nicht eintritt, gilt es für den Verein zu klären, inwiefern es auch zukünftig sinnvoll ist, eine Finanzierung durch Spenden sicherzustellen, die es unter den gegebenen Rahmenbedingungen erlaubt (Aufwandsentschädigung im Ehrenamt), qualifiziertes Personal zu finden, das bereit ist, sich für Schulen zu engagieren.

Der BildungsCent e.V. agiert damit in einer Art Grauzone zwischen Ehrenamt und Dienstleistung in Deutschland und wird somit zu einer hybriden Organisationsform. Die Entlohnungsfrage der SchulCoaches berührt das Selbstverständnis des BildungsCent e.V.: ist er Dienstleister oder gemeinnütziger Verein? Die momentan bekannten Organisationsmodelle in Deutschland erscheinen deshalb wenig adäquat für die gegenwärtigen Angebote des BildungsCent e.V.

#### **6. Für die Zukunft von MiS im BildungsCent e.V.**

Hinsichtlich einer (ggf. ins Auge gefassten) Skalierung von MiS sollten die Ergebnisse dieser Evaluation auf Programmebene leitend sein. Die Stellschrauben des Programms sind nachweisbar die individuelle Orientierung am Bedarf der Schulen, die strukturierende Rolle der SchulCoaches (die Zeit und Raum zur Reflexion und Kommunikation schaffen) und die engmaschige Betreuung durch das BildungsCent e.V. und dessen Rahmensetzung (Training, Monitoring, Ermöglichen eines Lernraumes am Ende des Programms). Diese strukturierende und moderierende Rolle sollte ausgebaut werden (z.B. mit innovativen Lernformaten, auf individuelle Bedarfe zugeschnittenen Beratungsangeboten und „Train the Trainer“ Formaten).

Der BildungsCent e.V. sollte in naher Zukunft im Dialog mit anderen Institutionen im Sektor eine realistische Budgetierung für die Arbeit von SchulCoaches an Schulen erarbeiten. Dabei sollte die Diskussion um soziale Dienstleistungen und Ehrenamt öffentlich vom BildungsCent e.V. besetzt werden.

Es sollte noch klarer als bisher herausgestellt werden, dass die Aufgabe des BildungsCent e.V. im Programm MiS ist, notwendige Strukturen zu setzen und erprobte Methoden anzubieten, die Schulen dabei unterstützt, ihre Beteiligungskultur mit Kindern wirksam zu verbessern. Die Programmlogik von MiS setzt deshalb – wie in diesem Bericht an mehreren Stellen erwähnt – vor allem auf die Bereitschaft von Schulleitung und Lehrerschaft, das Angebot als Chance für die schulische Qualitätsentwicklung und Verbesserung der innerschulischen Kommunikation zu nutzen. Das nach außen kommunizierte Ziel von MiS sollte dahingehend konkretisiert werden.

## Annex

- Annex 1 (Auswertung): Zielformulierungen der verschiedenen Parteien
- Annex 2 (Auswertung): Storytelling
- Annex 3 (Dokumentation): Auftrag und Absprachen goodroot/BildungsCent e.V.
- Annex 4 (Empfehlung): Wirkungsorientiertes Design für die Zukunft von MiS
- Annex 5 (Daten): Photos SchulCoaches Auswertungssitzung
- Annex 6 (Daten): Photos Schule Auswertungssitzung
  
- Annex 7 (Daten): Endberichte (kurz) SchulCoaches
- Annex 8 (Dokumentation): Training SchulCoaches
- Annex 9 (Empfehlung): Materialien für die Zukunft des Zwischentreffens (PPP)
- Annex 10 (Empfehlung): Materialien für die Zukunft des Zwischentreffens (Leitfaden)

Annex 7–10 können Sie auf Anfrage beim BildungsCent e.V. unter [info@bildungscen.de](mailto:info@bildungscen.de) erhalten.

## Annex 1: Zielformulierungen

Schule	Checkliste (ex ante von der Schule angegeben)	formulierte Ziele (gemeinsam zwischen Schule und Coach an das BildungsCent)	Wiedergabe Zielformulierung Schule im Feedback- bogen	Wiedergabe Zielformulierung Schulcoach
Schule am Wilhelmsberg (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curriculum soziales Lernen</li> <li>- Unterstützung bei Streitschlichter- ausbildung (Buddy)</li> <li>- stärkere und aktivere Einbeziehung der Eltern</li> <li>- Verbessern der Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	<p>Entwicklung eines Curriculums „Soziales Lernen“ und die Überprüfung der Nach- haltigkeit der verschiedenen Projekte zur sozialen Kompetenzförderung</p>	<p>Unterstützung bei der weiteren Erarbei- tung unseres schulinternen Curriculums zum sozialen Lernen, entsprechende Evaluationen, (unter „Erwartungen“)</p>	<p>Entwicklung eines Curriculums „Sozi- ales Lernen“ und die Überprüfung der Nachhaltigkeit der verschiedenen Pro- jekte zur sozialen Kompetenzförderung (Endbericht)</p>
Friedrich-von- Schiller-Schule (Wolfsburg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elternarbeit</li> <li>- Kooperation mit Ganztagsmitarbeit- erinnen</li> <li>- Einbeziehung der Kinder in bestimmte Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<p><b>Arbeitsgruppe 1:</b> Konzeptionelle Ent- wicklung der Arbeit des Schülerrats. <i>Ziel bis Ende Februar 2010:</i> Die Vorbereitung und Vorplanung des Schülerrates soll beendet sein. <i>Übergeordnetes Ziel über Februar 2010 hinaus:</i> Es wird ein Schülerrat etabliert, der als übergeordnetes Schülergremium verstanden wird.</p> <p><b>Arbeitsgruppe 2:</b> Entwicklung von Maß- nahmen zur Umsetzung einer regelmässi- gen Vernetzung zwischen Förderschule, Grundschule und Nachmittagsteam. <i>Ziel bis Ende Februar 2010:</i> Neuorganisation der Nachmittagsgrup- pen, (d. h. Bildung jahrgangsbezogener Stammgruppen, Nutzung der Räume des jeweiligen Jahrgangs durch die Stamm- gruppe, eine verbesserten Kommu- nikation zwischen Nachmittagsteam und Klassenlehrerinnen durch weniger Bezugspersonen) <i>Übergeordnetes Ziel über Februar 2010 hinaus:</i> Es soll eine regelmäßige Vernet- zung des Grundschulkollegiums, des Förderschulkollegiums und des Nach- mittagsteams erreicht werden, um den Informationsfluss zu verbessern.</p>	<p>Einführung eines Schülerparlaments Verbesserung der Kommunikation unter den an Schule beteiligten Gruppen.</p>	<p>Zum einen sollte in der Friedrich-von- Schiller-Schule ein Schülerparlament ge- gründet werden und zum anderen wollte man die Kommunikation zwischen den Lehrerkollegien beider Schulen und den Kollegen aus dem Nachmittagsbereich verbessern. (Endbericht)</p>

