

Gerhard de Haan
Wolfgang Edelstein
Angelika Eikel (Hrsg.)

Qualitätsrahmen Demokratiepädagogik

Demokratische Handlungskompetenz fördern,
demokratische Schulqualität entwickeln



BELTZ

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Schulprogramme – Begriffe, Bestandteile und Funktionen	3
1.2	Demokratische Schulprogrammentwicklung – Konzept und Verfahren	4
1.3	An welche Schulen richtet sich der Ansatz demokratischer Schulprogrammentwicklung?	5
2	Bausteine demokratischer Schulprogrammentwicklung	6
2.1	Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung – Ziele, Bestandteile und Praxishilfen	6
2.2	Schulprogramm »Schule in der Demokratie«	8
3	Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung »Schritt für Schritt«	9
3.1	Einstieg in die demokratische Schulprogrammarbeit beschließen	10
3.2	Steuergruppe bilden	11
3.3	Leitbild entwickeln	15
3.4	Bestandsaufnahme durchführen	23
	Informieren und Aushandeln von Entwicklungsschwerpunkten	33
3.5	Ziele und Vorhaben definieren	35
3.6	Umsetzung und Evaluation planen	42
3.7	Schulprogramm als Dokument erstellen	48
	Informieren und Veröffentlichen des Schulprogramms	49
3.8	Vorhaben umsetzen	49
3.9	Entwicklung evaluieren	50
	Informieren und Transparenz schaffen	54
3.10	Einen neuen Entwicklungskreislauf beginnen	54
	Literatur	55

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 Leitfaden wurde im Kontext der Arbeitsgruppe »Qualität & Kompetenzen« des BLK-Programms »Demokratie lernen & leben« erarbeitet.

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 Autorin

Angelika Eikel

© 2007 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

www.beltz.de

Umschlagabbildung: Svea Pietschmann

Printed in Germany

ISBN 978-3-407-25471-9

1 Einleitung

1.1 Schulprogramme – Begriffe, Bestandteile und Funktionen

Die Erstellung von Schulprogrammen beschreibt kaum mehr eine neue Entwicklung. Im Kontext einer zunehmenden Selbständigkeit und stärkeren Eigenverantwortung von Schulen gewinnen Schulprogramme als Instrument der Schulentwicklung etwa seit Beginn der 1990er Jahre in Deutschland flächendeckend an Bedeutung. In einer wachsenden Anzahl von Bundesländern wird ihre Erstellung in das Schulgesetz aufgenommen und verpflichtend gemacht. Wo dies nicht der Fall ist, wird die Schulprogrammentwicklung zumeist nahe gelegt und von einer zunehmenden Anzahl der Schulen umgesetzt.

Gleichzeitig soll dieser Trend nicht darüber hinwegtäuschen, dass das, was in den einzelnen Bundesländern und in den verschiedenen Schulen entwickelt wird, sehr unterschiedlich ist. Die Inhalte dessen, was ein Schulprogramm umfassen soll, sind dabei von einer beinahe ebenso großen Heterogenität gekennzeichnet wie die Verfahren innerhalb derer sie entstehen und die Terminologien, welche sich damit verbinden. So finden sich Dokumente mit ganz unterschiedlichen Bezeichnungen: Mal ist von Schulprofilen die Rede, gelegentlich von Schulkonzepten und dann wieder von Qualitäts- oder Schulprogrammen. Um ein Verständnis darüber aufzubauen, wovon im Folgenden die Rede ist und wie die Begriffe im Zusammenhang demokratischer Schulprogrammentwicklung verwendet werden, sollen die Unterschiede zwischen ihnen kurz skizziert werden:

Während ein Schulprofil die charakteristischen Elemente der Schule und ihrer Kultur zusammenfasst und die Schule in ihren spezifischen Merkmalen *porträtiert*, verbindet sich mit einem Schulkonzept, wie der Begriff besagt, eine *konzeptionelle* Grundlage für die pädagogische und organisationale Arbeit der Schule. Es integriert die verschiedenen Ansätze und Maßnahmen in ein kohärentes Gesamtkonzept der Schule.

Ein Schulprogramm, wie es im Zusammenhang demokratischer Schulprogrammentwicklung verstanden wird, integriert gewissermaßen beide Begriffe. Das Schulprofil oder auch Schulporträt zeichnet in sehr kurzer, pointierter Form die spezifischen Konturen der jeweiligen Schule nach. Dabei handelt es sich sowohl um faktische Eckdaten und Rahmenbedingungen der Schule als auch um gegebene pädagogische, organisationale und ähnliche Spezifika. Im Dokument des Schulprogramms kann das Profil oder Porträt der Schule beispielsweise gut als ein Überblick bietendes Entrée eingesetzt werden (siehe dazu auch Material 1.1, Heft 5).

Von ihm zu unterscheiden ist das Leitbild der Schule. Dieses richtet sich weniger vorrangig auf die bereits ausgeprägten Konturen, den faktischen Ist-Stand der Schule als auf die das pädagogische Handeln und die organisationale Entwicklung leitenden Vorstellungen. Hier geht es stärker um normative, zukunfts- und entwicklungsleitende Überzeugungen (siehe Kap. 3.3). Das Schulkonzept wiederum bezeichnet die programmatische Ausarbeitung der pädagogischen und organisationalen Ansätze der Schule und beschreibt die konzeptionelle Basis des Schulprogramms.

Im Kern liegt das Wesen des Schulprogramms in der Ausarbeitung eines konkreten Arbeitsprogramms zur Umsetzung dieses Konzepts. Das spezifische Profil und Leitbild der Schule berücksichtigend umfasst das Schulprogramm

- eine Konkretisierung der für einen bestimmten Zeitraum festgelegten Entwicklungsschwerpunkte und Ziele der Schule,
- die entsprechenden Entwicklungsvorhaben und Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele und
- einen Aktionsplan inklusive Zuständigkeiten, Zeitangaben und Maßnahmen zur Evaluation der anvisierten Schulentwicklung.

Damit kann es der Schule und den in ihr agierenden Personen dienen

- als eine konzeptionelle Orientierungs- und Arbeitsgrundlage für das pädagogische Handeln in der Schule,
- als Entwicklungskonzept einer lernenden Organisation,
- zur Profilbildung und Öffentlichkeitsarbeit,
- als eine Möglichkeit zur partizipativen Gestaltung der Schule und
- zur Selbstvergewisserung des Entwicklungsstandes und -fortschritts der Schule.

Darüber hinaus fungiert ein Schulprogramm für Eltern, für externe Kooperationspartner und für weiterführende Bildungsinstitutionen, Betriebe u.Ä. als eine Art Visitenkarte und kann eine Basis für Kooperationen darstellen.

1.2 Demokratische Schulprogrammentwicklung – Konzept und Verfahren

Betrachtet man den Ansatz demokratischer Schulprogrammentwicklung im Gesamtzusammenhang des Qualitätsrahmens Demokratiepädagogik, so zeichnet sich ab, auf was das »Demokratische« hindeutet: Es hat zu tun mit Kommunikation, mit Verantwortungsübernahme und einer aktiven Gestaltung der Lebenswelt in Gemeinschaft mit anderen (siehe Heft 1: Grundlagen zur Demokratiepädagogik) sowie mit ähnlichen Merkmalen, welche auch im Kontext der Entwicklung von Schulprogrammen eine wichtige Rolle spielen. Dennoch ergibt sich speziell in diesem Zusammenhang die Frage: Worauf richtet sich das Attribut »demokratisch« hier – geht es um eine demokratische Entwicklung des Schulprogramms oder um die Entwicklung eines demokratischen Schulprogramms?

Die Antwort würde lauten: Es geht – wenn eine Schule so will – um beides: Der Ansatz demokratischer Schulprogrammentwicklung impliziert einerseits einen demokratischen Prozess der Schulentwicklung. Andererseits kann sich damit auch die Entwicklung eines Schulprogramms verbinden, dessen programmatisch-konzeptionelle Ausrichtung durch demokratiepädagogische Ziele und Qualitätsansprüche gekennzeichnet ist.

Der Prozess der Entwicklung des Schulprogramms spielt im Zusammenhang demokratischer Schulprogrammarbeit eine zentrale Rolle. Er verweist auf demokratische Prozessqualitäten, die einen weitgehend transparenten und partizipativen Schulentwicklungspro-

zess beschreiben, bei welchem alle an Schule beteiligten Gruppen bei der Gestaltung und Entwicklung ihrer Schule einbezogen werden.

Richtet man den Blick auf die Praxis der Schulentwicklung, so zeichnet sich hier eine nicht unbedeutende Herausforderung ab. Schulprogramme in einem demokratisch-partizipativen Verfahren zu entwickeln, das über die Mitarbeit weniger Schülerinnen und Schüler in der Steuergruppe hinausgeht und durch eine Einbeziehung aller Interessengruppen – des Lehrerkollegiums, der Schülerschaft, der Elternvertretung und externen Partner – charakterisiert ist, beschreibt noch keineswegs den Alltag der Schulentwicklung. Gleichzeitig aber verspricht die möglichst breite Beteiligung an der Entwicklung des Schulprogramms die Identifikation mit diesem zu fördern und das Engagement in Bezug auf die Umsetzung des Programms und damit seine Verbindlichkeit zu erhöhen. Um einen solchen Prozess umsetzen zu können, benötigen Schulen entsprechende Hilfestellungen und Unterstützung.

Die Demokratieorientierung im Zusammenhang demokratischer Schulprogrammentwicklung kann verschiedene Bezüge aufweisen und unterschiedliche Ausmaße annehmen. Neben dem Prozess demokratischer Schulprogrammentwicklung können viele andere Aspekte der Schule, ob Prozesse, Strukturen oder Ergebnisse, auf demokratiepädagogische Ziele ausgerichtet sein und als solche auch in den Inhalt des Schulprogramms einfließen. Diese können sich auf einzelne Aspekte oder Entwicklungsfelder (wie Lehren und Lernen, Schulleben, Schulmanagement u.a.) beziehen oder auch auf die Schule als Ganzes.

Verfolgt die Schule das Ziel der Entwicklung einer umfassenden demokratischen Schulqualität, die sich nicht auf wenige Aspekte beschränkt, sondern alle Entwicklungsebenen der Schule durchdringt und dabei durch eine Öffnung zur demokratischen Gesellschaft gekennzeichnet ist, wird im demokratiepädagogischen Kontext von dem Leitbild einer »Schule in der Demokratie« gesprochen (vgl. dazu auch das im Zusammenhang des DemokratieAudits stehende Qualitätskonzept in Heft 6 und 7).

1.3 An welche Schulen richtet sich der Ansatz demokratischer Schulprogrammentwicklung?

Prinzipiell richtet sich der Ansatz demokratischer Schulprogrammentwicklung an jede Schule – ob diese über ein explizit demokratiepädagogisches Profil und Leitbild verfügt oder nicht. Ein möglichst demokratisches Verfahren der Schulprogrammentwicklung ist letztlich für jede Schule von Relevanz, insofern die Einbeziehung der Schulakteure als eine nicht unbedeutende Gelingensbedingung für den Erfolg der Schulentwicklungsmaßnahmen erscheint. Dies kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine demokratische Schulprogrammentwicklung besonders im ersten Entwicklungszyklus auch mit einem höheren Aufwand verbunden ist als nicht-partizipative Verfahren es sind. Gleichzeitig wiederum verspricht eine demokratisch-partizipative Schulprogrammentwicklung nicht nur eine bessere Qualität im Hinblick auf das entstehende Programm und dessen Umsetzung, sondern auch positive Effekte auf das Zusammenleben und -arbeiten in der Schule und das Schulklima insgesamt.

