

Gerhard de Haan
Wolfgang Edelstein
Angelika Eikel (Hrsg.)

PÄDAGOGIK

Qualitätsrahmen Demokratiepädagogik

Demokratische Handlungskompetenz fördern,
demokratische Schulqualität entwickeln



BELTZ

Inhalt

1	Demokratische Qualitätsentwicklung in Schulen – eine Einführung	3
1.1	Demokratische Qualitätsentwicklung durch Schulprogrammarbeit und Auditierung	4
1.2	Demokratie in Prozessen, Strukturen und Ergebnissen der Schule	4
1.3	Vorteile demokratischer Schulqualitätsentwicklung	6
1.4	Schritte kontinuierlicher Qualitätsentwicklung und Verbesserung	7
1.5	Zentrale Akteure demokratischer Qualitätsentwicklung	8
1.6	Wege eines Einstiegs in die demokratische Qualitätsentwicklung	9
2	Demokratische Schulqualitätsentwicklung – das Verfahren im Überblick	10
2.1	Phase I: Entscheidung und Vorbereitung	11
2.2	Phase II: Bestandsaufnahme	11
2.3	Phase III: Zielformulierung und Planung	12
2.4	Phase IV: Dokumentation	13
2.5	Phase V: Umsetzung und Überprüfung	13
	Literatur	14

Impressum

BLK-Programm »Demokratie lernen & leben«

Programmträger: Interdisziplinäres Zentrum für Lehr- und Lernforschung,
Freie Universität Berlin
Koordinierungsstelle
Leitung: Prof. Dr. Gerhard de Haan
Arnimallee 12
14195 Berlin

Telefon: (030) 838 564 73
info@blk-demokratie.de
www.blk-demokratie.de

Der Ansatz »Demokratische Qualitätsentwicklung in Schulen« wurde im Kontext der Arbeitsgruppe »Qualität & Kompetenzen« des BLK-Programms »Demokratie lernen & leben« entwickelt.

Mitglieder der AG »Qualität und Kompetenzen«

Dr. Hermann-Josef Abs (Programmevaluation, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Frankfurt a.M.), Dr. Günter Becker (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin), Hans Berkessel (Projektleitung Rheinland-Pfalz), Prof. Dr. Gerhard de Haan (Projektleitung Koordinierungsstelle, FU Berlin), Tobias Diemer (Koordinierungsstelle, FU Berlin), Prof. Dr. Wolfgang Edelstein (Projektleitung Koordinierungsstelle, FU Berlin und Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin), Kurt Edler (Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg), Angelika Eikel (Koordinierungsstelle, FU Berlin), Ines Fögen (Netzwerkkoordination Bremen), Prof. Dr. Tilman Grammes (Fachbeirat, Universität Hamburg), Prof. Dr. Gerhard Himmelmann (Fachbeirat, Technische Universität Braunschweig), Helmolt Rademacher (Projektleitung Hessen), Reinhold Reitschuster (Mitglied des Lenkungsausschusses, Berlin), Michael Rump-Räuber (Netzwerkkoordination Berlin), Prof. Dr. Heinz Schirp (Fachbeirat, Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Soest/QA, Nordrhein-Westfalen), Ralf Seifert (Projektleitung Sachsen), Katrin Süßebecker (Projektleitung Schleswig-Holstein), Sascha Wenzel (Projektleitung Berlin).

Federführende Autorinnen und Autoren

Angelika Eikel, Sascha Wenzel

© 2007 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
www.beltz.de
Umschlagabbildung: Svea Pietschmann
Printed in Germany
ISBN 978-3-407-25471-9

1 Demokratische Qualitätsentwicklung in Schulen – eine Einführung

Eine zentrale Herausforderung für die Entwicklung von Konzepten zur Qualitätsentwicklung von Schulen ist die Beantwortung der Frage, woran ihre Qualität gemessen werden soll und kann. Einen Eindruck davon, wie verschiedenartig gleichzeitig die Wege und Möglichkeiten sind, Schulqualität genauer zu fassen, gibt die Vielfalt der zur Zeit entstehenden Konzepte dazu, was Qualität von Schulen ausmacht, in welchen Bereichen sie sich ausdrückt und welchen Stellenwert den einzelnen Bereichen und Feldern dabei jeweils zugesprochen wird. Wird z.B. aus der Perspektive von Ergebnissen und Erfolgen der Schule gedacht oder vorrangig ausgehend von Prozessen? Stehen Führung und Management voran oder z.B. das Konzept und Schulprogramm der Schule? etc.

Eine Antwort auf die Frage danach, woran Schulqualität bzw. woran eine »gute Schule« in Deutschland gemessen werden soll, schlagen die Qualitäts- bzw. Orientierungsrahmen einiger Bundesländer vor.¹ Diese Rahmen beschreiben umfassende, teilweise sehr weit ausdifferenzierte Kataloge, innerhalb derer zwischen 70 und 90 Qualitätskriterien über 30 Merkmalen zugeordnet werden. Die Kataloge sollen den Schulen eine Grundlage dafür bieten, ihre eigenen Stärken und Felder für Qualitätsentwicklung untersuchen zu können ebenso wie sie als Handlungsrahmen für die externe Evaluation der Schulen in dem jeweiligen Bundesland fungieren können.