<p>Grundschule am Planetarium (Berlin)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schülerbeteiligung durch Klassenräte und event. Schulversammlungen</li> <li>- Wege zur stärkeren Einbeziehung der Eltern</li> <li>- Knüpfen eines stabilen Netzes zu außerschulischen Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung des Einbezugs der Schüler, Einrichtung eines Schulparlamentes</li> <li>- Verständnis im Kollegium erwecken für die Sinnhaftigkeit und Erziehungswirksamkeit von mehr Schülerbeteiligung an der GSAP. Ausprägung/der Ausbau der Demokratiekompetenz bei Kindern</li> <li>- Durchführung von Klassenräten bis hin zu einer möglichen Form der Schulversammlung/Schülerparlaments</li> <li>- An der GSAP soll praktische Partizipation umgesetzt und für die Kinder sichtbar und erlebbar werden. Die Schule möchte sagen, dass „Recht auf Beteiligung“ wird bei uns gelebt</li> <li>- Nach der Gesamtkonferenz soll sich die Anzahl der Kollegen, die Klassenräte durchführen erhöhen.</li> </ul>	<p>n/a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Verständnis im Kollegium erwecken für die Sinnhaftigkeit und Erziehungswirksamkeit von mehr Schülerbeteiligung an der GSAP. Die Ausprägung/der Ausbau der Demokratiekompetenz bei Kindern.</li> <li>• Die Durchführung von Klassenräten bis hin zu einer möglichen Form der Schulversammlung.</li> <li>• An der GSAP soll praktische Partizipation umgesetzt und für die Kinder sichtbar und erlebbar werden. Die Schule möchte sagen, dass „Recht auf Beteiligung“ wird bei uns gelebt!</li> <li>• Nach der Gesamtkonferenz soll sich die Anzahl der Kollegen, die Klassenräte durchführen erhöhen. Bisher arbeiten 5 Klassen mit Klassenräten. Die Umsetzung wäre ab Dezember möglich. (Sitzungsprotokoll 13.10.2009)</li> </ul>
<p>Grundschule Loburg</p>	<p>„Entsprechend unseres Schulprogramms streben wir ein gewaltfreies und freudvolles Lernen und Spielen unserer Schule an. Reservieren betehen in der aktiven Mitwirkung unserer Schüler und Eltern“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine neue Form von Gesprächsrunden im Kollegium ist eingeführt, bei denen konkrete Situationen aus dem Schulalltag besprochen werden.</li> <li>- Zum Umgang der Pädagogen mit schwierigen Situationen im Schulalltag werden neue und konkrete Handlungsoptionen entwickelt.</li> </ul>	<p>n/a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine neue Form von Gesprächsrunden im Kollegium ist eingeführt, bei denen konkrete Situationen aus dem Schulalltag besprochen werden.</li> <li>- Zum Umgang der Pädagogen mit schwierigen Situationen im Schulalltag werden neue und konkrete Handlungsoptionen entwickelt. (Abschlussbericht)</li> </ul>
<p>Gesamtschule Winterhude – Reformschule</p>	<p>„... intensiver mit den Kreisgesprächen - der Selbst- und Mitbestimmung von Schüler/innen innerhalb dieser Unterrichtsform auseinandersetzen“.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verantwortungübertragung an die Schüler/innen im Morgen- und Schlusskreis</li> <li>2. Dies impliziert sowohl die Abgabe von Verantwortung durch Lehrer/innen als auch die Übernahme dieser durch die Schüler/innen</li> <li>3. Interesse wecken beim Kollegium</li> </ol>	<p>Den Morgen- und den Abschlusskreis mehr in die Verantwortung der Kinder zu geben und evtl. auch den Klassenrat – dafür war die Zeit dann zu kurz.</p> <p>„Verantwortungsübertragung auf die Schüler/innen in Morgen- und Schlusskreis“</p>

Kupfergasse Grundschule Köln	n/a	Bis Februar 2010 soll die Planung für die Nutzung des neugestalteten Schulhofes stehen. Die Wünsche der Schüler sind ausschlaggebend für die Nutzung. Von dem Projektteam werden zuerst die realisierbaren Möglichkeiten der Nutzung in Erfahrung gebracht. In der SV wird den Klassensprechern das Projekt vorgestellt und darüber abgestimmt.	„siehe Schulcoach“	Bis Februar 2010 wird das Streitschlichterprogramm so optimiert sein, so dass die Akzeptanz für Schüler und Lehrer erhöht worden ist und eine vorübergehende Friedensecke auf dem Schulhof realisiert ist. Die Akzeptanz wird durch Vorstellungen der Streitschlichter in allen Klassen bewirkt und durch Thematisierungen in Lehrer- und Schulkonferenzen überprüft.
Löwenzahn Grundschule Ina Bagdenand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfliktbearbeitung</li> <li>- Training sozialer Kompetenzen</li> <li>- soziales Lernen</li> <li>- Streitschlichtung</li> </ul>	<p>Zum Thema Konfliktbewältigung sollen bis zum Ende des ersten Schuljahres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Leitfaden für Regeln (und Konsequenzen) im Umgang miteinander erstellt werden</li> <li>- Projekte zum Thema „Gefühle“ und „Regeln“ terminlich und inhaltlich geplant sein</li> <li>- die Pausengestaltung optimiert werden</li> </ul>	<p>das Ziel, sich mit dem Thema Konfliktbewältigung auseinander zu setzen (Protokoll Auswertungsveranstaltungen Schulen, BS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung der Pausen</li> <li>- Entspannung im Unterricht</li> <li>- SchülerInnen-Projekt „Gewaltfreie Kommunikation“</li> <li>- LehrerInnen/ErzieherInnen-Fortbildung „Konfliktvermittlung“ (Auserntungstag Schulcoaches BS)</li> </ul>	
Grundschule Schöneiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung des Schulprogramms</li> <li>- Elternarbeit</li> <li>- Teambildung</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verbesserung des Schulklimas für alle Beteiligten in &amp; an der Grundschule 1 Schöneiche.</li> <li>2. Wir möchten die Strukturen für alle Kinder bzw. Schüler/innen an der Grundschule 1 Schöneiche verbessern.</li> <li>3. Um dies zu realisieren, möchten wir gemeinsam mit allen Beteiligten unserer Schule am Schulprogramm bzw. konkret an unserem Leitbild arbeiten.</li> <li>4. Wir laden alle Beteiligten ein, ihren Lebensraum Schule auf diese Art &amp; Weise aktiv mit zu gestalten und sich einzubringen.</li> </ol>	<p>„ein Leitbild für die Schule zu haben“</p>	<p>„alle beteiligten sind an der Leitbildentwicklung beteiligt und haben ein gemeinsames Ziel“ (Auswertungstag Schulcoaches, BS)</p>
Grundschule Kolumbus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtung eines Schülerparlaments</li> <li>- Konfliktlotsen</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Wieder)Einführung eines Streitschlichterprogramms</li> <li>2. Etablierung eines Schülerparlaments</li> </ol>	<p>ursprünglich: Konfliktlotsen, geändert in „Klassenrat“</p>	<p>Zielveränderung von Streitschlichterprogramm zu Klassenräten</p>