Neben dem Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung und seiner Praxismaterialien, bietet das Konzept zugleich ein Orientierungsangebot für solche Schulen, die Demokratiepädagogik als ein zentrales Prinzip ihrer pädagogischen Konzeption verstehen. Diesen Schulen kann die Darstellung einer Reihe demokratiepädagogischer Ansätze und Methoden ebenso wie ein Musterschulprogramm »Schule in der Demokratie« als Anregung und Orientierungshilfe bei der Ausgestaltung eines eigenen Schulprogramms dienen (siehe Heft 5). Darüber hinaus bietet ihnen das DemokratieAudit ein Instrument zur systematischen Verbesserung ihrer Schulqualität (siehe Heft 6 und 7).

2 Bausteine demokratischer Schulprogrammentwicklung

Im Wesentlichen umfasst der hier vorgeschlagene Ansatz demokratischer Schulprogrammentwicklung

- einen Verfahrensvorschlag zur partizipativen Schulprogrammentwicklung (siehe Kapitel 3 in diesem Heft) inklusive methodischer Praxishilfen sowie
- ein demokratiepädagogisches Konzept zur Gestaltung eines Schulprogramms inklusive eines entsprechenden Musterschulprogramms »Schule in der Demokratie« und möglicher Ansätze zur demokratiepädagogischen Schulentwicklung (siehe Heft 5).

2.1 Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung

Im Hinblick auf das Verfahren zur Entwicklung eines Schulprogramms lässt sich sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis der verschiedenen Bundesländer ebenso eine Vielfalt erkennen wie sie bereits in Bezug auf die Verwendung der Terminologien in diesem Zusammenhang angedeutet wurde.

Im Folgenden wird ein Verfahren zur Schulprogrammentwicklung vorgeschlagen, bei dem möglichst viele der an Schule beteiligten Gruppen und Personen an der Gestaltung der Schule mitwirken und das gleichzeitig einen Beitrag zur Stärkung einer demokratischen Schulkultur leisten kann. Jeder der Schritte dieses Schulentwicklungskreislaufs ist in unterschiedlicher Weise durch eine weitreichende Partizipation gekennzeichnet. Im Wesentlichen lässt sich das Verfahren anhand folgender Schritte strukturieren:

1. Einstieg in die demokratische Schulprogrammarbeit beschließen
2. Steuergruppe bilden
3. Leitbild entwickeln
4. Bestandsaufnahme durchführen
5. Ziele und Vorhaben entwickeln
6. Umsetzung und Evaluation planen
7. Schulprogramm als Dokument erstellen
8. Vorhaben umsetzen
9. Entwicklung evaluieren

Von einem Kreislauf ist hier insofern zu sprechen, als dass Schulprogrammarbeit stets einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess beschreibt, der nicht mit der Erstellung eines Schulprogrammdokuments beendet ist. Nach einmaligem Durchlauf des gesamten Prozesses – in der Regel nach einem, potenziell auch zwei Entwicklungsjahren – beginnt dieser von Neuem und das Schulprogramm wird fortgeschrieben. Der neue Kreislauf muss nicht mehr mit dem hier an erster Stelle positionierten Schritt eines grundlegenden Einstiegs gestartet werden, sondern beginnt mit einer erneuten Bestandsaufnahme.

In einem ähnlichen Zyklus von drei bis vier Jahren kann die Entwicklung und Revision des Leitbilds der Schule vorgenommen werden, welches hier in den Prozess der Schulprogrammarbeit integriert wurde. Zwar werden Leitbild und Schulprogramm im Schulentwicklungsdiskurs nicht selten als zwei voneinander getrennte Schulentwicklungsinstrumente betrachtet. Gleichzeitig findet sich das Leitbild aber in vielen der inzwischen vorliegenden Ausführungsvorschriften der Bundesländer als ein Bestandteil des Schulprogramms, wenngleich dabei nicht zwangsläufig auch die Leitbild- und Schulprogrammentwicklung als miteinander verbunden betrachtet werden.

Im Ansatz demokratischer Schulprogrammarbeit werden die beiden Prozesse insofern miteinander verbunden, als dass das Leitbild eine zentrale Grundlage für eine gezielte Bestandsaufnahme und systematische Entwicklungsplanung bietet. Das Leitbild ermöglicht es, die Schulprogrammentwicklung zu fokussieren. Auf diese Weise erhält die Bestandsaufnahme einen eingrenzenden Rahmen, wodurch einer ausufernden Datenerhebung, die nur schwer systematisch zusammengeführt und von den Schulakteuren umgesetzt werden kann, entgegengewirkt werden kann. Vor dem Hintergrund eines systematisch entwickelten Leitbildes können Informationen und Daten gezielter erhoben werden, ohne dass bei Bedarf nicht auch über den Fokus des Leitbildes hinausgeblickt werden könnte.

Ein Vorschlag dazu, wie das Verfahren demokratischer Schulentwicklung im Einzelnen aussehen könnte, wird in Kapitel 3 beschrieben. Die Darstellung der einzelnen Schritte ist an die koordinierende Steuergruppe adressiert und gliedert sich entlang der Fragen:

- ***Worum geht's?***
Hier werden Ziele und Funktionen des jeweiligen Entwicklungsschrittes dargestellt.
- ***Wer sollte beteiligt sein?***
Es werden Empfehlungen dazu gegeben, welche Gruppen bei dem jeweiligen Schritt einbezogen werden sollten.
- ***Was ist ein geeigneter Kontext?***
Hier wird der mögliche Rahmen zur Durchführung des Schrittes dargestellt mit Blick auf den zeitlichen Rahmen und die Form der Umsetzung (Steuergruppensitzung, Workshop u.Ä.).
- ***Wie kann's gehen?***
Es wird im Einzelnen beschrieben, wie die Durchführung des jeweiligen Schrittes konkret umgesetzt werden könnte.
- ***Auf was ist besonders zu achten?***
Sofern erforderlich, findet hier Erwähnung, was über das zuvor Dargestellte hinaus wichtig zu bedenken ist.

2.2 Schulprogramm »Schule in der Demokratie« – Ziele, Bestandteile und Praxishilfen

Wie dargestellt, kann sich das Attribut »demokratisch« sowohl auf das Verfahren der Schulprogrammentwicklung wie auch auf das Leitbild der Schule und die Inhalte des Schulprogramms beziehen.

Ist das Leitbild der Schule durch demokratische Leitwerte und -ziele gekennzeichnet, die sich als entsprechend demokratiepädagogisch orientierte Ansätze und Maßnahmen im Schulprogramm niederschlagen, kann unter demokratiepädagogischen Gesichtspunkten von einer »Schule in der Demokratie« gesprochen werden. Dabei können sich die demokratiepädagogischen Ziele und Maßnahmen auf ganz unterschiedliche Bereiche pädagogischen und organisationalen Handelns richten wie z.B. auf die Entwicklung demokratischer Handlungskompetenz bei Schülerinnen und Schülern, das Zusammenleben in der Klasse, die Lern- und Schulkultur insgesamt, die Öffnung der Schule, das Schulmanagement, die Personalentwicklung und die Schulprogrammentwicklung.

Eine entsprechend demokratiepädagogisch motivierte Schule wird auch deshalb als »Schule in der Demokratie« bezeichnet, weil sich das demokratische Handeln hier nicht allein auf das innerschulische Lernen und Leben richtet, sondern auch den demokratieförderlichen Kooperationen im schulischen Umfeld und der Öffnung der Schule hin zur demokratischen Zivilgesellschaft eine wichtige Bedeutung zukommt.

Schulen, welche bestrebt sind, ein solches oder ähnliches Profil zu entwickeln, bietet das Musterschulprogramm »Schule in der Demokratie« (siehe Heft 5) entsprechende Hilfestellungen: Seine exemplarische Schulprogrammstruktur, angereichert durch Ausschnitte aus realen Schulprogrammen verschiedener Schulen des BLK-Programms »Demokratie lernen & leben« liefert einerseits inhaltlich-konzeptionelle Anregungen zur Entwicklung eines demokratiepädagogisch motivierten Schulprogramms. Andererseits umfasst das Programm diverse Vorlagen zur Struktur und Ausgestaltung des Schulprogramms, ohne dass die skizzierten Inhalte schlicht kopiert werden können und sollten.

Im Einzelnen setzt sich das Musterschulprogramm aus folgenden Elementen zusammen:

- Schulporträt
- Leitbild
- Bestandsaufnahme
- Ziele und Vorhaben
- Umsetzungsplan
- Evaluation

In seinem Aufbau und seinen einzelnen Elementen kann das Musterschulprogramm auch solchen Schulen Anregungen und Praxishilfen bieten, die ihre Demokratieorientierung eher auf das Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung als auf den Inhalt beziehen. Wie ein Verfahren demokratischer Leitbild- und Schulprogrammentwicklung gestaltet werden könnte, wird im folgenden Kapitel ausgeführt.

