



SMARTe Demokratie Ziele

Leitfaden für eine demokratische Schulkultur
Modul 4



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Inhaltsverzeichnis

SMARTe Demokratie Ziele	3
<i>Einleitung</i>	3
<i>Für wen ist dieses Modul gedacht?</i>	3
<i>Was erwartet Sie in diesem Modul?</i>	3
<i>Warum SMARTe Ziele?</i>	4
Schritt 1: Treffen Sie die notwendigen Vorbereitungen	4
Schritt 2: Entwickeln Sie Ihr SMARTes Ziel	5
Schritt 3: Beraten und entscheiden	5
Schritt 4: Integration in das Qualitätsmanagement	6
<i>Beispiele für SMARTe Ziele</i>	6
<i>Überlegungen zum ganzheitlichen Schulansatz</i>	7
<i>Zusammenfassung</i>	8
Literaturverzeichnis	9
Weiterführende Literatur	9
Anhänge	10

SMARTe Demokratie Ziele

Einleitung

Eine funktionierende demokratische Schulkultur hängt in hohem Maße von klar definierten und effektiv kommunizierten Zielen ab.

Dieses Modul unterstützt Sie dabei, SMARTe Ziele (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminisiert) zu formulieren, die mit der demokratischen Vision und den Werten Ihrer Schule im Einklang stehen.

Nach Absolvierung dieses Moduls können Sie klar definierte, erreichbare Ziele formulieren.

Die theoretische Grundlage dafür liefern:

- ◇ William Glassers „Theorie der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse“ (Glasser, 1998)
- ◇ Sherry Arnsteins „Leiter der echten Partizipation“ (Arnstein, 1969)
- ◇ sowie der Referenzrahmen für Kompetenzen für demokratische Kultur (Europarat, 2018).

Indem Sie diese SMARTen Ziele in das Qualitätsmanagement-System Ihrer Schule einbetten, stellen Sie sicher, dass sie zu einem nachhaltigen Bestandteil der Schulentwicklung werden und alle Mitglieder der gesamten Schulgemeinschaft aktiv einbeziehen.

Für wen ist dieses Modul gedacht?

Dieses Modul richtet sich an Schulleitungen, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern, die an der Festlegung klarer, erreichbarer und wirkungsvoller demokratischer Ziele im Rahmen der Qualitätsmanagementprozesse (QM) ihrer Schule beteiligt sind.

Was erwartet Sie in diesem Modul?

- ◇ Eine Einführung in SMARTe Ziele für die demokratische Schulentwicklung.
- ◇ Eine Schritt-für-Schritt Anleitung zur Ausarbeitung und Festlegung von Zielen.
- ◇ Vorlagen und praktische Beispiele.
- ◇ Leitlinien zur Integration dieser Ziele in das Qualitätsmanagement.
- ◇ Eine Anleitung zur Kommunikation von Zielen an die gesamte Schulgemeinschaft.

Warum SMARTe Ziele?

Klare und gut umrissene Ziele sorgen dafür, dass demokratische Prozesse und Kompetenzen effektiv entwickelt und gemessen werden können.

"SMART" Ziele sind:

- ◇ **Spezifisch:** Sie sind klar definiert und beinhalten detaillierte Maßnahmen.
- ◇ **Messbar:** Sie enthalten Indikatoren und Vergleichswerte zur Verfolgung des Fortschritts.
- ◇ **Attraktiv:** Sie sind auf die demokratische Vision Ihrer Schule abgestimmt.
- ◇ **Realistisch:** Sie sind realistisch angesichts der verfügbaren Ressourcen.
- ◇ **Terminisiert:** Es gibt einen fixen Endzeitpunkt.

SMARTe Ziele für mehr Demokratie erstellen – eine Schritt- für-Schritt Anleitung

Die Erstellung von SMARTen Zielen für mehr Demokratie ist ein gemeinschaftlicher und reflektierender Prozess, der sicherstellt, dass die Ziele Ihrer Schule sowohl sinnvoll als auch erreichbar sind. Die folgenden Schritte helfen Ihrem Schulteam dabei, wichtige Entwicklungsbereiche zu identifizieren, SMARTe Ziele zu definieren, auf die Anforderungen Ihrer Schule abzustimmen und diese schließlich in das Qualitätsmanagementsystem zu integrieren.

Wenn Sie diesem strukturierten Ansatz folgen, fördern Sie die gemeinsame Verantwortung für demokratische Ziele und machen Fortschritte für die gesamte Schulgemeinschaft sichtbar und messbar.

Schritt 1: Treffen Sie die notwendigen Vorbereitungen

- ➔ Überprüfen Sie die Ergebnisse Ihres coACTION Sensors.
- ➔ Identifizieren Sie die Entwicklungsbereiche für Ihre Schule.
- ➔ Verwenden Sie zur Unterstützung Ihrer Überlegungen die „**Leitfragen zur Auswertung des coACTION Sensors**“ (Anhang 1)

Diese strukturierten Fragen werden Ihrem Team helfen, Stärken, Schwächen und wichtige Handlungsbereiche zu identifizieren.