## Annex 2: Storytelling

### Erkenntnismomente bei den Beteiligten: Was heisst Partizipation in der Schule überhaupt?

„Da hatte ein Kind plötzlich gesagt es möchte Zeitwächter sein im Schlusskreis denn es müsste jemand die Verantwortung übernehmen dass auch pünktlich Schluss sei. Das war für die Lehrerin ein echtes A-ha Erlebnis, das die Kinder das auch selber wollen. Weil sie stark daran gegangen waren das einzuführen und dann erlebten, dass die Kinder das auch selber wirklich wollten. Das war schon ein A-ha Erlebnis.“

(Schulcoach)

*Lehrer erkennen wozu Kinder in der Lage sind. Dass Kinder wirklich Verantwortung übernehmen können.*

Wir haben uns immer gefragt, ab wann können Kinder das. Die Verantwortung für eine Gemeinschaft übernehmen ... und es ist unglaublich, wie professionell selbst Zweitklässler das machen! Eine Sitzung leiten, moderieren ... und alles sehr ernsthaft!  
(Lehrerin)

„Die Lehrer waren total überrascht dass die Schüler den Bebauungsplan des Architekten sehr wohl verstehen und ihrer Phantasie freien Lauf liessen.“

(Schulcoach zur Reaktion des Kollegiums auf die Partizipation von Schülern beim Bebauungsplan des Schulhofes)

„Für mich war es eine interessante Erfahrung in einer anderen Schule zu hospitieren und mitzubekommen wie sowas (ein Schülerparlament) in der Praxis umgesetzt wird. Zu sehen wie man voneinander lernen kann, wie Kinder sich ausdrücken können, wie selbstbewusst sie sind. Und auch dass sich Lehrer eben zurücknehmen können in so einer Runde. Bei solchen Projekten kann man das eben lernen. In der Praxis ist Partizipation nichts Abstraktes. So ein Schülerparlament ist ganz real.“

(Schulcoach)

„Es gab die Auffassung, dass das Streitschlichtungsprogramm nicht funktioniert, weil sich 5-6 Kinder beschwert hatten. Ich machte dann eine Umfrage in der ganzen Schule und es kam raus dass eigentlich alle zufrieden waren. Aber dass man sich von den paar Stimmen sonst oft leiten lässt, das wurde deutlich.“

(Schulcoach zur Bewertung einer Schule ihres Streitschlichtungsprogramms)

*Erkenntnis dass Einbezug zu besseren Ergebnissen und zu Transparenz führt*

„Beim morgendlicher Stuhlkreis wurde die Lehrerin erst nach 20 Minuten adressiert. Alles bis dahin war ein selbstgestaltetes Lernen und ein Lernraum der mich wirklich beeindruckt hat.“

(BildungsCent Mitarbeiterin über einen Schulbesuch in einer 0.-2. Klasse)

„dass die Kinder gesagt haben: also eine Schule zum Wohlfühlen ist wie ein Pullover, den sie dann gemalt haben oder eine Schule mit Tieren um Verantwortung zu übernehmen für die Tiere und das es den Kindern schon ganz klar war; das mit der Partizipation. Die leben das einfach ohne das in so ein Wort zu kleiden. Und als wir das dann den Lehrern übergeben haben – wir haben ja die Arbeitsergebnisse miteinander verglichen – diese drei Leitbilder – die waren da schon sehr beeindruckt. Und dann ist auch manches Gesicht wieder „entschlafen“, denn die waren ja so ein Stück weit eingeschlafen, und als sie dann das von den Kindern gehört haben, das war sehr beeindruckend. Da ist eine der Lehrerinnen richtig aufgewacht.“

(Schulcoach zu einer Leitbildentwicklung, die in verschiedenen Gruppen vonstatten ging und dann zusammengeführt wurde)

## Erkenntnismomente bei den Beteiligten: Was heisst Partizipation in der Schule überhaupt?

„Mein A-ha Erlebnis war eine Schule in X wo man reinkam und das Gefühl hatte dass ganz viel von dem gelebt wird wohin sich andere Schulen noch bewegen wollen. Und zwar das Gefühl in eine Klasse zu kommen in der man überhaupt nicht merkt wer denn hier die Lehrerin oder der Lehrer ist. Da wuseln ganz viele kleine Experten in dieser Klasse rum, sind hochgradig beschäftigt, machen was, tun was, und es gab auch keinen Streit, kein Gekreische oder Chaos sondern eine sehr aufbereitete Lernumgebung beschäftigte diese Kinder. Und da musste ich mir selber auf die Füsse treten weil ich das Gefühl hatte da müsste doch jetzt vielleicht mal eine Lehrerin kommen und sagen „Guten Morgen Frau X“ und ich dann realisiert habe, „jetzt setz dich hier erstmal hin“. Diese kleinen Schüler waren so autonom und so selbstbewusst, dass sie das Zepter vollständig in der Hand hatten. Und ich spielte auch keine Rolle. Das war ein tolles Erlebnis.“

(BildungsCent Mitarbeiterin über einen Schulbesuch während des Projektes)

**Erkenntnis dass Partizipation nicht in Chaos enden muss wenn man den Lernraum richtig strukturiert**

„Das ist für uns total unglaublich, das wir überhaupt nicht mehr sehen was Kinder können...das die Protokolle schreiben können“

(Direktorin auf Auswertungstag)

„In einer relativ komplexen Schulsituation (Zusammenlegung einer Förderschule und einer Realschule) hatten sie (40 Lehrer) sich zusammengetan um zu fragen wie man die Schüler besser beteiligen könne im Rahmen einer grossen Schulkonferenz. Und ich konnte miterleben wie darüber diskutiert wurde. Was das eigentlich den Lehrern für einen Nutzen bringe? Wo die Sorgen sind, die wir haben. Ich merkte, wie ernsthaft sie über dieses Thema diskutierten und ich am Ergebnis teilhaben durfte. Am Ende wurde votiert dass ein solches Schülerparlament eingerichtet werden solle. Erstaunlich, was erreicht werden kann, wenn Leute sich wirklich zusammensetzen. In dieser Schule fand also ein Auseinandersetzungsprozess statt, wozu wir überhaupt Partizipation brauchen.“

(BildungsCent Mitarbeiterin über Schulbesuch)

„und dann merkt man erstmal was die Kollegen alles können“

(Lehrkraft auf Auswertungstag)