3 Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung »Schritt für Schritt«

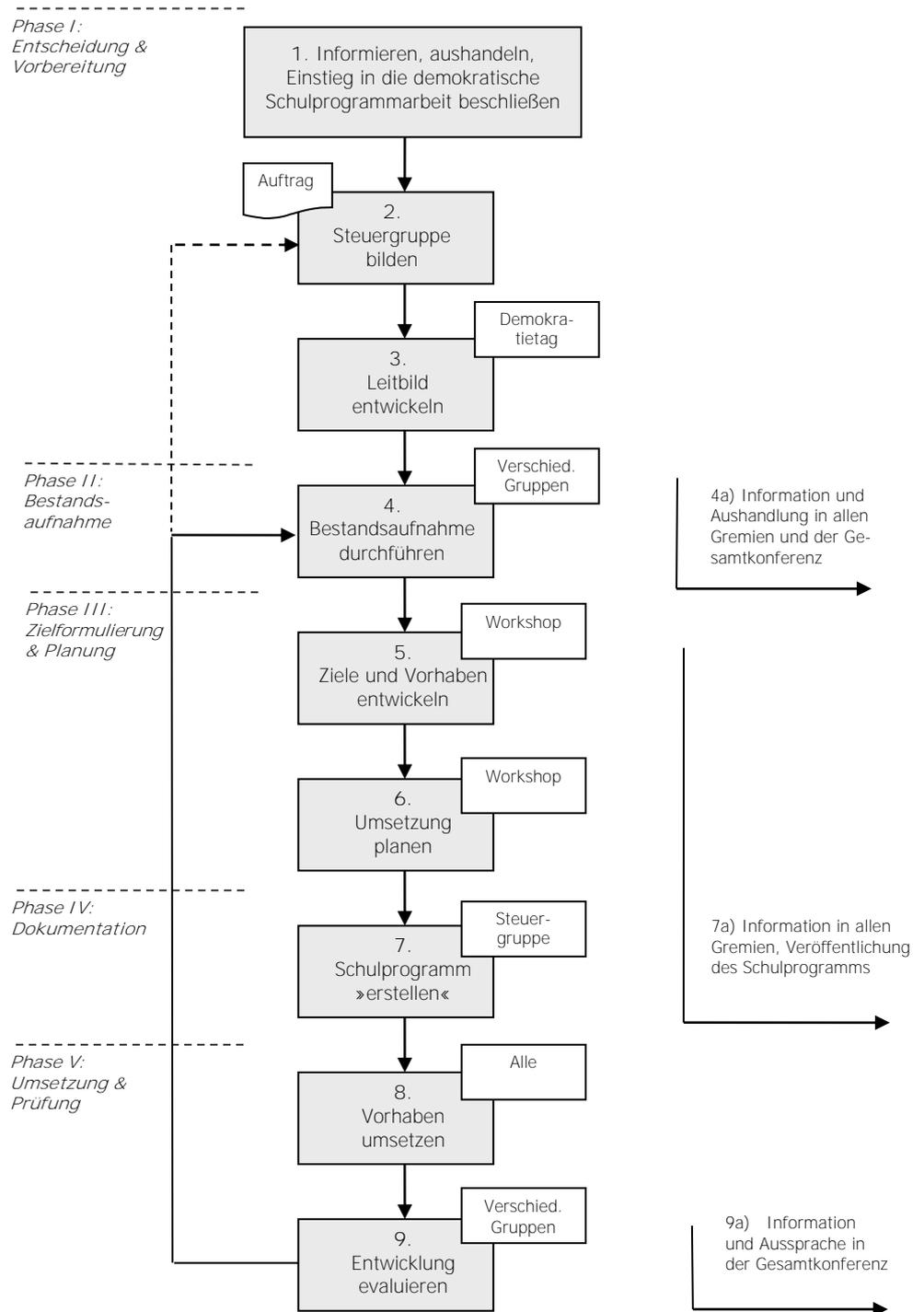


Abb. 1: Demokratische Schulprogrammentwicklung im Überblick

3.1 Einstieg in die demokratische Schulprogrammarbeit beschließen

Worum geht's?

Viele Schulen sind im Zusammenhang der Auflagen ihrer Schulaufsichten bereits in die Schulprogrammarbeit eingestiegen, andere befinden sich noch in der Einstiegsphase zu einer systematischen Schulprogrammentwicklung. Nicht selten findet dieser Einstieg in der Form statt, dass sich die Schulleitung auf den Weg begibt, ein entsprechendes Programm zu formulieren, dies teilweise mit einigen Kolleginnen und Kollegen erledigt oder gelegentlich auch zu diesem Zweck eine Steuergruppe einrichtet. Seltener ist, dass alle Beteiligungsgruppen – also neben dem Lehrerkollegium auch Schülerinnen, Schüler und Eltern – an der Entwicklung eines Schulprogramms aktiv beteiligt oder auch nur über das Vorhaben einer Schulprogrammentwicklung, über seinen Sinn und Zweck hinreichend informiert sind. Wollen die mit einem Schulprogramm verbundenen Vorteile genutzt werden – und damit sein Nutzen auch dem Aufwand, den seine Erstellung erfordert, gerecht werden – sollte das Schulprogramm von möglichst allen Beteiligungsgruppen der Schule getragen werden. Eine grundlegende Bedingung dafür ist, dass alle »Betroffenen« zumindest informiert sind und die Bedeutung des Schulprogramms für die Schule und den darin agierenden Personengruppen verstehen.

Wer sollte beteiligt sein?

Unabhängig davon, ob der Einstieg in die Schulprogrammarbeit auf eine gesetzliche Verpflichtung zurückgeht, auf eine Empfehlung der Schulaufsicht oder auf eine Idee aus der Schule selbst, sollte die gesamte Schulöffentlichkeit über das Vorhaben informiert werden – neben der Schulleitung also das versammelte Kollegium, alle Schülerinnen und Schüler, die Eltern und auch die externen Partner der Schule.

Was kann ein geeigneter Rahmen sein und wie kann's gehen?

Einen Rahmen zum Einstieg in die demokratische Schulprogrammarbeit bietet zunächst die Schulkonferenz, in welcher das Verfahren der Schulprogrammentwicklung vorgestellt und der Einstieg in die Schulprogrammarbeit offiziell beschlossen wird. Hier ist auch zu vereinbaren, in welcher Formen die Schulöffentlichkeit informiert und eingebunden werden soll: Neben den Informationskanälen über die einzelnen Gremien (von der Schülerüber die Klassenvertretung zu einer Thematisierung in den Klassenräten) sollte der Einstieg in die demokratische Schulprogrammentwicklung auch Thema einer Gesamtkonferenz sein. Darüber hinaus bleiben weitere Informationsmöglichkeiten in Form von Beiträgen in der Schülerzeitung, auf der Homepage der Schule, Elternbriefe und Diskussionen auf Elternabenden etc.

3.2 Steuergruppe bilden

Worum geht's?

Komplexe Schulentwicklungsprozesse, wie sie durch die Schulprogrammarbeit beschrieben werden, bedürfen einer systematischen Steuerung und Koordination. Zu diesem Zweck ist die Einrichtung einer die jeweiligen Entwicklungsprozesse überblickenden und koordinierenden Arbeitsgruppe erforderlich: eine sogenannte Steuergruppe. Bei allen in einer Schule potenziell existierenden Steuergruppen handelt es sich dabei um eine Steuergruppe eigens zur Koordination der Schulentwicklung durch Schulprogrammarbeit. Aufgaben dieser Steuergruppe im Zusammenhang einer demokratischen Schulprogrammarbeit sind:

- die Schulprogrammentwicklungsprozesse koordinieren: einzelne Schritte systematisch einleiten, Sitzungen und Workshops vorbereiten und durchführen, Ergebnisse dokumentieren und in der Schulöffentlichkeit streuen;
- alle Beteiligengruppen (Lehrerkollegium, Schülerschaft, Eltern, Kooperationspartner) in den Prozess sinnvoll einbinden, sie an verschiedenen Stellen zusammenführen, ihre Interessen einbeziehen und einen partizipativen Entwicklungsprozess systematisch und zielgerichtet moderieren;
- alle Gremien sowie die Schulöffentlichkeit insgesamt informieren über aktuelle Entwicklungsprozesse und -ergebnisse in Form von Berichten, Dokumentationen und Präsentationen bei Konferenzen, in der Schülerzeitung, auf der Homepage der Schule etc.;
- den Entwicklungsprozess der Schule in Bezug auf die eigenen Zielsetzungen (Schulprofil, Leitbild) reflektieren und im Zusammenhang sich ändernder Rahmenbedingungen, bildungspolitischer Reformen und Veränderungen prüfen.

Wer sollte beteiligt sein?

Grundsätzlich kann gelten: umso homogener eine Steuergruppe zusammengesetzt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Vernachlässigung relevanter Perspektiven und einer einseitig geprägten Entwicklung der Schule. Eine demokratische Zusammensetzung der Steuergruppe könnte folgendermaßen aussehen:

- eine Vertretung der Schulleitung bzw. einer koordinierenden Gruppe wie z.B. anderer Steuergruppen oder der erweiterten Schulleitung,
- zwei oder drei Lehrerinnen und Lehrer (in Schulen mit sozialpädagogischem Personal geht davon ein »Platz« an diese Berufsgruppen),
- zwei oder drei Schülerinnen und Schüler (nicht in der Grundschule) und
- eine Elternvertretung sowie möglichst
- eine Vertretung eines kommunalen Partners der Schule.

Die Steuergruppe ist in der Regel in einer Größe von 6 bis 9 Personen gut arbeitsfähig.

Was kann ein geeigneter Kontext sein?

Im Zusammenhang der Gesamtkonferenz, in der das Verfahren demokratischer Schulprogrammentwicklung erläutert und in die Schulprogrammarbeit eingestiegen wird, sollten auch die Aufgaben der Steuergruppe, deren Zusammensetzung und das Verfahren zur Steuergruppenbildung (s.u.) geklärt werden. Der schriftlich formulierte Auftrag der Steuergruppe wird in der Regel durch die Schulkonferenz erteilt.

Wie kann's gehen?

Die Bildung einer Steuergruppe umfasst mehrere Schritte: Es geht zum einen zunächst darum, Vertreterinnen und Vertreter aller an Schule beteiligten Gruppen zu finden, die an der Mitarbeit in der Steuergruppe interessiert sind und dazu geeignet erscheinen; und zum anderen gilt es diese Personen zusammen zu bringen und eine arbeitsfähige Gruppe zu konstituieren.

*Schritt 1: Steuergruppe bilden**Mögliches Vorgehen*

- a) Explizite Aufforderung während der Gesamtkonferenz an diejenigen, die an einer Mitarbeit in der Steuergruppe interessiert sind, ihr Interesse bei einem namentlich genannten Mitglied aus der SV, dem Elternbeirat oder dem Lehrerkollegium binnen einer Frist von X Tagen anzumelden;
- b) Bestimmung einer vorläufigen Koordination, welche die Vorschläge sammelt und die Personen zu einem ersten, konstituierenden Treffen der Steuergruppe einlädt. Die Koordination erhält zugleich den Auftrag aus der Gesamtkonferenz, ein oder zwei Vertreterinnen oder Vertreter externer Kooperationspartner der Schule zwecks einer möglichen Mitarbeit in der Steuergruppe anzusprechen;
- c) Aufforderung an die einzelnen Gremien, bis zu dem besagten Datum Personen vorzuschlagen, die für die Mitarbeit in der Steuergruppe geeignet erscheinen. Dabei muss es sich nicht um Personen handeln, die bereits innerhalb von Gremien engagiert sind.

Schritt 2: Die Arbeitsfähigkeit der Steuergruppe herstellen

Die konstituierende Sitzung der Steuergruppe unterliegt im Wesentlichen zwei Zielen: Zunächst sollen sich die Steuergruppenmitglieder einander kennen lernen und ihren gemeinsamen Auftrag im Einzelnen klären. Damit einhergehend ist unbedingt ein erster, visualisierter »Fahrplan« für die folgenden Treffen anzulegen, um zu vermeiden, dass sich die neue Gruppe im komplexen Prozessmanagement verfährt und viel Energie verbraucht, bevor die Fahrt überhaupt begonnen hat.

Mögliches Vorgehen

- a) Festlegung einer Moderation und einer Protokollführung für die konstituierende Sitzung;
- b) Kennenlernen und Rollenklärung: »Was interessiert mich an der Mitarbeit in der Steuergruppe?« (persönliche Interessen, systemische Veränderungsbedarfe etc.);
- c) Aussprache über den Auftrag der Gesamtkonferenz an die Steuergruppe;
- d) Klärung des detaillierten Ablaufs der Schulprogrammentwicklung und der damit verbundenen Aufgaben und Zuständigkeiten der Steuergruppe (z.B. mithilfe dieses Leitfadens);
- e) Anlegen eines Fahrplans mit Tagesordnungspunkten (TOPs) für die nächsten Treffen der Steuergruppe und Vereinbarung von Zuständigkeiten für die Vorbereitung und Moderation der einzelnen Treffen.