Das auf den folgenden Seiten vorgeschlagene Konzept demokratischer Qualitätsentwicklung in Schulen konzentriert sich mit seinem demokratiepädagogischen Fokus auf Ausschnitte aus den verschiedenen Qualitätsrahmen der Länder. Da alle Rahmen innerhalb aller Qualitätsbereiche demokratiepädagogisch bedeutsame Merkmale und Kriterien enthalten, ist die demokratiebezogene Qualitätsverbesserung, wie sie mithilfe eines DemokratieAudits (siehe Heft 6: Das DemokratieAudit. Konzept und Verfahren) vorgeschlagen wird, grundlegend anschlussfähig an die Qualitätskataloge der Bundesländer, ohne dabei deren Komplexität aufzuweisen. Gleichzeitig bietet sich den Schulen mit der (anfänglichen) Konzentration auf einen bestimmten Schwerpunkt die Möglichkeit, ihr Profil nach innen und nach außen zu schärfen und dabei ihre Qualität durch demokratiepädagogisches Handeln in mehrfacher Weise positiv zu entwickeln.

Vor allem aber verbinden sich mit dem vorliegenden Gesamtkonzept demokratischer Schulqualitätsentwicklung und -verbesserung nicht nur Kriterien, sondern auch Verfahren und Methoden, die den Schulen dabei helfen, ihre Entwicklungsprozesse selbst steuern und ihre demokratiebezogenen Verbesserungsprozesse

¹ Zum Zeitpunkt der Erstellung des Leitfadens liegen die Rahmen der Bundesländer Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen und Niedersachsen vor, auf die hier Bezug genommen wird.

kontinuierlich überprüfen und optimieren zu können. Die Darstellung des Verfahrens demokratischer Schulprogrammentwicklung (siehe Heft 4: Demokratische Schulprogrammentwicklung. Konzept und Verfahren) wie das der Auditierung (Heft 6) kann dazu einen handlungsorientierenden Leitfaden liefern.

1.1 Demokratische Qualitätsentwicklung durch Schulprogrammarbeit und Auditierung

Zur Steuerung der eigenen Schulentwicklung und zur regelmäßigen Überprüfung der Qualitätsverbesserung sind prinzipiell eine Reihe an unterschiedlich anspruchsvollen und aufwändigen Verfahren denkbar. In den beiden folgenden Kapiteln werden zwei einander ergänzende Verfahren vorgestellt, welche den Schulen einen verhältnismäßig niedrighschwelligem Einstieg in die demokratische Qualitätsentwicklung bieten. Dabei können die beiden Verfahren sowohl einzeln als auch miteinander kombiniert eingesetzt werden.

Eine inzwischen in vielen Schulen bekannte und zunehmend in den Schulgesetzen der Länder verankerte Methode ist die der Schulprogrammarbeit; eine andere, bisher weniger übliche Methode ist die Auditierung.

Während Schulprogrammarbeit in erster Linie eine Strategie zur Profilbildung und systematisch gesteuerten Zielrealisierung in Schulen ist, beschreibt die Auditierung eine Methode zur Selbstbewertung mithilfe eines spezifischen Kriterienkataloges. Im Zusammenhang der Schulprogrammentwicklung werden also vor dem Hintergrund der spezifischen Situation der Schule gemeinsame Leit- und Handlungsziele für die (Weiter-)Entwicklung der Schule definiert. Die Auditierung hingegen beschreibt eine Form der Begutachtung und Bewertung des Erreichten anhand spezifischer Kriterien.

1.2 Demokratie in Prozessen, Strukturen und Ergebnissen der Schule

Qualitätsentwicklung durch Schulprogrammarbeit und Auditierung kann in ganz unterschiedlicher Weise stattfinden. Wodurch die Qualitätsentwicklung in diesem Zusammenhang das Attribut »demokratisch« verdient, soll im Folgenden kurz skizziert werden. Es drückt sich sowohl in dem *Prozess des Verfahrens*, als auch in den *Ergebnissen* der Schule aus. Gleichzeitig müssen, um beides in demokratischer Weise realisieren zu können, entsprechende *Strukturen* bestehen bzw. eingerichtet werden:

Zu den Prozessen des Verfahrens demokratischer Qualitätsentwicklung

Sowohl die demokratische Schulprogrammentwicklung als auch die Selbstbewertung im Rahmen des DemokratieAudits ist dadurch gekennzeichnet, dass sie partizipativ durchgeführt werden. Das bedeutet, dass alle an Schule beteiligten Gruppen – neben Lehrern auch Schüler, interessierte Eltern und externe Partner –