## Rolle und Funktion des Schulcoaches

„Ich komme nur und strukturiere. Das war so wichtig! Bei mir gab es einen A-ha Effekt, dass es so wichtig war einfach diese Zeit zu haben. Einen Zeitpunkt zu setzen: wir treffen uns immer Montags in der Mittagspause. Ich komme eigentlich nur, bereite zwar ein bisschen was vor, aber eigentlich bin ich hauptsächlich anwesend und strukturiere das ganze. Es war so wichtig dass es diesen Zeitpunkt gibt. Diese Vereinbarung. Verabredungen. Diese Verbindlichkeiten. Dass das teilweise schon reicht.“

(Schulcoach)

**Verbindlichkeit schaffen, Raum für Auseinandersetzung schaffen in einer überlasteten Umgebung**

Ich hatte die Auswertung einer Schülerbefragung vorgestellt, welche Themen sie in einem Schülerparlament gerne besprechen würden. Im Protokoll las ich dann etwas, womit ich mich überhaupt nicht identifizieren konnte und auch nicht das Gefühl hatte, dass das eine wesentliche Aussage gewesen wäre die ich getroffen hatte. Diese war dann aber in diesem Protokoll verewigt. Dort stand als Beispiel für Themen, die die Schüler gern besprechen würden „Kaugummi kauen im Unterricht“. Also eine negative Konnotation. Diese Befürchtung war (unter den Lehrern) entstanden und war dann dort verewigt. Es war für mich ein A-ha Effekt, dass man immer die Annahmen hinter solchen Aussagen prüfen muss (was ein Schülerparlament sein soll und kann). Da muss man vorsichtig sein. Ich war dankbar dass ich das dann noch ändern konnte. (Schulcoach)

**Verdeckte Annahmen offenlegen**

„Ich habe grosses Vertrauen in die Kinder im Schülerparlament. Dass sie das Recht haben an bestimmten Prozessen teilzuhaben. Ich habe den Samen gepflanzt. Dann weiss ich dass ein Prozess angestossen ist, der unaufhaltsam sich entfalten wird.“

(Schulcoach)

**Samen pflanzen**

„In der Schulkonferenz wurde berichtet dass die Arbeit der Projektgruppe viel bewirke. Dass war für die Projektgruppe wichtig, weil sie erfuhren dass man nicht immer nur ein „extra“ ist, in der sowieso immer nur die motiviertesten Lehrer zusammen kommen, sondern dass man durch eine ordentliche Kommunikation und Teilhabe wirklich was an der Struktur verändern kann.“

(Schulcoach)

**Kommunikation organisieren**

**Den Blick auf den Kontext richten**

„Da sagte die Schulleiterin: Mensch das ist gut dass wir uns nochmal Zeit nehmen und nicht sofort loslaufen. Sondern diesen Konflikt noch einmal im Gesamtkontext anschauen, in dem auch ich ggf. etwas damit zu tun habe. Diese Wertschätzung war in der Gruppe ein A-ha Erlebnis. Dass man jetzt auf das gesamte Konstrukt (den Gesamtkontext) schaut. Dass es die Möglichkeit gab, gemeinsam mit Zeit auf das Ganze zu blicken.“

(Schulcoach über neue Vorgehensweise des Kollegiums, mit der ein Konflikt bearbeitet werden sollte)

„Ich bekam eine eMail einer Mutter, in der sie schrieb, dass sie sich total gefreut habe und dass sie das Gefühl hatte dass die Lehrerinnen begriffen haben dass es Zeit braucht und nicht darum geht sofort eine Lösung zu haben sondern gemeinschaftlich darauf zu gucken. Sie war als Mutter in diesen Prozess involviert gewesen und ihrer Einschätzung nach hat dieses Vorgehen viel gebracht.“

(Schulcoach)

„Ich hatte das Programm zum ersten mal vor etwa einem Jahr angesehen und nach 2-3 Monaten Beschäftigung die Meinung, das es viel zu klein aufgesetzt sei für etwas, das viel zu gross ist. Also dass die Instrumente nicht stimmen für das, was man da eigentlich machen will (Partizipationskultur stärken). Das Gefühl habe ich jetzt nicht mehr! Man muss es aber am Anfang anders kommunizieren. Die Rolle des Coaches muss anders kommuniziert werden. Es ist nämlich völlig o.k. zu planen: wir wollen einen Schulgarten in den nächsten vier Monaten. Wir müssen nicht sagen: unser Ziel ist die Verbesserung der Welt. Dann steht da nämlich der Garten. Und das ist doch gut. Der Rest wird schon mitreflektiert (das größere Ziel). Mein A-ha Erlebnis: diese Verhältnisse klarkriegen.“ (begleitende Evaluatorin des Programms)

**Kleinteilige Ziele setzen und visualisieren**

## Rolle und Funktion des Schulcoaches

„Wo ich wahrgenommen habe dass sich was anfängt zu verändern: wirklich den Lehrern die Chance zu geben und ein Gremium zu geben ihren Alltag zu reflektieren. Ich habe das Gefühl das passiert (sonst) gar nicht. Da können sie sich in der Pause die Schultern vollheulen sozusagen, aber das in einem gewissen Rahmen zu machen – wie geht es Euch in Eurem Alltag, was gibt es für schwierige Situationen – dass man damit quasi offene Türen einrennt. Dass es dann sprudelt wie so ein Wasserfall. Dass das schon sehr dankbar aufgenommen wurde. Und das war auch immer wieder für mich überraschend wie offen sie mit den Situationen umgegangen sind, dass es im Team keine Scham gab oder so das darzustellen sondern da wurde schon sehr offen gesprochen. Es war dann schwer dem wirklich eine Struktur zu geben und in eine positive Richtung umzulenken. Da hab ich mich immer wieder scheitern erlebt. Und das war ein „negatives A-ha Erlebnis“, wie schwer es ist wenn da erstmal die Schleusen geöffnet sind, die wieder eng zu machen, es zusammenzuführen und konstruktiv zu machen, weil viele auch eingestimmt sind und die Schuld im Aussen gesucht wurde. Das Defizitäre gesehen wurde. 'Wir haben ja keine Zeit und wir sind eh schon überlastet mit Arbeit'“  
(Schulcoach)

### Raum für Reflexion schaffen

„In der Schulkonferenz wurde berichtet dass die Arbeit der Projektgruppe viel bewirke. Dass war für die Projektgruppe wichtig, weil sie erfuhren dass man nicht immer nur ein „extra“ ist, in der sowieso immer nur die motiviertesten Lehrer zusammen kommen, sondern dass man durch eine ordentliche Kommunikation und Teilhabe wirklich was an der Struktur verändern kann.“  
(Schulcoach)