Sitzung			Ziele	Schritte
1	10.12.2006	14:00–16:30	Das genaue Verfahren der partizipativen Leitbildentwicklung ist allen Steuergruppenmitgliedern klar und die Zuständigkeiten sind verteilt	Leitbildentwicklung vorbereiten I
2/ 3	8.1.2007/ 19.1.2007	13:30–15:00	Report; Austausch; offene Fragen zur Organisation und Durchführung des Demokratietages sind geklärt	Leitbildentwicklung vorbereiten II: Demokratietag planen
4	26.1.2007 (Demokratietag)	9:00–17:00	Ein gemeinsames Leitbild ist unter umfassender Lehrer-, Schüler- und Elternbeteiligung entwickelt; Externe Partner leisten als »critical friends« einen wertvollen Beitrag	Leitbildentwicklung durchführen
5	5.2.2007	14:00–16:00	Der Demokratietag ist ausgewertet und das weitere Vorgehen (z.B. zur Bekanntmachung des Leitbildes) ist vereinbart.	Nachbereitung der Leitbildentwicklung und des Demokratietages; Dokumentation
6	28.2.2007	14:00–16:30	Das genaue Verfahren zur partizipativen Bestandsaufnahme ist allen Steuergruppenmitgliedern klar und ein Arbeitplan mit Zuständigkeiten und Zeiten ist vereinbart	Bestandsaufnahme planen
Durchführung der Bestandsaufnahmen				
7	15.5.2007	15:00–18:00	Alle relevanten Informationen liegen aufbereitet vor; Entwicklungsbedarfe der Schule sind identifiziert und Entwicklungsaufgaben formuliert	Bestandsaufnahme auswerten
8	8.6.2007	16:00–18:00	Die Schulöffentlichkeit ist über die Ergebnisse der Bestandsaufnahme weitgehend informiert; die Entwicklungsschwerpunkte für den kommenden Schulentwicklungszeitraum sind im Rahmen der Schulkonferenz ausgehandelt.	Über Ergebnisse der Bestandsaufnahme/n informieren
9/ 10	17.8.2007 (Entwicklungs- und Planungsworkshop)	9:00–17:00	Zu den zentralen Entwicklungsaufgaben sind Ziele formuliert sowie geeignete Vorhaben und Maßnahmen entwickelt; Ein Umsetzungsplan mit Zeiten und Zuständigkeiten zur Umsetzung und Evaluation der Einzelmaßnahmen ist erstellt.	Ziele und Vorhaben entwickeln; Umsetzung und Evaluation planen
11	12.9.2007	13:00–15:30	Die Methoden zur Evaluation der einzelnen Vorhaben sind besprochen und die Verantwortlichen fühlen sich gut beraten; das Verfahren zur Evaluation ist festgelegt; Verantwortlichkeiten zur Fertigstellung und Redaktion des Schulprogramms sind verteilt.	Evaluation der einzelnen Vorhaben besprechen; Schulprogramm fertig stellen
Erstellung des Schulprogramms				
12	19.10.2007	14:00–15:30	Das textlich und grafisch erstellte Schulprogramm liegt allen vor, letzte Anmerkungen sind eingearbeitet und verschiedene Wege und Formen seiner Veröffentlichung sind geplant.	Schulprogramm redigieren und Veröffentlichung koordinieren
Umsetzung der Vorhaben (parallel regelmäßige, weniger häufige Treffen der Steuergruppe)				
13/ 14	15.8.2008/ 29.8.2008	13:00–15:00	Die Evaluation des Entwicklungsfortschritts ist geplant, Zuständigkeiten sind vereinbart	Entwicklungsevaluation planen
Entwicklung evaluieren				
15	30.9.2008		Die Ergebnisse der Evaluation sind ausgewertet vor; Entwicklungsfortschritte und -aufgaben sind erkennbar	Entwicklung evaluieren
...	Die Schulöffentlichkeit ist umfassend informiert

Abb. 2: Exemplarischer Arbeitsplan der Steuergruppe zur demokratischen Schulprogrammentwicklung

Auf was ist besonders zu achten?

Wichtig ist, dass der Arbeitsplan vor dem Hintergrund der zuvor gesammelten Interessen an der Steuergruppenarbeit, dem Auftrag der Schulkonferenz und vor allem den **faktischen »To do's«** einer demokratischen Schulprogrammentwicklung gemeinsam entworfen und visualisiert wird. Sofern die Gruppe über einen Raum verfügt, in dem sie sich regelmäßig treffen kann, bleibt der Arbeitsplan im Raum sichtbar und wird darüber hinaus mit dem Protokoll an alle Steuergruppenmitglieder versendet.

3.3 Leitbild entwickeln

Worum geht's?

Die wesentliche Funktion eines Leitbildes besteht darin, das pädagogische und organisationale Handeln der an Schule Beteiligten an gemeinsam geteilten Werten und Visionen zu orientieren. Das Leitbild zeigt an, in welcher Tradition die Schule steht, wohin sie strebt und welchen Handlungsprinzipien sie sich verpflichtet. Es beschreibt Werthaltungen, ethische Prinzipien und das Grundverständnis zum Zusammenwirken innerhalb der Schule und mit Kooperationspartnern. Damit bietet das Leitbild Orientierung für die Akteure innerhalb der Schule wie auch nach außen.

Im Zusammenhang der Schulprogrammentwicklung bedeutet dies, dass das Leitbild den Orientierungs- und Bezugsrahmen für die Auswahl von Entwicklungsvorhaben der Schule und die Ausgestaltung entsprechender Maßnahmen und Projekte darstellt. Es beinhaltet in Form weniger Sätze die zentralen pädagogischen und normativen Grundideen, entsprechend derer Lernen, Arbeiten und Leben an der Schule gestaltet werden.

Leitsätze wiederum bezeichnen einzelne Bestandteile, Leitziele innerhalb des Leitbildes der Schule. Sie beschreiben in der Zukunft liegende, angestrebte Zustände und verbinden das Leitbild mit spezifischen Prozessen, Handlungsweisen und Maßnahmen der Schule. Die Entstehung eines solchen Leitbildes erfordert einen systematischen Entwicklungsprozess. Merkmale der Leitbildentwicklung sind

- die Einbindung möglichst aller Beteiligengruppen,
- eine verbindliche, abgestimmte Formulierung des Leitbildes,
- die Veröffentlichung und klare Kommunikation des Leitbildes für alle an Schule beteiligten Personen,
- eine Anpassung des Schulprogramms und damit verbunden der Schulentwicklungs- und Öffentlichkeitsarbeit der Schule an das Leitbild,
- eine Revision des Leitbildes nach einigen Schulentwicklungszyklen oder im Zusammenhang tief greifender Veränderungen der Rahmenbedingungen der Schule.

Wer sollte daran beteiligt sein?

Besonders im Zusammenhang der Leitbildentwicklung sollten alle an Schule beteiligten Gruppen (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Schulleitung sowie potenziell Eltern und externe Partner) einbezogen werden, um die Identifikation mit der Schule und den Gemeinsinn der darin lernenden, lebenden und arbeitenden Personen zu fördern. Dennoch ist genau zu überlegen, welche der unterschiedlichen Gruppen an welcher Stelle der Leitbildentwicklung in welcher Form sinnvoll beteiligt werden können.

Bei der Leitbildentwicklung spielt die Beteiligung des gesamten Kollegiums eine wichtige Rolle. Können sich die Lehrerinnen und Lehrer nicht mit den normativen Grundideen der Schule, mit ihrem Leitbild identifizieren, besitzt dieses keinerlei Relevanz für sie und es kann kaum erwartet werden, dass entsprechend der jeweiligen Leitziele in der Schule gelehrt, gelernt und gelebt wird.

Gleichzeitig meint das nicht, dass die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern hier unbedeutend sei. Auch wenn Schülerinnen und Schüler nur für einen begrenzten Zeitraum ein aktiver Teil der Schule sind, so kann die Einbeziehung speziell der Schülerperspektive in das Leitbild einer Schule kaum vernachlässigt werden. Und diese Perspektive kann am Besten von der jeweiligen Gruppe selbst eingebracht werden.

Möglichkeiten zur Einbeziehung von Eltern

- Die Steuergruppe bzw. das die Eltern vertretende Mitglied der Steuergruppe bespricht mit dem Elternbeirat die Form, in der Eltern an der Leitbildentwicklung einbezogen werden sollen und können.
- Der Elternbeirat schlägt – inklusive seiner eigenen Personen – engagierte Eltern zur aktiven Einbeziehung oder als »critical friends« bei der Leitbildentwicklung vor.
- Mit der Information über den Einstieg in die Schulprogrammarbeit werden alle Eltern zur Beteiligung eingeladen und gebeten, ihr Interesse bis zu einem festgelegten Zeitpunkt bei einem benannten Steuergruppenmitglied anzumelden.

Darüber hinaus bleibt zu entscheiden, inwiefern Eltern und kommunale bzw. zivilgesellschaftliche Partner in den Prozess der Leitbildentwicklung direkt oder indirekt einbezogen werden können. Ist eine aktive Elternpartizipation an der Schule noch wenig verankert, so besteht eine mögliche Variante z.B. darin, diese als »critical friends« in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Was kann ein geeigneter Kontext sein?

Ein geeigneter Rahmen zur partizipativen Leitbildentwicklung kann z.B. ein Pädagogischer Tag oder eine Pädagogische Jahreskonferenz sein. Dabei sollten (mindestens für den Part der Leitbildentwicklung) die Schülerinnen und Schüler ebenso wie Eltern beteiligt und die Konferenz z.B. in einen Qualitäts- oder Demokratietag umbenannt werden. Auf diese Weise kann ein offizieller Zeitpunkt markiert werden, an dem sich alle Beteiligte der Schule gemeinsam auf den Weg zu einer geteilten Vision einer guten (demokratischen) Schule machen.