aktiv einbezogen werden. Vor allem die Einbeziehung von Schülerinnen und Schülern betreffend geht es hier darum, dass diese in der von allen Beteiligtegruppen besetzten Steuergruppe nicht lediglich »dabei sind«, sondern sich in mehrfacher Weise auch aktiv einbringen können. Eine Voraussetzung dafür ist es, dass der Prozess so gestaltet und vor allem auch so gemeinsam besprochen wird, dass sie verstehen, um was es geht und inwiefern sie betroffen und beteiligt sind. Die Forderung nach Schülerpartizipation in diesem Zusammenhang mag mancher Lehrerin und manchem Lehrer mit Blick auf die zeitliche Organisation einer umfassenden Beteiligung als praxisfern oder idealisierend erscheinen. Und in der Tat hängt eine angemessene Einbeziehung von Schülern immer auch von der Möglichkeit und Bereitschaft ab, für die Praxis der Partizipation eine gewisse Zeit einzuräumen. Dabei aber bilden die Verfahren und spezifischen Methoden zur Partizipation einen ausschlaggebenden Faktor – sowohl im Hinblick auf die Motivation der Schülerinnen und Schüler als auch bezogen auf die zeitliche Realisierung einer partizipativen Qualitätsentwicklung im Schulalltag. So können z.B. im Rahmen der Schulprogrammentwicklung neben Lehrern auch Schüler in Form einer zweieinhalbtägigen Zukunftswerkstatt einbezogen werden. Oder es werden im Kunstunterricht bildnerische Lösungen z.B. zum Thema »So stelle ich mir eine demokratische Schule vor« entwickelt und diskutiert, die in der Schule ausgestellt und in die Leitbildentwicklung des Schulprogramms einbezogen werden.

Demokratische Qualitätsentwicklung erfordert partizipative Strukturen

Ein systematischer und kontinuierlicher Qualitätsentwicklungsprozess erfordert einerseits Steuerung und Koordination und andererseits – besonders gemäß seinem demokratischen Anspruch – ein hohes Maß an Transparenz, Kommunikation und Partizipation. So ist zur Koordination der Prozesse z.B. die Einrichtung einer *Steuergruppe* erforderlich. Darüber hinaus sollte die gesamte Schule über den Einstieg in die demokratische Qualitätsentwicklung informiert sein und ein Verständnis darüber hergestellt werden, was diese für wen bedeutet. Dazu können neben den Informations- und Kommunikationswegen über die repräsentativen Gremien der Schule auch mediale Informationskanäle wie die Schülerzeitung oder die Schulhomepage hilfreich sein. Im Vordergrund sollten allerdings jene direkteren Informations- und Kommunikationssituationen stehen, in denen Fragen, Gespräche und andere Möglichkeiten zur konstruktiven Einbeziehung geboten werden, wie es im Rahmen von Konferenzen, Foren, pädagogischen Tagen oder bezogen auf die Einbeziehung von Schülern z.B. auch in Klassenratsstunden möglich ist.

Und nicht zuletzt zu den »Ergebnissen«

Der Wert des hier vorgeschlagenen Konzeptes »demokratischer Schulqualitätsentwicklung« liegt nicht allein in der demokratischen Gestaltung des Prozesses der Qualitätsentwicklung, sondern auch in dem Ziel der Entwicklung und Verbesserung demokratischer Schulqualität. Demokratische Schulqualität umfasst dabei den Anspruch einer Demokratieförderung bezogen auf alle institutionellen Entwicklungsebenen in einer Schule inklusive ihrer pädagogischen Ergebnisse. Somit

definiert sich demokratische Schulqualität sowohl durch demokratiebezogene Prozesskriterien als auch durch Ergebniskriterien (siehe Heft 6, Kap. 3). Die demokratiepädagogischen Ziele und Maßnahmen bilden sich – wenngleich keineswegs ausschließlich, so aber dennoch deutlich – auch im Schulprogramm der Schule ab (siehe Heft 4).

1.3 Vorteile demokratischer Schulqualitätsentwicklung

Ein partizipatives Verfahren schulischer Qualitätsentwicklung ist immer mit einem gewissen Aufwand an Koordination und Kommunikation sowie anfänglich auch mit einer höheren Zeitinvestition verbunden als es nicht-partizipative Verfahren sind. Entscheiden sich die Schulbeteiligten dennoch aus gutem Grund dafür, den partizipativen Weg demokratischer Qualitätsentwicklung einzuschlagen, so verbinden sich damit gleichzeitig allerdings auch eine Reihe an Vorteilen:

Durch die Einbeziehung und Zusammenarbeit der verschiedenen Beteiligungsgruppen, z.B. im Zusammenhang der Schulprogrammentwicklung, werden gemeinsame Ziele entwickelt und es wird ein Leitbild für die gesamte Schule geschaffen. Dabei kann das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Beteiligten gestärkt werden, da sich Lehrerinnen und Lehrer sowie Schülerinnen und Schüler, wenn sie in solche Prozesse aktiv einbezogen sind, stärker mit »ihrer« Schule identifizieren und insgesamt mehr Bereitschaft zeigen, sich zu engagieren. So ist kaum mehr bestritten, dass eine umfassende Partizipation möglichst vieler der an Schule Beteiligten zur Förderung des Schulklimas beiträgt und positive Auswirkungen auf die Motivation der Beteiligten und den Erfolg von Lernprozessen zeigt.

Darüber hinaus wird durch die erforderliche Information und Kommunikation in der Schule ein Verständigungsprozess ausgelöst, der sowohl innerhalb des Kollegiums als auch bezogen auf den Austausch zwischen Schülern und Lehrern (z.B. darüber, was eine gute Schule und was guter Unterricht ist) von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ist. Besonders während der Selbstbewertung im Zusammenhang des DemokratieAudits wird deutlich, was an der Schule, im Unterricht und in Projekten bereits erprobt und umgesetzt wird, ohne dass darüber etwa im Kollegium der Lehrkräfte gesprochen wurde. Dabei werden nicht nur neue Anregungen gesammelt, sondern können auch Synergieeffekte zu innerschulischen (und außerschulischen) Kooperationen genutzt werden.