### Kommunikation organisieren

„...das die Lehrer wenn sie ins Handeln gekommen sind auch mal geschafft haben zu reflektieren was sie gerade tun oder warum sie es tun. Also nicht nur einfach irgendwas machen sondern auch zu sagen warum sie etwas tun oder etwas nicht tun möchten. Bei der Schülerparlamentsgruppe ging es darum, dass eine Beratungslehrerin das Schülerparlament mit nach vorne bringen und da eigentlich auch einen Grossteil der Aufgaben übernehmen und u.a. auch die Leitung übernehmen sollte. Wir hatten dann über ihre Stärken gesprochen und wo diese liegen und sie sagte dass sie für die Leitung von großen Gruppen und Prozessen eigentlich gar nicht gemacht sei und sie mag eigentlich eher so die Kuschelgruppen. Ich fand interessant dass durch die Art und Weise wie wir gearbeitet haben sie dann sagen konnte: nein, ich möchte das nicht. Vorher wäre es wahrscheinlich so gewesen, dass sie es gemacht hätte, wäre damit unzufrieden gewesen, hätte sich nicht getraut es zu sagen und hätte eine Zeitlang eine Aufgabe getätigt, die sie eigentlich gar nicht machen wollte und in der sie nicht glücklich gewesen wäre. Sie sagte beim Abschlusstreffen in der Feedbackrunde, dass sie diesmal mit ihrem alten Vorgehen richtig gegen die Wand gefahren wäre.“  
(Schulcoach)

### Begleitung in Entscheidungsprozessen

„Ein A-ha Effekt für alle Beteiligten war die Bestandsanalyse in der Schule. Dass es hier schon so viele Ressourcen gibt. Für die (die Schule) war es toll, dass ICH der Punkt war, als „disziplinäre Maßnahme“. Ich bringe ihnen dieses Geschenk „Zeit“ mit. Zeit und Ruhe, Gedanken zu entwickeln.“  
(Schulcoach)

### Bestehende Ressourcen sichtbar machen. Zeit und Raum für Reflexion schaffen.

„Die SchulCoaches hat Partizipation für uns erlebbar gemacht! Auch Eltern und Schülern ist bewusst geworden, dass Mitsprache auch GRENZEN hat. Es war ein spannender und toller Prozess und das aus 10 Sätzen bestehende Leitbild wird nun von allen Akteuren getragen!“  
(Zitat einer teilnehmenden Schule im Feedbackbogen)

## Was das Programm ausmacht

„Ich hatte einen Beitrag bei der Bundeszentrale für politische Bildung auf einer Konferenz und eigentlich ging es immer nur um die Optimierung von Partizipation und so weiter und so fort und als ich erzählt habe was ich mache (als Schulcoach) da sind in der Pause 5 Leute auf mich zugestürzt und fanden das unglaublich was ich mache. Die hatten das noch nie gehört dass man nicht mit einem vorgefertigten Projekt in die Schule geht und ein Schülerparlament einführen will sondern das man in die Schule geht und fragt: was habt ihr für Bedürfnisse. Und dass man auch nur mit Lehrern arbeitet. Denn es ist ja schlau, dass, wenn man was nachhaltig machen will, man das mit Lehrern machen muss, die die nächsten 10 Jahre noch da sind. Und für mich war das ein A-ha Erlebnis dass es dort (auf der Konferenz) so ein grosses Interesse gab dass man ein Projekt so aufsetzen kann...daraufhin haben mich Leute bezüglich (ihrer eigenen) Schulberatung angerufen...wobei ich dachte dass das hier ein ziemlich gutes Projekt ist, was es so noch nicht gibt.“  
(Schulcoach)

### **Bedürfnisorientiertes Vorgehen**

„Unser Vorgehen bietet eine Alternative zur (reinen) Ergebnisorientiertheit. Der Fokus liegt auf den Prozessen. Ein Lehrer kam dann zu mir (während der Einführungsveranstaltung) und sagte dass er so froh sei dass ich das gesagt habe. Weil es normalerweise so sei dass man erstmal aktiv werde, erstmal Handlung anschiebe und irgendwas komme schon dabei raus, das wichtige sei erstmal zu tun. Der Prozess gemeinschaftlich mit den Anderen zu arbeiten zeige nun erstmal was sie noch für Ressourcen hätten ausserhalb des ständigen „Machens“. Mein A-ha Erlebnis war, das wir das (als BildungsCent) noch viel mehr und besser kommunizieren müssen, indem wir transparent machen was wir da eigentlich tun mit unseren Projekten.“  
(BildungsCent Mitarbeiterin)

**In einer aktions- und ergebnisorientierten Zeit  
Raum für Reflektion und Prozess schaffen**

„Der Dreh und Angelpunkt war, das Bewusstsein zu erweitern dass alle partizipieren. Dass das Schulklima so viel besser ist wenn Kinder einen Raum bekommen.“  
(Schulcoach)

„Bei der Auswertungsveranstaltung mit den Lehrern (nach dem Ende des Programms) sagten einige: Wir haben uns so über das Programm gefreut, weil wir gesehen haben wie wir über diese Methoden Schüler einbinden können. Durch Schülerparlamente haben wir die Möglichkeit zum ersten Mal mitzubekommen was unsere Schüler eigentlich für Wünsche haben. Eigentlich ein gruseliges A-ha Erlebnis! Ich konnte es nicht fassen. Da gehen Menschen tagtäglich in eine Institution und reden miteinander und wissen trotzdem nichts voneinander. Durch dieses kleine Programm und solche kleinen Rahmenbedingungen und Massnahmen Möglichkeiten zu schaffen, dass sich Menschen nochmal auf einer anderen Ebene miteinander austauschen und sich kennenlernen können, weil unsere so verfasste Schule wie sie jetzt ist so wenig Platz dafür lässt in der Funktionalität von Fachunterrichtsdenken, dass das nicht mehr stattfindet, das hat mich wirklich umgehauen.“  
(BildungsCent Mitarbeiterin)

**vor Augen führen was Kinder in ihrer Schule  
brauchen und wollen**

## Rolle und Funktion des BildungsCent

„Wir haben ja jetzt zum ersten mal die Lehrer einbezogen (in die Vorbereitung des Schulcoacheinsatzes). Und nach dem ersten Treffen kam die Rückmeldung: „allein wegen dieses Treffens hat es sich schon gelohnt“. Vor allem in den halbformalisierten Umgebungen wird es plötzlich interessant. Es war denen (den Lehrern und Schulleitern) z.B. auf dem Abschlusstreffen sehr wichtig, das Feedback der anderen (Schulen) zu hören. Für mich war das ein A-ha Erlebnis, weil ich immer dachte die Schulen nehmen sich nur in ihrem eigenen Kontext wahr. Dann sah ich aber, wie wichtig das für die war, nochmal zu einem Auswertungs- und Abschlusstreffen zu kommen. Das hätte ich nicht vermutet. Es geht wahrscheinlich darum, dem Ganzen (dem eigenen Handeln) eine Bedeutung zu geben.“

(BildungsCent Mitarbeiterin)

**Feedback unter der Beteiligten  
Schulen organisieren  
Bedeutung geben**

„Es gibt in einem Training immer einen unmittelbaren Effekt, eine unmittelbare Erkenntnis, aber dann verfliegt die wieder. Man muss – so glaube ich – Formen finden in denen man einfach tut ohne darüber zu reden wirkungsorientiert vorzugehen. Das ist für dieses Programm (und mich) ein A-ha Erlebnis. Es bringt relativ wenig, theoretisch etwas über Wirkungslogiken zu erzählen. Es muss alles praktischer werden.“ (begleitende Evaluatorin des Programms über das zu Beginn stattfindende Training der Schulcoache)