Möglichkeiten zur Beteiligung von Schülerinnen und Schülern

- Die Schülervvertretung wird zur Beteiligung an der Leitbildentwicklung eingeladen und vorab durch die Steuergruppe in einem Gespräch über Ziele und Verfahren informiert.
- Alle Schülerinnen und Schüler werden in die Leitbildentwicklung der Schule einbezogen, indem das Thema »So stellen wir uns eine gute demokratische Schule vor!« in jeder Klasse diskutiert und dazu eine gemeinsame Antwort formuliert und visualisiert wird.
Ein Rahmen dazu kann z.B. der Klassenrat, der Kunstunterricht oder ein Projekttag sein, an dem die Klasse das Thema diskutiert, sich ein gemeinsames Motto oder ein Leitziel dazu überlegt und dieses umsetzt, indem gemeinsam ein Bild gemalt, ein Sketch, ein Theaterstück, ein Rap, ein Kurzfilm oder etwas Ähnliches gestaltet wird. Aufgeführt werden können die einzelnen Präsentationen anschließend z.B. an einem »Tag der offenen Tür«, einem »Demokratieabend« oder Ähnlichem, zu dem Eltern und kommunale Partner, der Jugendclub im Bezirk u.Ä. eingeladen werden. Damit die so entstandenen Leitideen der Schülerinnen und Schüler mit denen der Lehrpersonen und Eltern in Austausch gebracht und ein gemeinsames Leitbild entstehen kann, beauftragt jede Klasse einen oder zwei Vertretungen (abhängig vom Alter der Schülerinnen und Schüler und der Größe der Schule) ihr Leitziel bei dem gemeinsamen Workshop zur Leitbildentwicklung einzubringen.
Ein solches oder ähnlich partizipatives Verfahren ist empfehlenswert, da es eine breitflächige und kreative Form der Beteiligung der Schülerschaft ermöglicht. Gleichzeitig allerdings erfordert es auch einen gewissen zeitlichen und organisatorischen Aufwand.
Daher sollte vom Zeitpunkt der Absprache dieses Verfahrens im Kollegium bis zur Präsentation der Schulkassen im Zuge eines »Tages der offenen Tür« oder eines ähnlichen Events etwa ein halbes Jahr geplant werden.

Wie kann's gehen?

Die Organisation und Koordination der Leitbildentwicklung während des Demokratietages liegt in der Verantwortung der Steuergruppe.

Leitbildentwicklung vorbereiten

- Erläutern des Verfahrens zur Leitbildentwicklung im Kollegium sowie Klären der Rolle der Klassenlehrerinnen und -lehrer bezüglich der Schülerbeteiligung an der Leitbildentwicklung;
- Absprechen der Form und des Verfahrens zur Einbeziehung von Schülerinnen, Schülern und Eltern (siehe Kästen); Vereinbaren von Verantwortlichkeiten für deren Einladung;
- Zahl der Teilnehmenden festlegen (bei professioneller Moderation der Gesamtveranstaltung und einer Einführung für Moderatoren einzelner Arbeitsgruppen bis zu 50 Personen; andernfalls weniger Personen und/oder großzügigere Zeitplanung);
- Moderation planen (Soll bzw. kann eine externe Person für die Moderation des gesamten Tages hinzugezogen werden? Können Mitglieder aus der Steuergruppe die Moderation innerhalb von Arbeitsgruppen übernehmen?);
- einen Termin vereinbaren und
- einen Ort festlegen, der möglichst viel Raum für verschiedene Arbeitsgruppen bietet (wobei sich für einen Demokratietag auch die Schule selbst anbietet);
- Informieren und Einladen kommunaler Partner (z. B. als »critical friends«);
- Planen und Organisieren des Demokratietages im Einzelnen (Raum und Snacks – z. B. durch eine Schülerfirma – bereitstellen, Dokumentation planen, Moderationsmaterialien bereitstellen etc.);
- Planen des Vorgehens und der Methodik im Einzelnen.

Qualitäts- bzw. Demokratietag zur Leitbildentwicklung durchführen

Möglicher Ablauf des Demokratietages	
9:00 Uhr	Begrüßung durch die Schulleitung
9:15 Uhr	Einführung ins Thema „ Demokratische Schulprogrammarbeit und Leitbildentwicklung “
9:30 Uhr	„ Highlights “ aus unserer Schule – Gemeinsame Erinnerungen
10:15 Uhr	Unsere Schule in Bewegung – Bedingungen und Entwicklungen <i>11.15 Uhr Pause</i>
11:30 Uhr	Unsere Stärken – und unsere Wünsche für Zukunft <i>12:30 Uhr Mittagspause</i>
13:15 Uhr	Gemeinsame Wünsche und Leitwerte I
14:15 Uhr	Gemeinsame Leitwerte II <i>15:15h Pause</i>
15:30 Uhr	Unsere Leitsätze
16:30 Uhr	Unser Leitbild – Präsentationen im Plenum <i>17:00 Uhr Ende</i>

Qualitäts- bzw. Demokratietag eröffnen

Der Demokratietag wird nach den üblichen Verfahren einer Tagungsmoderation eröffnet:

- Anwesende begrüßen;
- Ziele der Veranstaltung klären und den Ablauf vorstellen (anhand eines visualisierten Ablaufplans),
- Zeiten und Pausen ankündigen,
- Transparenz herstellen bezüglich der Relevanz und der weiteren Verwendung der Arbeitsergebnisse des Demokratietages,
- in das Thema »Demokratische Schulprogramm- und Leitbildentwicklung« einführen.

Schritte zur Leitbildentwicklung

Die im Folgenden vorgeschlagenen Schritte zur Leitbildentwicklung lehnen sich in einzelnen Teilen an Elementen einer Zukunftskonferenz an, ohne dabei alle Phasen der Konferenz zu umfassen.

Schritt 1: Gemeinsame »Highlights« sammeln

Hier geht es in erster Linie darum, einen Einstieg zu gestalten, der Verbindendes zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen betont und zu einem kooperativen Klima beiträgt. Für diesen Prozess sollten bis zu 45 Minuten eingeplant werden.

Mögliches Vorgehen

Die Anwesenden werden aufgefordert, sich »Highlights« aus dem letzten Schuljahr zu überlegen. Dies können positive Ereignisse, Veranstaltungen, Projekte, Innovationen oder Erlebnisse sein, an denen mehrere Akteure der Schule beteiligt waren bzw. die für die gesamte Schule von Bedeutung sein können.

Innerhalb von möglichst homogenen Gruppen (wie Lehrer-, Schüler- oder Elterngruppen) von nicht mehr als 8 Personen wird gemeinsam überlegt, was aus ihrer Perspektive »Highlights« des letzten Schuljahres waren. Die Ergebnisse werden von einer zuvor vereinbarten Person stichwortartig auf Moderationskarten festgehalten. Etwa drei der gemeinsamen Highlights aus jeder Gruppe sollen anschließend im Plenum vorgestellt und an einer Moderationswand (»Highlights unserer Schule«) gesammelt werden. Diese bleiben den gesamten Tag über im Raum sichtbar.

Schritt 2: Faktoren erkennen, die unsere Schule beeinflussen

In einem zweiten Schritt gilt es, Bedingungen und Entwicklungen zusammenzutragen, die aktuell Einfluss auf die Situation der Schule nehmen. Dabei kann es sich handeln um

- gesellschaftliche Veränderungsprozesse (wie neue gesellschaftliche Anforderungen, die an Schülerinnen und Schüler, Schulabschlüsse und damit auch an Schule gestellt werden);
- bildungspolitische Reformen und Umbrüche (wie neue Zwänge und Chancen durch mehr Eigenverantwortung, veränderte Lehrpläne und die Einführung von Bildungsstandards, Schulprogrammentwicklung, systematische Schulqualitätsentwicklung, externe Evaluationen oder auch neue Schulmodellprogramme und andere Fördermöglichkeiten für Schulen etc.);
- regionale Entwicklungen wie Abwanderung, Veränderungen der Bevölkerungsstruktur und Schülerzahlen;

- neue Partnerschaften und Kooperationen mit externen Partnern;
- interne Umstrukturierungen (wie z.B. die von einer Halbtagschule zur Ganztagschule) etc.

Mögliches Vorgehen

- a) Es werden gemischte Kleingruppen von bis zu 8 Personen gebildet, die – soweit möglich – aus einer relativ ausgewogenen Anzahl an Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und Eltern bestehen. Die Gruppen erhalten bis zu 30 Minuten Zeit, um gemeinsam zu überlegen, welche Rahmenbedingungen auf die Schule einwirken und welche aktuellen Entwicklungen die Schule prägen. Innerhalb der Gruppen wird vorab vereinbart, wer die Zeit im Blick behält, wer moderiert und Ergebnisse sammelt und wer diese anschließend in die Gesamtgruppe einbringt.
- b) Die Arbeitsgruppen treffen sich in der Gesamtgruppe und werden über das weitere Vorgehen informiert: Während die Gruppen nacheinander ihre Ergebnisse vortragen, werden diese von der Moderatorin, dem Moderator der Veranstaltung in Form einer Mind-Map gesammelt und strukturiert. Die Gruppen entscheiden selbst, welche von ihnen beginnt, wobei die Moderation in Rückkopplung mit den Anwesenden die Mind-Map anlegt. Dieser Prozess sollte nicht mehr als 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Schritt 3: Stärken und Wünsche sammeln

Nachdem relevante Einflussfaktoren und Entwicklungen skizziert wurden, richtet sich in einem weiteren Schritt der Blick auf das Schulinnenleben. Dabei sollen die Stärken der Schule aus Sicht der anwesenden Gruppen bewusst gemacht und – unter Berücksichtigung der zuvor skizzierten Entwicklungen – ihre Wünsche an eine gute (demokratische) Schule zusammengetragen werden. Dabei kann es sich ebenso um Wünsche zur Veränderung handeln wie auch um solche zur Stärkung bereits vorhandener Ansätze.

Mögliches Vorgehen

- a) Die anwesenden Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen und Eltern werden jeweils in zwei Gruppen geteilt, sodass sechs homogene Gruppen entstehen (2 Schülergruppen, 2 Lehrergruppen, 2 Elterngruppen). Jeder Gruppe wird für den folgenden Prozess eine Moderation (z.B. ein Mitglied der Steuergruppe, des Kollegiums einer Partnerschule o. A.) zugeordnet.
- b) Innerhalb der Kleingruppen werden mithilfe der Moderation die in der Gruppe wahrgenommenen Stärken und die Wünsche an eine gute demokratische Schule gesammelt. Dazu erhalten die Beteiligten Moderationskarten in zwei verschiedenen Farben, wobei sie auf die eine Sorte zuerst die Stärken einzeln notieren und auf die andere ihre Wünsche. Nach 10 bis 15 Minuten werden diese in der Gruppe zusammengetragen. Zu Systematisierung und weiteren Bearbeitung werden die Karten dabei von der Moderation anhand folgender Kategorien sortiert:
 - Unsere Leitwerte (bspw. Verantwortungsübernahme und Anerkennung);
 - Lernziele/Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler
 - Lerngruppe und Schulklasse
 - Lernkultur
 - Schulkultur
 - Schulöffnung und Partnerschaften
 - Schulmanagement

- Personalentwicklung/Kompetenzen des Personals
 - Schulprogramm und -entwicklung
- c) In einem zweiten Schritt wird gemeinsam überlegt, was aus Sicht der Gruppe eine gute (demokratische) Schule ausmacht. Dazu werden die *Karten zu den Wünschen* der Einzelnen mithilfe der Moderation gebündelt und in Rückkopplung mit der Gruppe innerhalb der oben genannten Kategorien jeweils zu zwei bis maximal drei gemeinsamen Wünschen zusammengefasst. So entsteht ein Plakat bzw. eine Wandzeitung mit wesentlichen gemeinsamen Wünschen der jeweiligen Gruppe. Für diesen Prozess stehen etwa 45 Minuten zur Verfügung.