Für alle Beteiligten können sich in diesem Zusammenhang außerdem insofern Lerneffekte ergeben, als nach der Feststellung notwendiger Verbesserungen gemeinsam über Problemlösungsmöglichkeiten nachgedacht und unterschiedliche Ansätze diskutiert werden. Gleichzeitig können Schülerinnen und Schüler, die einen aktiven Part im Rahmen der Steuergruppe einnehmen, zusätzliche Qualifikationen erwerben, die ihnen bescheinigt werden und im Rahmen ihrer weiteren Ausbildung hilfreich sein können.

Neben den Vorteilen, die sich aus einem partizipativen Prozess ergeben, sprechen zugleich gute Gründe für eine inhaltliche Orientierung an dem Thema Demokratie und eine Profilierung der Schule als »Schule in der Demokratie«. Um an dieser Stelle nur einige Argumente zu skizzieren, sei betont, dass sich eine Schule, die ihren Qualitätsentwicklungsprozess mithilfe des im dritten Kapitel dargestellten DemokratieAudits steuert und verbessert, nicht nur als eine qualitätsbewusste Schule präsentiert, sondern sich zugleich als eine problembewusste und zukunftsfähige Schule profiliert, welche die Förderung der persönlichen und sozialen Entwicklung ihrer Schülerinnen und Schüler in Zusammenhang bringt mit einem wachsenden gesellschaftlichen Bedarf zur Förderung von Demokratie als einer Lebens- und Gesellschaftsform. Darüber hinaus erklärt auch die OECD als jene Organisation, welche internationale Schulvergleichsstudien initiiert, Demokratie zu einem übergreifenden Bildungsziel für ihren Referenzrahmen zur Definition und Selektion von Schlüsselkompetenzen, während sich die Demokratieförderung auf nationaler Ebene wiederum in den Orientierungsrahmen der Bundesländer zur Qualität einer guten Schule ausdrückt (siehe Heft 6, Kap. 3).

1.4 Schritte kontinuierlicher Qualitätsentwicklung und Verbesserung

Im Wesentlichen besteht jeder Qualitätsentwicklungsprozess aus verschiedenen Schritten, die unabhängig von der spezifischen Zielsetzung immer dieselben sind. Nach der Entscheidung und den grundlegenden Vorbereitungen zum Einstieg in die Qualitätsentwicklung der Schule

- wird eine Bestandsaufnahme gemacht, die den aktuellen Stand der Schule darstellt,
- werden Ziele formuliert und Kriterien benannt, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann,
- werden Aktivitäten und Maßnahmen festgelegt, mit denen die Ziele erreicht werden sollen (mit Zuständigkeit und Terminen),
- werden Aktivitäten durchgeführt und
- wird die Zielerreichung überprüft und der erreichte Stand bewertet.

Der Entwicklungs- und Verbesserungsprozess ist mit der Durchführung einzelner Aktivitäten und Maßnahmen nicht beendet. Vielmehr ergeben sich laufend neue Ziele oder die Maßnahmen müssen geändert werden, wenn sich bei der Überprüfung der Ergebnisse herausstellt, dass Zielsetzungen nicht erreicht und/oder Maßnahmen nicht geeignet sind. Die oben genannten Schritte werden somit immer wieder durchlaufen.

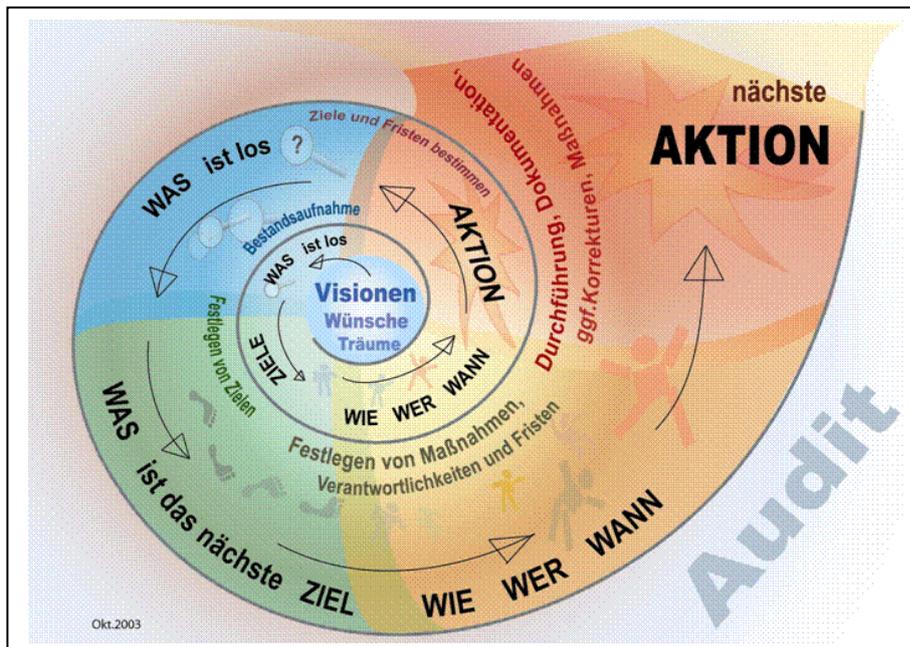


Abb. 1: Schulentwicklungszyklus (© SINA 2004)

Als eigenständige Entwicklungsinstrumente sind sowohl die Schulprogrammarbeit als auch die Auditierung durch die o.g. Schritte der Entwicklung gekennzeichnet. Nutzt eine Schule beide Verfahren – was sich als sehr sinnvoll erweisen kann – so muss eines der beiden Verfahren in das andere integriert werden, da sonst eine Dopplung von Schulentwicklungsprozessen stattfindet, die nicht nur zu unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen und Verwirrungen führen kann, sondern auch einen doppelten Aufwand verursachen würde.