**Wirkungsorientiert vorgehen ohne  
theoretischen Überbau (Wirkungsorientierung  
bildet sich im Prozess ab)**

„Das hat meine Schule gemacht???“  
(Schulcoach beim Anblick des von den Lehrern erstellten  
Auswertungsplakats)

**Lern- und Überraschungsmomente  
ermöglichen durch Visualisierung  
und Zusammenführen verschiedener  
Blickwinkel**

## Annex 3: Auftrag und Absprachen goodroot / BildungsCent e.V.

### Monitoring und Evaluationsbegleitung mit dem Schulcoachprogramm „Mitwirkung in Sicht“ des BildungsCent

#### I. Identifizierte Möglichkeiten der Begleitung / Dokumentation der Diskussionspunkte

Basierend auf einer internen Diskussion über die Bedarfe des BildungsCent Leitungs-Teams am 23.06.2009 stellten sich folgende Möglichkeiten der Unterstützung dar:

1. Es könnten die Möglichkeiten des sog. „Storytelling“ als Evaluationsmethode für BildungsCent benutzt werden, dabei sei aber herausstellen, was den Unterschied zwischen einer solchen „ethnographischen“ Methode und „Anekdoten“ ausmache. Es gehe hier um die Aufgabe, wie aus der qualitativen Methode ein Evaluationsformat entstehen könne, das erstens für BildungsCent auch in anderen Kontexten nutzbar wäre und das zweitens Geschichten einfangen könne um das abzubilden, was BildungsCent im Kern ausmache: nämlich „Dialog“ und „Partnerschaft“ an Schulen zu fördern.
2. Das Auswahlverfahren für das Schulcoachprogramm könne insofern optimiert werden, als dass zu Beginn in einem gemeinsamen Prozess zwischen Schulen, Coaches und BildungsCent die Ziele, Erwartungen und intendierten Wirkungen besser und klarer herausgearbeitet würden. Dazu könnte eine Interessens- und Akteursanalyse entweder an den Beginn der Zusammenarbeit gestellt oder als Methode im Team des BildungsCent verankert werden, um eine optimalere Projektplanung zu gewährleisten. Dies sei hilfreich, um die verschiedenen Motivationen der Beteiligten sichtbar zu machen, insbesondere die Interessen und Anreizstrukturen der Coaches klarer mitzudenken.
3. Ein systematisierterer Austausch zwischen Schulen, Coaches und BildungsCent könne von Beginn des Projektes an besser verankert werden. Dabei sei allerdings die schwierige Kooperationskultur an Schulen zu beachten.
4. Es wären ex-post Evaluationen möglich, die in gewissen Abständen an den Schulen wiederholt würden. Dies liefere jedoch ggf. dem Auftrag von BildungsCent entgegen, das nicht langfristig in die Projektabwicklung der Schulen eingreifen wolle.
5. Die Auswahl derjenigen, mit denen man zusammenarbeite, könne noch weiter geschärft werden. Auch wenn die Realität an den beteiligten Schulen oftmals nicht dem entspreche, was strategische Zielgruppenplanungen erfordere, sei doch mit einem solchen Vorgehen der allgemeine strategische Blick und die Auswahl derjenigen, mit denen man zusammenarbeite, zu schärfen. In diesem Zusammenhang sei relevant, dass der Auftrag von BildungsCent ein Themensetzender sei. BildungsCent wolle explizit „Themen setzen, die noch nicht curricular verankert“ seien. Daraus ergebe sich, dass man in der Arbeit nicht ausschließlich auf bereits vorhandene Bedarfe reagieren wolle und müsse, sondern einen wertenden Auftrag verfolge.
6. An der Frage, was die Arbeit des BildungsCent in einem übergeordneten Sinne wirksam mache, könnte anders gearbeitet werden. Dafür bedürfte es der Unterstützung interner Monitoring und Evaluationsverfahren, die jedoch in Form von wenigen Kennzahlen entwickelt werden könnten und nicht als große Qualitätssicherungssysteme aufgesetzt werden müsse. Dies sei überdimensioniert. Fragen für die Entwicklung solcher Kennzahlen könnten zum Beispiel: was sind die Themen, die wirkungsspezifisch für uns wichtig sind; was sind die wichtigen Fragen in der Wirksamkeit von einzelnen Projekten.

#### II. Konkretisierungsvorschlag: das Unterstützungskonzept für BildungsCent

Im Team erfolgte eine gemeinsame Priorisierung, auf der der hier vorgestellte Vorschlag beruht. Folgende Schritte werden als sinnvoll erachtet:

1. Entwicklung eines Instrumentariums für BildungsCent und die Schulcoaches, welches es in Zukunft erleichtern wird, gemeinsame Ziele und Wirkungen des Projekts besser zu planen und zu verfolgen. Zu diesem Instrumentarium können zum Beispiel Erarbeitung und Beschreibung folgender Prozessfragen für die unmittelbare Zukunft gehören (Beispiele):
  - a. wer wird in welcher Reihenfolge einbezogen?
  - b. welche Methoden gibt es für die gemeinsame Zielfindung?
  - c. wie führe ich eine Akteurs- und Interessenanalyse durch?
  - d. welche Planungsstränge müssen an welchen Punkten wo zusammenlaufen, um eine gute Kommunikation über Wirkungen zu gewährleisten?
  - e. welche Räume schaffe ich für alle Beteiligten des Projektes, um sich miteinander auf Projektwirkungen verständigen zu können?
  - f. was sind Gelingensfaktoren für gemeinsame Zielfindungen und Entwicklung von Indikatoren?

2. Der frühzeitigen Hereinnahme möglichst aller Akteure in den Projektplanungs- und Implementationsprozess und der Etablierung gemeinsamer „Verständigungsräume“ soll besondere Bedeutung zukommen.
3. Der gemeinsamen Projektplanungsphase und der Verständigung auf gemeinsame Begriffe (wie z. B. „Erfolg“, „Wirkung“, „Partizipation“ oder auch „Kooperation“) ist ein Hauptaugenmerk der Begleitung.
4. Eine gemeinsame Veranstaltung mit Schulen, Coaches und BildungsCent zu Beginn der Projektlaufzeit sollte moderiert werden und u. a. dazu dienen, gegenseitige Erwartungen besser herauszustellen und machbare Ziele zu formulieren.
5. Die ethnographische Methode des „Storytelling“ sollte als Methode für BildungsCent entwickelt und im Team an Fallbeispielen trainiert werden.
6. Fragen zu interner Erfolgskontrolle sollten in gemeinsamen Gesprächen systematisch festgehalten und entwickelt werden.