Schritt 4: Gemeinsamkeiten erkennen I und Leitwerte formulieren

Hier geht es darum, die homogenen Gruppen (die beiden Schülergruppen, die beiden Lehrergruppen und die beiden Eltern- bzw. »Externengruppen«) zusammenzubringen, Gemeinsamkeiten in ihren Vorstellungen zu einer guten demokratischen Schule zu erkennen, diese zusammenzufassen und als gemeinsame Leitwerte zu formulieren.

Mögliches Vorgehen

- a) Die innerhalb der beiden Gruppen erarbeiteten Plakate werden in einem Raum nebeneinander aufgehängt; die Anwesenden werden von der Moderation dazu eingeladen, die Ergebnisse der jeweils anderen Gruppe zu betrachten.
- b) Anschließend werden die Ergebnisse der beiden Plakate miteinander abgeglichen und die Gemeinsamkeiten innerhalb der oben genannten Kategorien zusammengefasst. Dazu schließen sich zu jedem der Bereiche Personen aus beiden Gruppen zusammen, diskutieren und formulieren zwei bis drei *gemeinsame Leitwerte* innerhalb der jeweiligen Kategorie. (In der Schülergruppe kann es sinnvoll sein, dass dieser Prozess nicht in Kleingruppen, sondern mithilfe einer Moderation in der gesamten Schülergruppe durchgeführt wird).
- c) Die Ergebnisse werden zunächst im Plenum der jeweiligen Gruppe vorgestellt.

Für diesen Schritt stehen bis zu 45 Minuten zur Verfügung.

Schritt 5: Gemeinsamkeiten erkennen II

Der fünfte Schritt der Leitbildentwicklung richtet sich darauf, Gemeinsamkeiten in den Leitwerten zwischen den *verschiedenen* Interessengruppen herauszuarbeiten.

Mögliches Vorgehen

- a) Im Plenum werden die drei Plakate der Schülerinnen und Schüler, der Lehrpersonen und der Eltern nacheinander – möglichst unter Einbeziehung mehrerer Beteiligter aus den Gruppen – präsentiert, indem die einzelnen Leitwerte vorgestellt und jeweils erläutert werden.
- b) Während der Präsentationen ist es die Aufgabe der Moderation, auf Gemeinsamkeiten, gemeinsame Werte, Leitideen und andere Querverbindungen zwischen den Leitwerten der unterschiedlichen Gruppen hinzuweisen. Dazu kann die Frage möglicher Verbindungen auch an das Plenum weiter gegeben werden. Abhängig von den Ergebnissen der Gruppen kann es sich anbieten, parallel gemeinsame Leitwerte und Leitideen, in Abstimmung mit der Gruppe, auf Moderationskarten zu notieren und zu sammeln.

Schritt 6: Gemeinsame Leitsätze formulieren

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse des bisherigen Verfahrens folgt nun – mit Blick auf die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes – der entscheidende Schritt: Aus den Leitwerten einer guten demokratischen Schule der verschiedenen Interessengruppen sollen gemeinsame Leitsätze formuliert werden. Dazu können die zuvor geleisteten Systematisierungen innerhalb der oben genannten Kategorien eine Hilfestellung bieten.

Mögliches Vorgehen

- a) Der bzw. die Moderierende des Gesamtprozesses schreibt jede der 8 bzw. 9 Kategorien auf eine Moderationskarte und hängt diese im Raum verteilt auf. Die Teilnehmenden werden gebeten, sich in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis von Lehrern, Schülern, Eltern auf die einzelnen Bereiche zu verteilen (ohne dass dies forciert werden sollte).
- b) Vor dem Hintergrund der aus allen drei Interessengruppen benannten Leitwerte und Erläuterungen formulieren die einzelnen Gruppen innerhalb der jeweiligen Kategorie Leitsätze einer guten demokratischen Schule (siehe dazu auch Material 1.2, Heft 5). Sie schreiben diese zusammen auf ein Flipchart-Blatt.

Schritt 7: Präsentation im Plenum

Die einzelnen Leitsätze werden im Plenum vorgestellt und mit der Gruppe abgestimmt. Dazu sollten im Wesentlichen nur noch redaktionelle Veränderungsvorschläge vorgenommen werden. Diese werden von der Steuergruppe – die ebenfalls aus Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und Eltern besteht – aufgenommen und bei der Endformulierung des Leitbildes berücksichtigt.

Auf was ist besonders zu achten?

Nicht immer wird ein Prozess demokratischer oder ein Ergebnis besser, wenn jeder Aspekt bis ins letzte Detail ausgeleuchtet und diskutiert wurde; leicht kann dies für die Beteiligten auch ineffektiv und erschöpfend wirken. Dennoch muss jedes Mitglied einer Arbeitsgruppe die Möglichkeit haben, seine Perspektive einzubringen und sich beteiligen zu können, was gleichzeitig wiederum bedeutet, auch anderen Raum zu geben und ggf. Kompromisse schließen zu können.

Um dies ermöglichen zu können, ist es wichtig, dass in möglichst jeder Arbeitsgruppe eine Person die Moderation übernimmt, jemand anderes als Zeitwächter auftritt und eine dritte Person als »Demokratiewächter« fungiert. Sie achtet darauf, dass jede und jeder, der sich einbringen möchte, gehört wird, dass auf vorgetragene Argumente eingegangen wird und dass Diskussionen »fair« geführt werden.

Wie erwähnt, beschreiben Leitbilder länger wirksame Gebilde als ein Schulprogramm im engeren Sinne. Sie werden daher nicht mit dem jährlichen Fortschreibungsprozess des Schulprogramms neu entwickelt, sondern in der Regel erst nach längeren Entwicklungszeiträumen (z.B. nach 3 bis 4 Jahren) einer Revision unterzogen. Ausnahmesituationen beschreiben zum Beispiel gravierende Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder einschneidende strukturelle Umbrüche der Schule (wie z.B. die Umstellung der Schule

von einer Halbtagschule zur Ganztagschule). Mit ihnen verbindet sich zumeist auch eine Modifizierung der Leitsätze der Schule.

3.4 Bestandsaufnahme durchführen

Worum geht's?

Ziel der Bestandsaufnahme ist im Wesentlichen die Erfassung des Ist-Standes der Schule und dessen Auswertung im Hinblick auf Entwicklungsbedarfe. Sie beinhaltet eine Darstellung der gegenwärtigen Situation der Schule und umfasst sowohl eine *beschreibende Darstellung* des Ist-Zustands (Was gibt es?) als auch eine *bewertende Beschreibung* der spezifischen Situation der Schule auf der Basis von Stärken und Entwicklungsbedarfe. Was Inhalt der beiden Teile der Bestandsaufnahme sein kann zeigt die nebenstehende Übersicht und wird im Folgenden ausgeführt.

Bestandsaufnahme (beschreibend)

- *Schulstatistische Daten*
- *Pädagogik & Erziehung*
- *Organisation & Entwicklung*

Diagnose (bewertend)

- *Interne Analysen & Evaluationen*
- *Externe Evaluationen*

- *Schulstatistische Daten*

Schulstatistische Daten umfassen allgemeine Angaben zur Schule wie

- Schulform und Schulabschlüsse (Halbtagschule/Ganztagsschule; Bildungsgänge, erreichbare Abschlüsse, Übergänge in andere Bildungsabschlüsse u.Ä.),
- schulisches Umfeld (Charakterisierung des Umfeldes und Einzugsgebietes),
- Schülerzahlentwicklung und Zusammensetzung der Schülerschaft,
- Umfang und Zusammensetzung des Personals (Berufsgruppen, Altersstruktur etc.),
- Ausstattung der Schule (z.B. in Bezug auf Medien o.Ä.),
- Kooperationspartner in der Gemeinde etc.

Eine Reihe der schulstatistischen Daten ist nicht nur von allgemeiner, sondern auch von demokratiepädagogischer Relevanz. Außer den grundlegenden Angaben zur Anzahl von Schülerinnen und Schülern und Lehrpersonen und dem Verhältnis der Zahlen zueinander handelt es sich dabei z.B. um Daten zu

- Nichtversetzungen oder Versetzungsgefährdungen,
- Daten zur sozialen Zusammensetzung der Klassen sowie zu
- Formen und Umfang besonderer Integrations- und Fördermaßnahmen,
- aktiv arbeitenden Gremien und Initiativen und deren Zusammensetzung,
- Rolle und Formen der Einbeziehung von Eltern u.Ä.

In welcher Hinsicht diese Daten als demokratiepädagogisch relevant erachtet werden, hängt vom konkreten Kontext ab. Deshalb sollten die Daten nicht nur präsentiert, sondern auch kommentiert und Zusammenhänge erläutert werden.

- *Ausführungen zur Pädagogik & Erziehung*

Viele Schulen verfolgen eine bestimmte pädagogische Richtung, eine »Philosophie«, die sich im Leitbild der Schule ausdrückt und eine Basis für das pädagogische Handeln der Schule ist. In der Bestandsaufnahme sollte nicht nur das Leitbild, sondern auch die derzeit angewendeten Ansätze und Umsetzungsmaßnahmen aufgeführt werden.

- *Organisation & Entwicklung*

In der Bestandsaufnahme nicht fehlen sollten Angaben zur Schul- und Qualitätsentwicklung der Schule:

- Was wird getan, um die (demokratische) Entwicklung der Schule systematisch zu steuern?
- Findet ein bestimmtes (dem Leitbild unserer Schule entsprechendes) Schul- bzw. Qualitätsentwicklungskonzept Anwendung?
- Nimmt die Schule an besonderen Programmen teil, die zur Organisationsentwicklung beitragen?
- Was kennzeichnet unsere Schule als eine zur Gesellschaft »offenen« und lernenden Organisation?

- *Interne Evaluation*

Eine wesentliche Basis der bewertenden Bestandsaufnahme – die ihrerseits die Grundlage für eine weitere Entwicklungsplanung der Schule ist – sind die Ergebnisse schulinterner Evaluationen.

Hier geht es darum, die Frage »Wo stehen wir?« im Hinblick darauf zu beantworten, was die Stärken der Schule sind und wo Entwicklungs- bzw. Verbesserungsbedarfe gesehen werden. Dabei geht es weniger um quantitative Messungen als um Qualitätseinschätzungen. Verbunden mit der Frage »Wo stehen wir?« ist stets auch die Frage »in Bezug auf was?«: Was ist ein Anhaltspunkt bzw. was ist unser Maßstab? Diesbezüglich lassen sich im Wesentlichen zwei Verfahren unterscheiden:

- ein leitbildorientiertes Vorgehen sowie
- ein kriterienorientiertes Verfahren der Qualitätsbewertung.

- *Ergebnisse externer Evaluationen*

Im Zusammenhang einer bewertenden Beschreibung der aktuellen Situation der Schule können Ergebnisse externer Evaluationen eine Grundlage bieten – dies sowohl im Hinblick auf die Diagnose von Stärken als auch bezogen auf Verbesserungsbedarfe.

Wer sollte beteiligt sein?