1.5 Zentrale Akteure demokratischer Qualitätsentwicklung

Schulische Entwicklungsprozesse verlangen nach Personen und Gruppen, die sich dafür zuständig fühlen und dazu beauftragt werden, diese Prozesse systematisch zu koordinieren und zu steuern. Folgende Gruppen spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle:

Die Steuergruppe

Viele Schulen, wenn nicht die meisten, verfügen inzwischen über Steuergruppen, die im Auftrag schulischer Gremien Schulentwicklungsprozesse initiieren und koordinieren, indem sie diese moderierend, reflektierend und evaluierend begleiten.

Die Audit-Steuergruppe

Die Funktion der Audit-Steuergruppe richtet sich speziell auf die Koordination des hier vorgeschlagenen Selbstbewertungsverfahrens und die Auswertung des Au-

ditions. Diese Aufgabe kann durch die bestehende Steuergruppe, einzelne Personen aus der Steuergruppe oder bislang unbeteiligte Personen übernommen werden.

Das Auditierungsteam

Auf der Basis der Selbstbewertung der eigenen Schulqualität wird die Verbesserung regelmäßig begutachtet. Dazu beruft die Audit-Steuergruppe – im Unterschied zu der größeren Teilnehmergruppe des Selbstbewertungsworkshops – ein Auditierungsteam ein. Die 8 bis 10 Personen setzen sich aus Schulakteuren (inklusive Eltern und externe Partner) zusammen und begutachten den Fortschritt der Qualitätsverbesserung in demokratiepädagogischer Absicht. Wird ein externes Zertifikat angestrebt, wird das externe Auditierungsteam der auszeichnenden Institution zur Begutachtung herangezogen.

Die Schulöffentlichkeit

Den zuvor genannten drei Gruppen ist gemeinsam, dass sie – bezogen auf die Qualitätsverbesserung der Schule – besonders dann wirkungsvoll agieren können, wenn sie in ihrer Zusammensetzung ein möglichst vollständiges Abbild der Schule zeichnen. In ihnen sollten also sowohl die professionellen Pädagogen einer Schule als auch Schüler, Eltern und externe Partner vertreten sein. Die inhaltliche Richtung von Schulentwicklungsprozessen bestimmt in Abhängigkeit von äußeren Rahmenbedingungen die Schulöffentlichkeit mit ihren Gremien. Die Schulöffentlichkeit vergibt schließlich auch den zeitlich begrenzten Auftrag für die Steuer- und Auditgruppen. Sie ist daher regelmäßig zu informieren.

1.6 Wege eines Einstiegs in die demokratische Qualitätsentwicklung

Wurde in der Schule die Entscheidung zur demokratischen Qualitätsentwicklung getroffen, so ergeben sich – abhängig davon, ob bereits eine systematische Schulentwicklungsarbeit betrieben wird oder nicht – mindestens zwei Möglichkeiten des Einstiegs,

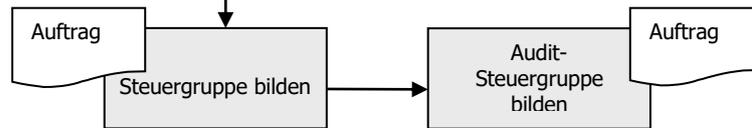
- a) durch demokratische Schulprogrammentwicklung (siehe Heft 4) sowie
- b) durch demokratiebezogene Auditierung (siehe Heft 6).

Da die systematische Qualitätsentwicklung der Schule erleichtert werden kann, wenn zusammenhängende Schulentwicklungs- und Verbesserungsaktivitäten in ein Gesamtqualitätskonzept der Schule eingebunden und so eine Addition von Prozessen vermieden werden kann, wird im folgenden Teil eine Strategie demokratischer Schulqualitätsentwicklung vorgestellt, welche die beiden Prozesse Schulprogrammarbeit und Auditierung miteinander verbindet. Die Selbstbewertungsergebnisse des Auditverfahrens fließen dabei in die Bestandsaufnahme der Schulprogrammarbeit ein und werden hiervon ausgehend in die Maßnahmenplanung des Entwicklungskonzeptes der Schule integriert.