### III. Zeitplan und Arbeitspakete

Folgende Arbeitspakete werden das oben dargestellte Konzept konkretisieren:

#### Paket 1

Prozessanalyse des Projektes, Überarbeitung der Protokoll Vorlagen und Verbesserung von Erhebungsbögen und Berichtsstandards

- **Ergebnis:** überarbeitete und mit dem Team abgestimmte neue Dokumente, die von BildungsCent sofort benutzt und in der Einführungsveranstaltung vorgestellt werden können.

#### Paket 2

Vorbereitung und Co-Moderation des Projektplanungs-Workshops zwischen Schulen, Coaches und BildungsCent, darin enthalten spezielles Training für die angehenden Schulcoaches.

- **Ergebnis:** gemeinsam entwickelte Ziele, an denen die Projekte besser evaluiert werden können, bessere gemeinsame Ausgangsbasis zwischen Schulen und Coaches und Verständigung über das, was konkret erreicht werden soll.

#### Paket 3

Einführung und Erläuterung verschiedener Möglichkeiten des Wirkungsmonitorings für das Team des BildungsCent (intern), konzentrierend auf Werkzeuge für die Akteurs- und Interessenanalyse, ethnographische Monitoringmethoden („Storytelling“) und Möglichkeiten der Indikatorenentwicklung mit Partners (Arbeiten an einer sog. „Theory of Change“). Dazu gehören auch Materialien und vorherige Erläuterungen zu den jeweiligen Methoden.

- **Ergebnis:** verbesserte Monitoringkapazitäten im Team, umsetzbare Methodenkenntnisse auch für andere Projekte

#### Paket 4

Begleitung und Dokumentation des Projektverlaufs bis Februar/März 2010, Spiegelung von Eindrücken und Erkenntnissen, Coachingelemente für die Projektverantwortlichen, Vorschläge für schriftliche Verwertungen / Öffentlichkeitsarbeit.

### IV. Zeitleiste

Siehe Graphik im Anhang

## Annex 4: Wirkungsorientiertes Design für die Zukunft

### Evaluationsdesign für MIS Empfehlung für 2010/2011

Reflexion über den Prozess, Begleitung, Ansprechbarkeit

**Auftaktworkshop Schulen und Coaches**  
3 Tage Coaches, 1 Tag Schule

- Überlappung mit gemeinsamem Abschluss
- Prozessklärung Schulen und Coaches gemeinsam (Ziele, Indikatoren, Storytelling, Video)
- versteckte Erwartungen offen für die andere Gruppe

Offizieller  
Projektstart

**Bewerbungsphase Schulen und Coaches**

- Checklisten für Schulen (Survey statt Dokument)
- Protokoll Lehrerkonferenz: Abstimmung über Bewerbung

**Zwischenauswertung**

- Indikatorenkontrolle
- Zielkontrolle
- Schulcoaches: Zwischenauswertung mit Case Clinics an konkretem Fall
- alle Ziele und Indikatoren offen für alle beteiligten Schulen und Coaches
- Telefonkonferenz (2x)

**Abschlussveranstaltung**

- jeweils 1 Tag mit Schulen und Coaches
- Zusammenführung und offizielles Ende
- gemeinsame Bewertung der Ziele und Interpretation der Daten
- Video / Tonband Stories

**Auswertung**

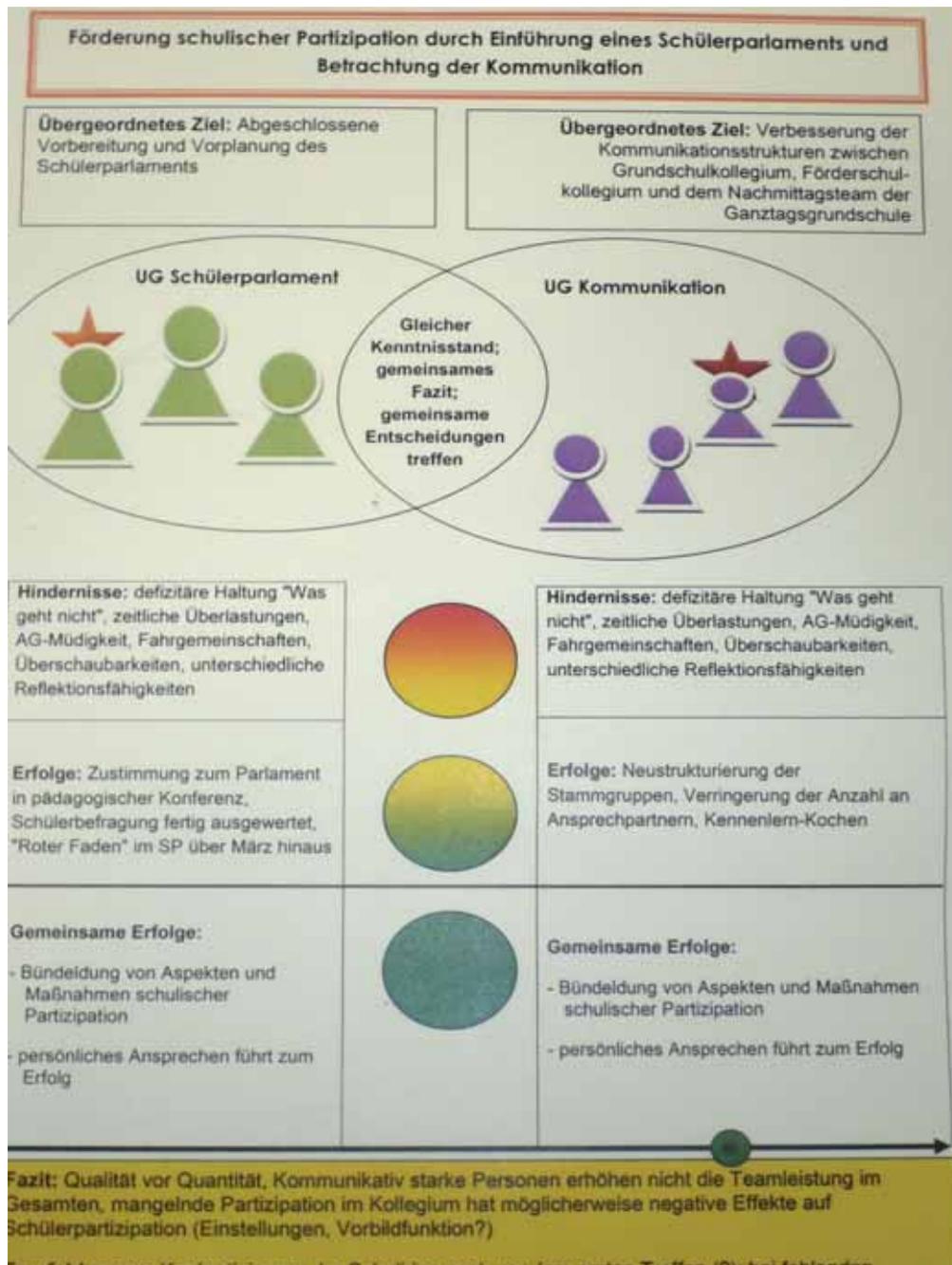
- Feedbackbogen Schule kann wegfallen
- Survey statt Dokumente
- Story Telling beibehalten
- Berichtsformat Endbericht anpassen