Die Koordination der Bestandsaufnahme und Bewertung liegt in den Händen der Steuergruppe. Sie entwirft zu Beginn einen Plan dazu, was relevante Daten sind und wo diese zu finden sind bzw. wie diese von wem erhoben werden können. Dabei bietet es sich an, bei der Erhebung des Ist-Standes Schulklassen, AGs oder verschiedene Kurse einzubeziehen, in dem Teile der Datenerhebung in den Unterricht oder in Projekte integriert werden. Was die bewertende Einschätzung der gegenwärtigen Situation der Schule betrifft, so sollten hier in jedem Fall alle Interessengruppen – Lehrpersonal, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Vertretungen anderer Berufsgruppen innerhalb der Schule – beteiligt sein, um alle Perspektiven hinsichtlich der (Weiter-)Entwicklung der Schule einzubeziehen. Werden die verschiedenen Akteure daran nicht beteiligt, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich für die Qualitätsentwicklung der Schule in dem erforderlichen Maße auch aktiv engagieren.

Was kann ein geeigneter Kontext sein?

Die Planung und die Auswertung der Bestandsaufnahme kann im Rahmen zweier Steuergruppensitzungen stattfinden. Beide Phasen – Planung und Auswertung – erfordern bei einer entsprechenden Vorbereitung durch die Steuergruppenmitglieder jeweils eine Arbeitssitzung von etwa 2,5 Stunden. Zwischen den beiden Sitzungen finden durch Einbindung weiterer Schulbeteiligter die eigentlichen Datenerhebungen und bewertenden Verfahren statt.

Wie kann's gehen?

Steuergruppensitzung: »Bestandsaufnahme planen«

Sitzung vorbereiten

Sollte im Rahmen der konstituierenden Sitzung noch nicht festgelegt worden sein, wer die Sitzungen zur Bestandsaufnahme moderiert und vorbereitet, ist dies zunächst zu vereinbaren. Die Vorbereitung der Sitzung umfasst z.B.

- einen Ablaufplan der Sitzung auf einem Flipchart schreiben und im Raum aufhängen,
- das Leitbild der Schule im Raum aufhängen,
- ggf. Ausführungsvorschriften oder Schulgesetze zur Schulprogrammentwicklung vorab allen Steuergruppenmitgliedern zur Verfügung stellen,
- Methoden zur Durchführung der Bestandsaufnahme zur Verfügung stellen (siehe »Praxishilfen und Methoden zur demokratischen Schulprogrammentwicklung«),
- Moderationsmaterialien (Flipchart, Moderationskarten, Stifte etc.) bereitstellen.

Sitzung eröffnen

Nach dem üblichen Verfahren einer Tagungsmoderation wird das Arbeitstreffen eröffnet:

- Begrüßung und Vorstellung der Tagesordnung,
- Frage nach Ergänzungen,
- Anmerkungen zum letzten Protokoll,
- Zuständigkeit für Protokoll/Dokumentation der anstehenden Sitzung festlegen.

Inhaltliche Tagesordnung

TOP 1: Welche Daten und Informationen werden gebraucht?

Zunächst geht es darum, folgende Fragen zu klären:

- Welche Daten und Informationen brauchen wir zur Erstellung unseres Schulprogramms (vor dem Hintergrund unseres Leitbildes)?
- Welche Daten und Informationen sind bereits verfügbar?
- Welche Daten sollten noch erhoben werden aus dem Bereichen
 - a) schulstatische Daten,
 - b) Pädagogik & Erziehung,
 - c) Organisation und Entwicklung?

Die Fragen werden in der Steuergruppe unter zur Hilfenahme der genannten Kategorien und Materialien bearbeitet, in dem eine Person den Prozess per Zuruf moderiert. Wichtig ist, dass dabei nicht alle möglichen Daten und Informationen zur Schule in das Schulprogramm einfließen müssen, sondern vor allem solche relevant sind, die im Zusammenhang des Leitbildes der Schule stehen.

TOP 2: Wie können die fehlenden Informationen beschafft werden?

Nachdem geklärt ist, welche relevanten Informationen vorliegen und welche noch zu erfassen sind, gilt es entsprechende Maßnahmen zur Bestandsaufnahme zu planen. Hierzu sind – abhängig davon, was erfasst werden soll – eine Reihe unterschiedlicher Verfahren aus Empirie und Statistik denkbar.

Methode	Ziel der Methode	Stärken	Schwächen
<i>Qualitative Verfahren</i>			
Interaktive und kommunikative Verfahren	Gemeinsam Ideen sammeln, strukturieren, diskutieren und bewerten (z.B. Blitzlicht, Kartenabfragen, Mind Map u.a.)	Evaluation ist unmittelbarer Teil eines diskursiven Entwicklungsprozesses	Einzelmeinungen können untergehen oder durch Gruppenprozesse beeinflusst sein
Fragebögen mit offenen Fragen	Ideen sammeln, Erfahren von Hintergründen und/oder Begründungen zu vorstrukturierten Antworten	Authentische, unabhängige Antworten, die Meinungen abbilden können	Großer Aufwand bei Erhebung und Auswertung
Interviews mit Einzelpersonen	Meinungen und Motive erfassen	Nachfragen sind möglich; es können umfassende, authentische Informationen gesammelt werden	Geringe Anzahl von Befragten u. niedrige Beteiligungsquote; subjektive Einzelsicht, hoher Zeitaufwand zur Transkription u. Auswertung
Interviews mit Gruppen	Meinungen und Motive erfassen und gegenüberstellen	Reichhaltige, vertiefende Informationen: Gruppenmeinungen können mehr sein als die Summe des Einzelnen	Gegenseitige Beeinflussung der Einzelmeinungen: Gruppenklima prägt das Resultat; u.U. sehr komplexe Auswertung
Dokumentenanalyse	Konzepte, Prozesse und Selbstdarstellung der Schule erfassen	Nutzung vorhandener Informationen, guter Einblick in institutionalisierte Prozesse und Konzepte der Schule	Übereinstimmung von Dokumenten und Realität nicht immer gegeben; kaum einheitliche Auswertung unterschiedlicher Dokumente
Auswertung von Tagebüchern und Notizen	Prozesse erfassen	Unterstützung von Selbstreflexionsprozessen, relativ unmittelbare Datengewinnung	Subjektive Notizen, geringe Vergleichbarkeit, großer Auswertungsaufwand
Video- und Fotoevaluation	Prozessbeobachtungen, nonverbale Kommunikationsformen abbilden	Direkter Einblick, reichhaltige Informationen, Situationen werden wiederholbar aufgezeichnet	hoher technischer Aufwand: komplexe, wenig objektive Auswertung

<i>Quantitative Verfahren</i>			
Fragebogen mit geschlossenen Fragen	Meinungen, Erfahrungen u.A. quantifiziert erfassen (zum Vergleich unterschiedlicher Gruppen oder Entwicklungsstände)	Auch bei hoher Anzahl an Befragten relativ schnell auswertbar; generalisierbar, Anonymität	Einschränkung der Ausagemöglichkeiten; hoher Anspruch an Interpretation der Ergebnisse; Steuerung des Rücklaufs schwierig; technische Auswertungshilfen erforderlich
Beobachtungen	Prozess- und Verhaltensfragen z.B. als Ergänzung anderer Methoden	Unmittelbare, differenzierte Informationen über das Verhalten von Einzelnen oder Gruppen	Komplexe Beobachtungssituationen; zeitaufwendig; Beobachtung kann das Verhalten beeinflussen
Auswertung vorhandener Statistiken und Daten	Vergleiche über längere Zeiträume hinweg, Trendanalysen u.Ä.	Leichter Datenzugang	Passung von Daten und Fragestellung u.U. nicht immer gegeben; großer Auswertungsaufwand
...			

Abb. 3: Methoden zur Datenerhebung

Wie aus der Abbildung unter anderem hervorgeht, dienen die einzelnen Verfahren nicht nur unterschiedlichen Zwecken, sondern sind für die interne Bestandsaufnahme einer Schule auch unterschiedlich praktikabel. Die Erfahrung zeigt, dass viele Schulen ihre Selbstevaluation wieder abbrechen, wenn sie einen zu hohen Anspruch an die Datenerhebung und Auswertung gestellt haben. Dabei ist es in der Schulpraxis kaum realisierbar, aus der internen Bestandsaufnahme ein Forschungsprojekt auf hohem wissenschaftlichen Niveau zu leisten. Insofern werden im Folgenden nur wenige, für diesen Zusammenhang relevante Verfahren angeführt, zu denen sich im beiliegenden Materialheft Praxishilfen finden. Diese können selbstverständlich sowohl modifiziert als auch gegen andere adäquate Methoden ausgetauscht werden.

- *Verfahren zur Datensammlung und Darstellung des Ist-Standes*
 - Zur Erfassung der relevanten, schulstatistischen Daten und Informationen können z.B. Verfahren genutzt werden wie das
 - ➔ Schulbarometer (siehe Material 2.1, Heft 5).
 - Zur Erfassung der aktuell Anwendung findenden (demokratie-)pädagogischen und organisationalen Ansätze sind in erster Linie Verfahren relevant wie
 - ➔ Befragungen (siehe Material 2.2, Heft 5),
 - ➔ Interviews (siehe Material 2.3, Heft 5),
 - ➔ Dokumentenanalysen (siehe Material 2.4, Heft 5).

Zur systematischen Beschreibung der einzelnen Ansätze sowohl aus dem Bereich »Pädagogik & Erziehung« als auch aus dem Komplex der Organisationsentwicklung kann die folgende Tabelle dienen:

	Welche Entwicklungsansätze werden angewandt?	Welche Entwicklungsansätze sind in Planung?
Schulklasse & Lerngruppe		
Lernkultur		
Schulkultur		
Schulöffnung		
Personalentwicklung		
Schulmanagement		
Schulprogramm & Entwicklung		

Abb. 4: Systematisierungshilfe zur Sammlung und Darstellung pädagogischer und organisationaler Entwicklungsansätze innerhalb der Schulpraxis

- *Verfahren zur Einschätzung und Bewertung des Entwicklungsstandes*
Abhängig davon, was Anhaltspunkte und Maßstäbe für die Auswertung des Entwicklungsstandes der Schule sein sollen, lassen sich zwei Ansätze für das weitere Vorgehen unterscheiden:
 - leitbildbezogene Analysen z.B. in Form einer
➔ Soll-Ist-Analyse (siehe Material 2.5, Heft 5).
 - demokratiepädagogische Qualitätsanalyse anhand des Kriterienkatalogs für »Schulen in der Demokratie« in Form eines
➔ Selbstbewertungsworkshops (siehe Kap. 4.3, Heft 6).
 Wenn die Schule über ein demokratiepädagogisches Leitbild verfügt und der Kriterienkatalog zum DemokratieAudit mit den Zielen der Schule vereinbar ist, ist es ausreichend, an dieser Stelle nur den Selbstbewertungsworkshop ohne eine separate, leitbildorientierte Bestandsaufnahme durchzuführen. Weicht das Leitbild der Schule nur in einem oder sehr wenigen Leitsätzen von den im Kriterienkatalog formulierten Leitzielen ab, so können diese im demokratiepädagogischen Kriterienkatalog ergänzt werden. Gleichzeitig können die leitbildbezogenen Methoden mit entsprechenden Anpassungen auch zur spezifizierenden und vertiefenden Bestandsaufnahme dienen.