2 Demokratische Schulqualitätsentwicklung – das Verfahren im Überblick

Phase I: Entscheidung & Vorbereitung

Informieren, aushandeln,
Einstieg in die demokratische Qualitätsentwicklung durch
Schulprogrammarbeit und **Auditierung**
beschließen



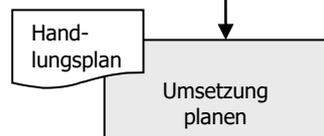
Phase II: Bestandsaufnahme

Leitbild entwickeln



Phase III: Zielformulierung & Planung

Ziele und Vorhaben entwickeln



Phase IV: Dokumentation

Schulprogramm als Dokument erstellen

Phase V: Umsetzung & Prüfung

Vorhaben umsetzen

Entwicklung evaluieren

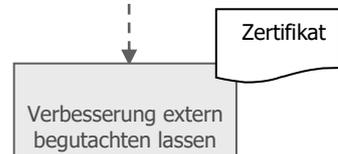
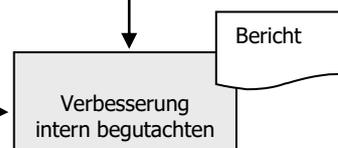


Abb. 2: Demokratische Qualitätsentwicklung – das Verfahren im Überblick

2.1 Phase I: Entscheidung und Vorbereitung

Die erste Phase des Einstiegs in einen Qualitätsentwicklungsprozess wird oftmals unterschätzt. Auf welche Weise die Entscheidung gefällt wird und inwiefern welche Beteiligengruppen über das Vorhaben demokratischer Schulqualitätsentwicklung informiert werden, berührt nicht nur ein wichtiges Merkmal seiner demokratischen Qualität selbst, sondern ist zugleich ein zentraler Faktor für den Erfolg des Vorhabens: Soll die Qualitätsverbesserung alle Ebenen und Bereiche von Schule durchdringen, ist es wichtig, dass möglichst alle Beteiligengruppen (Lehrer, Schüler, interessierte Eltern und externe Partner) einbezogen werden. Eine umfassende Information über die Qualitätsentwicklung in Schulen – hier also in Form demokratischer Schulprogrammentwicklung und Auditierung – sollte mindestens im Rahmen der Gremien der Schule, möglichst darüber hinaus aber auch in einer Gesamtkonferenz und innerhalb der Klassen (z.B. Rahmen von Klassenratsstunden) erfolgen. Wichtig ist, dass neben einer grundlegenden Information ein Austausch darüber stattfindet, was der Einstieg in die Qualitätsentwicklung für die Schule und die einzelnen Beteiligengruppen bedeutet: Inwiefern sind sie jeweils von den anstehenden Veränderungen betroffen bzw. inwiefern sind sie direkt oder indirekt an der Realisierung der Qualitätsentwicklung und ihren Auswirkungen beteiligt?

Zu der Vorbereitung gehört ebenfalls die Bildung einer Steuergruppe, welche den gesamten Prozess der Schulqualitätsentwicklung organisiert und koordiniert. Die Steuergruppe sollte in jedem Fall Vertreter aus allen Beteiligengruppen umfassen und paritätisch besetzt sein. Wichtig ist, dass der Auftrag und die Aufgaben der Steuergruppe im Rahmen der Schulkonferenz genau bestimmt und schriftlich fixiert werden. Gleichzeitig bleibt mit Blick auf die Auditierung zu bestimmen, ob aus der Steuergruppe zur Schulentwicklung heraus eine Teilgruppe (oder eine neue Gruppe) speziell zur Koordination und Durchführung des DemokratieAudits eingesetzt werden soll, wer genau ihr Auftraggeber ist und wem sie berichtspflichtig ist (der Steuergruppe oder direkt der Schulkonferenz gegenüber). Für beide Formen gibt es gute Argumente. Wesentlich ist, dass die Ergebnisse der Auditierung wiederum weit gestreut und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. In den Vorbereitungen bleibt zu klären, wer dabei für was genau zuständig ist.

2.2 Phase II: Bestandsaufnahme

Innerhalb der Bestandsaufnahme wird die Situation der gesamten Schule in den Blick genommen und ihr »Ist-Stand« weitgehend erfasst und abgebildet. Dabei werden sowohl allgemeine Daten und Fakten der Schule (wie z.B. Schülerzahlen, Zahlen der Schulabbrecher und Wiederholer etc.) zusammengetragen als auch qualitative Ergebnisse und Interpretationen wie z.B. Einschätzungen zu den Stärken der Schule im Zusammenhang ihrer zur Verfügung stehenden Ressourcen und Möglichkeiten erhoben. Auch die Situation des Schulumfeldes kann hier mit

Blick auf eine weitere Entwicklung und Ausrichtung der Schule und die Rolle externer Partnerschaften bedeutsam sein.

Im Wesentlichen lassen sich bezüglich der Bestandsaufnahme zwei Formen unterscheiden: eine nicht-kriteriengeleitete Erfassung von Daten und eine kriteriengeleitete Erhebung. Während im Rahmen von Schulprogrammarbeit zumeist mit kriterienunabhängigen Verfahren gearbeitet wird, stellt die Selbstbewertung in Form des DemokratieAudits eine kriteriengeleitete »Bestandsaufnahme« dar, indem der Entwicklungsstand der gesamten Schule speziell unter demokratie- und partizipationsbezogenen Gesichtspunkten begutachtet wird.

Besonders im Rahmen der Bestandsaufnahme bietet es sich an, diese in den Unterricht oder in Projekte zu integrieren und innerhalb der Schulklassen oder in entsprechenden Arbeitsgruppen relevante Daten zu erheben. Auch Eltern können dabei sehr gut eingebunden werden. Die Aufgabe der Steuergruppe liegt hier darin, die Erhebung der verschiedenen Daten zu beauftragen, zu koordinieren, möglicherweise Workshops dazu zu organisieren sowie die in Form von Tabellen, Berichten, Protokollen u.Ä. vorliegenden Daten zusammenzuführen und für alle Beteiligten der Schule öffentlich zu machen.