Schritt 2: Entwickeln Sie Ihr SMARTes Ziel

Verwenden Sie den SMART Ansatz, um Ihr Ziel klar zu formulieren:

Kriterium	Leitfrage	SMARTes Ziel
Spezifisch	Wer, wo, was soll genau passieren?	
Messbar	Wie wird der Erfolg gemessen?	
Attraktiv	Warum ist das Ziel für unsere Schule wichtig?	
Realistisch	Ist das Ziel herausfordernd	
Terminisiert	Bis wann werden wir es erreichen?	

Anmerkung: Fügen Sie in die leere Spalte **"SMARTes Ziel"** das gemeinsam von Ihnen und dem Schul-Projektteam entwickelte Ziel ein. Nutzen Sie die zur Verfügung gestellten Fragen, um Ihr SMARTes Ziel während der Projektbesprechungen zu definieren.

In Anhang 2 finden Sie ein fertiges Arbeitsblatt zum Ausfüllen und Drucken "SMARTe Demokratie Ziele". Dieses Formblatt hilft Ihrem Schulteam dabei, jedes Element Ihres SMARTen Ziels Schritt für Schritt zu formulieren.

Schritt 3: Beraten und entscheiden

- ➔ Präsentieren Sie Ihre Ziele dem Entscheidungsgremium der Schule (Schulleitung / Kollegium / Schulgemeinschaft).
- ➔ Sammeln Sie Feedback und adaptieren Sie die Ziele entsprechend, um eine hohe Akzeptanz sicherzustellen (Arnstein, 1969).
- ➔ Holen Sie das OK der Schulleitung ein, dass das Projektteam die endgültige Entscheidung für ein Ziel treffen darf (Arnstein, 1969).

Zur Unterstützung bei der endgültigen Festlegung Ihres Ziels, finden Sie im Anhang 3 die "Checkliste zur Genehmigung von SMARTen Zielen". Diese hilft Ihnen sicherzustellen, dass Ihr Ziel alle SMART Kriterien erfüllt und die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

Schritt 4: Integration in das Qualitätsmanagement

- ➔ Nehmen Sie die beschlossenen und genehmigten SMARTen Ziele in den Schulentwicklungsplan auf und stimmen Sie diese systematisch auf die Kompetenzentwicklung ab. (Council of Europe, 2018).
- ➔ Weisen Sie jedem Ziel dafür verantwortliche Personen zu und fördern Sie so Autonomie und Anerkennung. (Glasser, 1998).
- ➔ Legen Sie regelmäßige Zeitpunkte für Überprüfungen und Anpassungen fest, um sicherzustellen, dass die Ziele erreichbar und relevant bleiben (Glasser, 1998; Council of Europe, 2018).

Beispiele für SMARTe Ziele

Hier finden Sie zwei Beispiele für SMARTe Ziele für eine Volksschule, die demokratischer werden möchte und dies auch langfristig in ihrem Schulentwicklungsplan verankern will.

Beispiel 1:

Bis Ende Februar 2026 werden in unserer Schule nach und nach in jeder Schulstufe wöchentliche Klassenräte eingeführt, in denen die Schülerinnen und Schüler echte Mitbestimmung erleben und demokratische Prozesse kennenlernen. Die Lehrpersonen werden im Vorfeld geschult und erhalten Materialien zur Umsetzung. Am Ende des Schuljahres findet eine Evaluierung statt.

- ◇ **Spezifisch:** In allen Schulstufen wird ein wöchentlicher Klassenrat eingeführt.
- ◇ **Messbar:** Bis zum Ende des Schuljahres halten alle Klassen mind. 1x pro Woche einen Klassenrat ab.
- ◇ **Attraktiv:** Schülerinnen und Schüler erleben echte Mitbestimmung und lernen demokratische Prozesse kennen.
- ◇ **Realistisch:** Die Lehrpersonen werden im Vorfeld geschult und erhalten Materialien zur Umsetzung.
- ◇ **Terminisiert:** Einführung bis spätestens Februar; Evaluierung im Juni 2026.

Beispiel 2:

Für das Kollegium werden zwischen Dezember 2025 und April 2026 zwei Fortbildungstage zum Thema "Demokratiebildung im Schulalltag" in Zusammenarbeit mit regionalen Fortbildungsinstituten oder NGOs angeboten, um die pädagogische Handlungskompetenz zu stärken und die Teamkultur zu fördern. Mindestens 90% des pädagogischen Personals nehmen daran teil.

- ◇ **Spezifisch:** Durchführung von Fortbildungen zum Thema „Demokratiebildung im Schulalltag“.
- ◇ **Messbar:** Mindestens 90 % des pädagogischen Personals nehmen an zwei ganztägigen Workshops teil.
- ◇ **Attraktiv:** Förderung der pädagogischen Handlungskompetenz und Teamkultur.
- ◇ **Realistisch:** Kooperation mit regionalen Fortbildungsinstituten oder NGOs.
- ◇ **Terminisiert:** Erste Fortbildung im Dezember 2025, zweite bis April 2026.