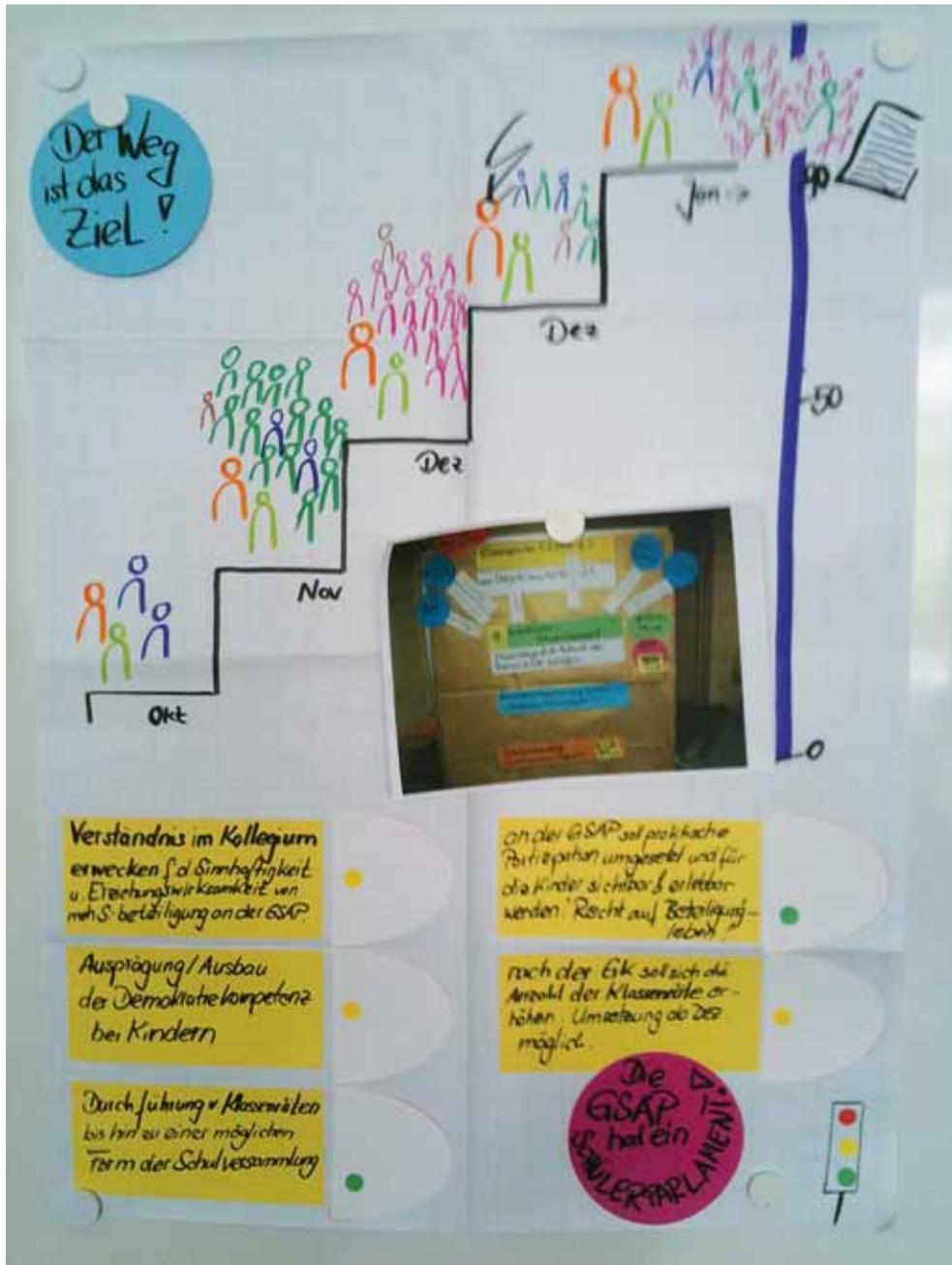
Beginn

Mitte

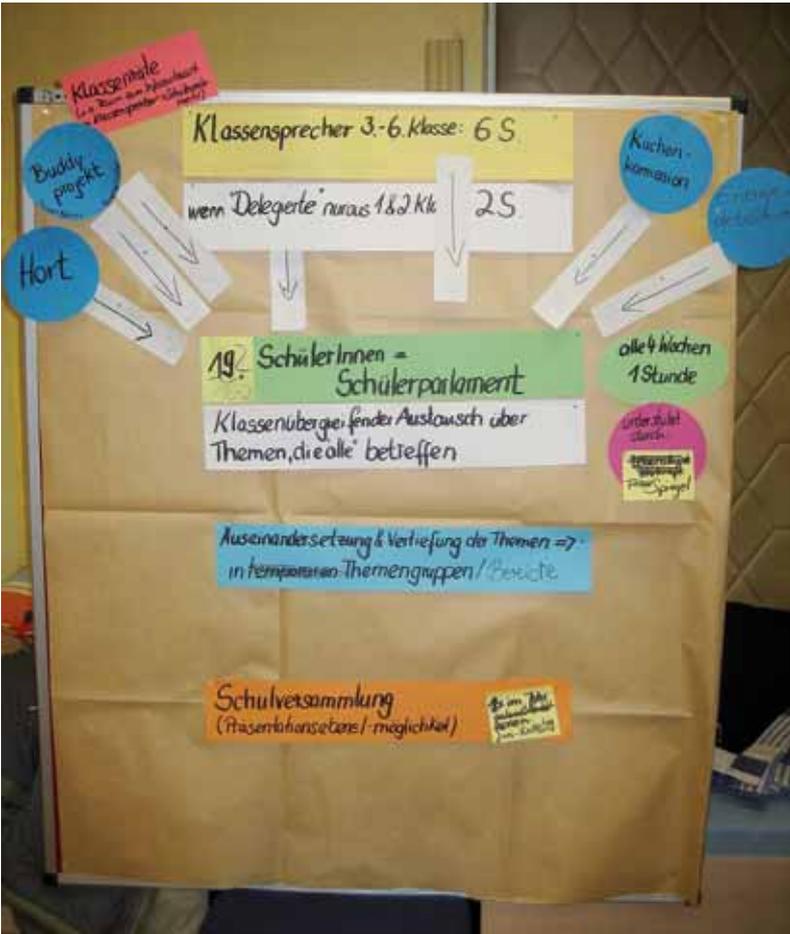
Ende

## Annex 5: Fotos SchulCoaches Auswertungssitzung





Annex 6: Fotos Schule Auswertungssitzung



Annex 5: Schule Auswertungssitzung