2.3 Phase III: Zielformulierung und Planung

Auf der Grundlage der Informationslage aus der Bestandsaufnahme geht es in der dritten Phase darum, Ziele der demokratischen Schulqualitätsentwicklung zu formulieren, wobei auch die Ergebnisse der demokratiebezogenen Selbstbewertung einfließen sollten. Ein Spezifikum allgemeiner Schulprogrammarbeit ist die Formulierung eines Leitbildes. Das Leitbild selbst besteht aus einer Reihe von Leitsätzen, die für den gesamten Entwicklungsprozess der Schule leitend sind. Sie bieten eine Grundlage zur Bestimmung spezifischer und konkreter Handlungsziele für jeweils definierte Schulentwicklungszeiträume.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Bestandsaufnahme und dem demokratiebezogenen Leitbild werden anschließend spezifische Vorhaben für einen bestimmten Zeitraum ausgewählt, Handlungsziele zur Realisierung dieser Vorhaben definiert sowie der Kriterienkatalog zur Feststellung der Zielerreichung abgestimmt. Im Anschluss geht es darum, konkrete Maßnahmen und Aktivitäten zur Realisierung eben dieser Ziele zu planen. Die einzelnen Methoden, Maßnahmen und Aktivitäten mit ihren konkreten Zielsetzungen werden in einem genauen Maßnahmenplan dokumentiert, der darüber hinaus die für die Umsetzung verantwortlichen Personen benennt sowie Termine festlegt, zu denen die Aktivitäten durchgeführt werden sollten.

Während bei der Leitbildentwicklung alle Beteiligtegruppen und insgesamt eine möglichst große Anzahl von Personen einbezogen werden sollte, wird die konkre-

te Planung der Umsetzung in mehreren kleinen Teams durchgeführt, die jeweils für einen Entwicklungsbereich verantwortlich sind.

2.4 Phase IV: Dokumentation

Die Phase der Dokumentation durchzieht streng genommen alle Phasen der demokratischen Schulqualitätsentwicklung, da bereits in vielen der zuvor durchlaufenen Schritte wesentliche Dokumente (wie die Ergebnisse der Bestandsaufnahme inklusive des Protokolls der Selbstbewertung, das entwickelte Leitbild und ein umfassender Handlungsplan) entstanden sind, welche für eine systematische und evaluierbare Qualitätsentwicklung grundlegend sind. Dennoch soll die Dokumentation hier gesondert erwähnt werden, um die Zusammenführung der einzelnen Ergebnisse zu einem kohärenten Schulqualitätsprogramm und dessen Endformulierung als offizielles und der Öffentlichkeit zu präsentierendes Dokument grundlegend einzuplanen. Dieser Schritt liegt vollständig in der Verantwortung der Steuergruppe.

2.5 Phase V: Umsetzung und Überprüfung

Die Umsetzung der im Schulprogramm festgelegten Ziele und Aktivitäten wird von den im Handlungsplan festgelegten Verantwortlichen begleitet. Die Steuergruppe berät die Akteure bezüglich der besprochenen Zielorientierung und Ergebnissicherung und unterstützt die innerschulische Kommunikation und Koordination. Auf der Grundlage des Schulprogramms, in das die Ergebnisse der demokratiebezogenen Selbstbewertung eingeflossen sind, bleibt schließlich die Realisierung der Ziele und Maßnahmen und die damit verbundenen Fortschritte in Bezug auf eine demokratiebezogene Schulqualität regelmäßig zu überprüfen.

Dies kann in Form des internen Audits erfolgen, d.h. dass eine Gruppe von Personen aus der Schule sowie Personen aus dem direkten Schulumfeld den Stand der demokratiebezogenen Aktivitäten, insbesondere die umgesetzten Maßnahmen und deren Ergebnisse, gemeinsam begutachtet und Empfehlungen für die weitere Entwicklung ausspricht. Nach einer schulinternen Veröffentlichung und Diskussion der Ergebnisse des Audits beginnt der Kreislauf mit der Erhebung weiterer Daten und der Planung neuer Verbesserungsmaßnahmen im Sinne des DemokratieAudits erneut. Nach dem Erreichen eines gewissen Qualitätsniveaus kann der Kriterienkatalog schließlich entsprechend erweitert werden.