Überlegungen zum ganzheitlichen Schulansatz

Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulleitung) einbezogen werden:

- ◇ Kommunizieren Sie die SMARTen Ziele klar und deutlich über Newsletter, Versammlungen und Elternabende.
- ◇ Heben Sie regelmäßig Fortschritte hervor und feiern Sie Meilensteine, um das Engagement aufrechtzuerhalten.

Zusammenfassung

- ◇ Verwenden Sie die Vorlage „Leitfragen zur Auswertung des coACTION Sensors“ (Anhang 1), um anhand der vorgegebenen Leitfragen die Demokratie Ziele Ihrer Schule gemeinsam zu formulieren.
- ◇ Überprüfen Sie die Ziele in einem eigenen Meeting, verfeinern Sie sie und stellen Sie sicher, dass die Meinungen aller Beteiligten eingeflossen sind.
- ◇ Präsentieren Sie die vereinbarten Ziele der Schulleitung oder dem Schulgremium zur Diskussion und formalen Genehmigung.
- ◇ Nehmen Sie die beschlossenen SMARTen Ziele in die Qualitätsmanagement-Dokumentation oder den Schulentwicklungsplan Ihrer Schule auf.
- ◇ Weisen Sie klare Verantwortungen zu: Wer ist für die Überwachung der Fortschritte sowie die Sicherstellung regelmäßiger Nachverfolgungen zuständig?
- ◇ Feiern Sie Erfolge und kommunizieren Sie die Fortschritte an die gesamte Schulgemeinschaft, um die Eigenverantwortung und ein kontinuierliches Engagement zu fördern.

Denken Sie daran: Ein starkes SMARTes Ziel setzt demokratische Vorhaben in umsetzbare, nachverfolgbare Schritte um, die Ihre Schulkultur im Laufe der Zeit prägen.

Als Leitfaden für den Übergang von der Planung zur Umsetzung dient Ihnen das Übersichtsblatt „Vom SMARTen Ziel zur Umsetzung“ in Anhang 4. Es fasst den gesamten Prozess in übersichtlicher Form zusammen und kann während der Umsetzung als praktische Referenz dienen.

Follow-up

Herzlichen Glückwunsch!

Sie sind am Ende von Modul 4 angelangt. Sie können SMARTe Ziele definieren und in Ihre Schulentwicklung aufnehmen.

Damit geht's nun auf in die Umsetzungsplanung:

- ◇ Mit welchen Maßnahmen werden Sie Ihr Ziel am ehesten erreichen?
- ◇ Wer muss Teil der Implementierung sein?
- ◇ Welche Schritte sind notwendig?

Gehen Sie weiter zu **Modul 5**, um mehr darüber zu erfahren!

Literaturverzeichnis

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Council of Europe. (2018). *Reference framework of competences for democratic culture (RFCDC)*. Council of Europe Publishing.

Glasser, W. (1998). *Choice theory: A new psychology of personal freedom*. HarperPerennial.

Weiterführende Literatur

Die angeführten Bücher und Artikel bieten tiefere theoretische Einblicke in demokratische Bildung, Partizipation und Schulkultur.

Biesta, G. (2011). *Learning democracy in school and society: Education, lifelong learning, and the politics of citizenship*. Sense Publishers.

Council of Europe. (n.d.). *Democratic school governance for inclusion*. Education for Democratic Citizenship and Human Rights. <https://pjp-eu.coe.int/en/web/charter-edc-hre-pilot-projects/democratic-school-governance-for-inclusion>

Kriesberg, L. (2007). *Constructive conflicts: From escalation to resolution*. Rowman & Littlefield.

Schröder, R., & Kesper-Biermann, S. (Eds.). (2019). *Demokratiepädagogik in der Grundschule*. Beltz Juventa.

Urban, M., Swadener, B. B., & Løkken, I. M. (Eds.). (2012). *Democracy and inclusion in early childhood education: Practices, politics, and policies*. Springer.

Anhänge

Anhang 1. Leitfragen zur Auswertung des coACTION Sensors

Ein strukturiertes Werkzeug zur Überprüfung und Reflexion Ihrer coACTION-Sensor-Ergebnisse und zur Identifizierung von vorrangigen Handlungsfeldern für die demokratische Weiterentwicklung (siehe Schritt 1).

Anhang 2. SMARTe Demokratie Ziele

Ein ausfüllbares und druckbares PDF-Formular, das Ihr Schulprojektteam dabei unterstützt, ein Spezifisches, Messbares, Attraktives, Realistisches und Terminiertes (SMART) Demokratie Teilziel zu entwickeln (siehe Schritt 2).

Anhang 3. Checkliste zur Genehmigung von SMARTen Zielen

Eine Checkliste zur Verwendung während der Projektteam- oder Schulgremiumssitzungen, um zu validieren, ob Ihr Ziel die SMART Kriterien erfüllt und das Feedback aller Beteiligten widerspiegelt (siehe Schritt 3).

Anhang 4. Vom SMARTen Ziel zur Umsetzung

Eine einseitige Zusammenfassung, die Sie von der Genehmigung des SMART Ziels zur Implementierung, Nachverfolgung und Feier erster Erfolge leitet (siehe Schritt 4).