Literatur

- Abs, H.-J. (2005): Quality framework on EDC-processes in schools. Paper presented at the NECE-Conference. EYCE 2005: National Experiences – European Challenges. Berlin: bpb. <http://www.bpb.de/files/UGFH2V.pdf>, <http://www.bpb.de/files/H8W4PX.pdf>
- Ackermann, H. (Hrsg.) (1998): Schulqualität managen. Von der Verwaltung der Schule zur Entwicklung von Schulqualität. Neuwied: Luchterhand.
- Altrichter, H./Posch, P. (1999): Wege zur Schulqualität. Studien über den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen. Innovationen in der Berufsbildung 2. Innsbruck u.a.: Studienverlag.
- Birzéa, C. et. al.: Tool for quality assurance of education for democratic citizenship in schools. Final draft. Paris: Unesco, Council of Europe & CEPS. http://public.mzos.hr/Download/2005/04/08/EDCQA_tool_final_draft.pdf
- Bormann, I. et al. (2004): SINA-Nachhaltigkeitsaudit. Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich e.V. Berlin.
- Both, K. (2003): Schulqualität und Lernkultur. Anregungen zur Schulentwicklung aus der Jenaplan-Pädagogik. In: Die Deutsche Schule 95, H. 2/2003, S. 197–205.
- Brockmayer, R. (1999): Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen. Expertise verfasst für die Projektgruppe »Innovationen im Bildungswesen« der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK). Bonn: BLK. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft71.pdf>
- Buhren, C.G. (1999): Indikatoren zur Evaluierung von Schulqualität. In: Schulverwaltung, Spezial 2/1999, S. 11–14.
- Duerr, K. (2003): The school – a democratic learning community. The All-European Study on Pupils Participation in Schools. DGIV/EDU/CIT (2003) 23 Rev. Strasbourg: Council for Cultural Co-Operation (CDCC), Council of Europe. <http://www.coe.int>
- Edelstein, W./Fauser, P.: Demokratie lernen und leben. BLK-Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, H. 96. Bonn: Eigenverlag. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft96.pdf>
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2003): Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung. Brüssel/Frankfurt.
- Eurydice European Unit (Hrsg.) (2005): Citizenship Education at School in Europe. Brüssel: Eurydice. <http://www.education.gov.mt/ministry/doc/pdf/citizenship.pdf>
- Haindl, M. (2003): »Total Quality Management« in Schulen. Ein Modell für die Evaluation von Schulqualität? Innsbruck u.a.: Studienverlag.

- Hansel, T. (Hrsg.) (2001): Schulprofil und Schulqualität. Perspektiven der aktuellen Schulreformdebatte. Herbolzheim: Centaurus.
- Holtappels, H.G. (2003): Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente. München: Wolters u.a.
- Kempfert, G./Rolff, H.-G. (2004): Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für Pädagogisches Qualitätsmanagement. Weinheim/Basel: Beltz.
- Klafki, W. (1998): Schulqualität – Schulprogramm – Selbstevaluation der Kollegien. Die einzelne Schule als Basis der Schulreform. In: Erziehung und Unterricht, H. 7/8, S. 568–582.
- Kultusministerium/Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.) (2005): Referenzrahmen Schulqualität in Hessen. Qualitätsbereiche, Qualitätskriterien, Qualitätsindikatoren. Wiesbaden. http://www.iq.hessen.de/iq/binarywriter servlet?imgUid=524705_53-3e57-4701-a6d7-87189e20c882&uBasVariant=33333333-3333-3333-3333-333333333333&isDownload=true
- Landesinstitut für Lehrerfortbildung, Lehrerweiterbildung und Unterrichtsforschung von Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2002): Auf dem Weg zum Schulprogramm. Prozesse und Erfahrungen der Modellversuchsschulen von KES. Halle: BLK-Modellversuch »Kriterien zur Entwicklung, Evaluation und Fortschreibung von Schulprogrammen«. http://www.kes.bildung-lsa.de/download/auf_dem_weg.pdf
- Landwehr, N. (2004): Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Basisinstrument zur Schulqualität. Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht. Bern: h.e.p. Verlag.
- Mauthe, A./Rösner, E. (Hrsg.) (2000): Schulqualität konkret. Dokumentation des Wettbewerbs »Qualität schulischer Arbeit«. Beiträge zur Bildungsforschung und Schulentwicklung 16. Dortmund: IFS.
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, Referat 35: Schulische Qualitätsentwicklung, Schulforschung, Pädagogische Schulentwicklung (Hrsg.) (2004): Orientierungsrahmen Schulqualität in Brandenburg. Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen. Potsdam. http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/1227/orientierungsrahmen_brandenburg.pdf
- Ministerium für Bildung und Frauen des Landes Schleswig-Holstein/Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) (Hrsg.) (2005): Qualitätshandbuch für die Arbeit an allgemein bildenden Schulen und Sonderschulen in Schleswig-Holstein. Externe Evaluation im Team. Kronshagen. http://evit.lernnetz2.de/allgemein/materials/evit_handbuch-18_10_2005.pdf
- Niedersächsisches Kultusministerium/Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung (NLI) (Hrsg.) (2003): Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen. Hildesheim.

- Posch, P./Altrichter, H. (1999): Schulqualität. Merkmale schulischer Qualität in der Perspektive verschiedener Bezugsgruppen. Wien: BMUK.
- Rösner, E. (Hrsg.) (1999): Schulentwicklung und Schulqualität. Beiträge zur Bildungsforschung und Schulentwicklung 8. Dortmund: IFS.
- Schirp, H. (1996): Gestaltung und Öffnung von Schule. Ein pädagogischer Ansatz zur Weiterentwicklung von Unterricht und Schulqualität. Soest: LI.
- Senatsverwaltung Berlin für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.) (2005): Bildung für Berlin. Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin. Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen. Berlin. http://www.berlin.de/imperia/md/content/senbidung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/handlungsrahmen_schulqualitaet.pdf
- Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport Berlin (Hrsg.) (2000): Schulqualität in Berlin. Berlin.
- Stern, C./Döbrich, P. (Hrsg.) (2000): Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.