TOP 3: Was kann wer wie bis wann umsetzen?

Hier geht es darum, eine Planung der anstehenden »To do's« für die eigentliche Durchführung der Bestandsaufnahme vorzunehmen. Zu klären sind die konkreten Aufgaben, die jeweiligen Verantwortlichkeiten, partizipative Maßnahmen und Methoden zur Umsetzung sowie verbindliche Zeiten zur Fertigstellung der jeweiligen Aufgabe. Wie ein solcher Arbeitsplan aussehen kann, zeigt Abbildung 5.

Was?	Wer?	Wie?	Bis wann?
<i>1. Beschreibende Erfassung des Ist-Standes: Sammlung von Informationen & Daten</i>			
Erhebung von (noch fehlenden) Informationen und Daten für das Schulporträt und für den statistischen Teil der Bestandsaufnahme Erstellung eines ersten Entwurfs des Schulporträts und anschauliche Aufbereitung der Statistiken	AG Schulporträt: Lehrerin A und Schüler X	Einbindung von Kollegen, die Teile der Datenerhebung in den Unterricht oder in Projekte einbringen: <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung des Vorhabens und Anfrage im gesamten Kollegium • Plan erstellen: Welcher Kollege kann die Erhebung welcher fehlenden Informationen oder Daten bis wann durchführen? Wer kann z.B. die Aufbereitung von Daten in den Unterricht oder in ein Projekt integrieren? • »Einsammeln und Überarbeitung/Redaktion der Ergebnisse« ... 	
Erfassung angewandter pädagogischer Ansätze und Methoden der Schulpraxis	AG Pädagogik: Lehrer B und Schülerin Y	<u>Befragung</u> des Kollegiums und der Schülerinnen und Schüler anhand eines strukturierten Fragebogens: <ul style="list-style-type: none"> • Fragebogen entwerfen und mit Steuergruppe absprechen • Fragebogen im Kollegium und mit den Klassensprechern besprechen (Fragen klären) und austeilen • Zeitpunkt und Verfahren zur Einsammlung klären Alternativ: Befragung im Zusammenhang des nächsten pädagogischen Tages	
Erfassung und Verschriftlichung von relevanten Ansätzen und Strategien zur Organisation & Entwicklung der Schule	AG Organisation & Entwicklung: Lehrer C und Schulleiterin Z	<u>Dokumentenanalyse</u> <u>Befragung</u> der Schulleitung und anderer koordinierender Gruppen: <ul style="list-style-type: none"> • Zur Vorbereitung: Erstellung eines Gesprächsleitfadens • ... 	
<i>2. Bewertung des Ist-Standes & Identifizierung der Entwicklungsbedarfe</i>			
Leitbildbezogene Einschätzung des IST-Standes	AG Leitbildevaluation: Lehrerin B, Vater C und Schüler F	Durchführung einer <u>Soll-Ist-Analyse</u> <i>ausgehend von den Leitzielen</i> des gemeinsamen Leitbildes <ul style="list-style-type: none"> • durch Befragung aller Schulakteure oder • in Form eines entsprechenden Workshops mit 18 bis 24 Teilnehmenden aus allen Beteiligtengruppen • Erstellung einer Übersicht zu den Ergebnissen 	
Selbstbewertung unserer Schulqualität anhand des Kriterienkatalogs »Schule in der Demokratie«	Audit-Steuergruppe: Frau X, Herr Y, Schüler A und B ...	Durchführung eines <u>Selbstbewertungsworkshops</u> ... siehe Kapitel 3 in diesem Leitfaden	
...

Abb. 5: Exemplarischer Arbeitsplan zur Durchführung der Bestandsaufnahme

Steuergruppensitzung: »Bestandsaufnahme II – Ergebnisse & Auswertung«

Sitzung vorbereiten

- Ablaufplan der Sitzung auf einem Flipchart schreiben und im Raum aufhängen,
- Leitbild der Schule im Raum aufhängen,
- Hilfen zur Auswertung bereitstellen: Flipcharts und Moderationswände vorbereiten, Übersicht zur Zusammenführung der Ergebnisse vorbereiten,
- Moderationsmaterialien (Flipchart, Moderationskarten, Stifte etc.) bereit stellen.

Sitzung durchführen

Schritt 1: Ergebnisse vorstellen und diskutieren

Die Ergebnisse aus den verschiedenen Bestandsaufnahmen werden in ihrer aufbereiteten Form nacheinander vorgestellt und im Hinblick auf zentrale Entwicklungsbedarfe diskutiert.

Mögliches Vorgehen

a) Präsentieren der Ergebnisse aus den beschreibenden Bestandsaufnahmen:

Die drei Erhebungsgruppen zum Schulporträt, zu den pädagogischen Ansätzen und zur Organisation und Entwicklung der Schule stellen ihre Ergebnisse vor. Diese werden unter den Fragen beleuchtet:

→ »Was ist auffällig?« bzw. »Was ist – in Anbetracht unserer Leitziele und unseres demokratiepädagogischen Qualitätskonzeptes – bemerkenswert?«

So kann es z.B. ein Leitziel der Schule sein, alle Schülerinnen und Schüler entsprechend ihrer individuellen Stärken zu fördern und niemanden auszugrenzen. Verfügt die Schule gleichzeitig über eine relativ hohe Zahl an Wiederholern, so handelt es sich hier um eine Auffälligkeit, die wiederum einen genaueren Blick auf die pädagogischen Ansätze und die Prinzipien und Praktiken der Organisation erfordern würde. Solche entwicklungsrelevanten Auffälligkeiten werden zunächst auf einem Flipchart notiert und sollten bei der Entscheidung um zentrale Entwicklungsaufgaben (vgl. 3a »Information und Aushandlung von Entwicklungsaufgaben«) Berücksichtigung finden.

b) Vorstellen der Ergebnisse aus weiteren Datenerhebungen:

Wurde im Rahmen der Planung der Bestandsaufnahme festgestellt, dass für die Erstellung des Schulprogramms oder dessen Fortschreibung wichtige Informationen und Daten fehlen, so wurden diese durch entsprechende Verfahren (z.B. durch eine angepasste Version des Schulbarometers oder auch durch andere Fragebogenerhebungen) gezielt erhoben. Auch diese Ergebnisse werden hier vorgestellt und mit Blick auf das Leitbild der Schule und sich abzeichnender Entwicklungsaufgaben gemeinsam diskutiert.

c) Präsentieren der Ergebnisse aus den bewertenden Bestandsaufnahmen:

- Die Arbeitsgruppe »Leitbildevaluation« präsentiert die Ergebnisse der Soll-Ist-Analyse ausgehend von dem Leitbild der Schule. Dazu wurde z.B. eine Übersicht erstellt, welche die Einschätzungen der einzelnen Beteiligengruppen (Lehrpersonal, Schülerschaft, Eltern) zum gegenwärtigen Entwicklungsstand einerseits sowie die Einschätzungen zum Entwicklungsbedarf in dem Bereich andererseits abbildet.

- Wurde eine Audit-Steuergruppe eingerichtet, so stellt diese die Ergebnisse der Selbstbewertung anhand demokratiepädagogischer Qualitätskriterien vor. Ein im Rahmen des Selbstbewertungsworkshops gemeinsam ausgefüllter Bewertungsbogen (siehe Materialien Heft 7) liefert dabei Antworten auf die Frage »Wo stehen wir unter dem Qualitätsanspruch einer ›Schule in der Demokratie?« und »Wo sehen wir aus dieser Perspektive einen Verbesserungsbedarf?«

Schritt 2: Ergebnisse zusammenführen und zentrale Entwicklungsbedarfe identifizieren

Nachdem die Ergebnisse der einzelnen Bestandsaufnahmen vorgestellt wurden, geht es darum, diese nebeneinander zu stellen und daraufhin zu untersuchen, in welchen Feldern ausgehend von den verschiedenen Bestandsaufnahmen ein besonderer Entwicklungsbedarf gesehen wird. Dazu kann das Eintragen der identifizierten Entwicklungsbedarfe in Form von Stichworten oder Halbsätzen in der folgenden Übersicht hilfreich sein.

	Entwicklungsbedarfe laut		
	(schul-)statistischer Datenerhebungen	Soll-Ist-Analyse	Demokratiepädagogischer Selbstbewertung
Leitwerte der Schule			
Leitziel A			
Leitziel B			
Leitziel C			
Leitziel D			
Leitziel E			
Leitziel F			
Leitziel G			
Leitziel H			

Abb. 6: Matrix zur Abbildung ermittelter Entwicklungsbedarfe

Nachdem, ausgehend von den Leitzielen der Schule, die aus den verschiedenen Erhebungen identifizierten Entwicklungsbedarfe in die Tabelle eingetragen wurden, gilt es nun potenzielle Schwerpunkte auszumachen und zentrale Entwicklungsaufgaben für das folgende Entwicklungsjahr der Schule zu formulieren. Sowohl die Übersicht als auch die daraus abgeleiteten Entwicklungsaufgaben bilden die Basis für die Aushandlung von wesentlichen Entwicklungsschwerpunkten für den nächsten Schulentwicklungszeitraum.

Auf was ist besonders zu achten?

Damit keine breite und konfuse Sammlung sehr unterschiedlicher und kaum zusammenzuführender Daten entsteht, ist es wichtig, sich bei jeder Bestandsaufnahme sehr genau bewusst zu machen, was konkret erhoben werden soll und wozu die jeweiligen Ergebnisse dienen können. Andernfalls kann leicht eine unüberschaubare Menge an Daten produziert werden, die letztlich weder systematisch auswertbar noch in entsprechende Entwicklungen umsetzbar ist. Eine Fokussierung der Bestandsaufnahme kann durch den Rückbezug auf die Leitsätze der Schule erreicht werden. Je nachdem wie »eng« das

Leitbild definiert wurde, ist es dabei gelegentlich auch empfehlenswert oder erforderlich, darüber hinaus reichende Informationen zu erheben (z.B. im Zusammenhang akuter oder sich abzeichnender Veränderungen, Problemen oder Entwicklungen). Aber auch diese Erhebungen sollten stets auf Wesentliches konzentriert sein und darauf bedacht sein, dass die Bestandsaufnahme nicht zum Selbstzweck wird.

Informieren und Aushandeln von Entwicklungsschwerpunkten

Worum geht's?

Nachdem ausgehend von dem Leitbild und ggf. dem Qualitätskonzept der Schule der aktuelle Entwicklungsstand erfasst und bewertet wurde, ist die Schulöffentlichkeit über die Ergebnisse zu informieren. Da diese sowohl an der Leitbildentwicklung als auch an der Bestandsaufnahme beteiligt war und darüber hinaus nicht nur von den anstehenden Entwicklungsmaßnahmen betroffen sein wird, sondern auch an diesen beteiligt sein muss, ist die regelmäßige Information und Einbeziehung der Schulöffentlichkeit kaum zu unterschätzen. Gleichzeitig geht es an dieser Stelle darum, vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme die zentralen Entwicklungsaufgaben der Schule für das folgende Jahr festzulegen.

Wer sollte beteiligt sein?

Einbezogen werden sollten alle Gremien, die Schulkonferenz und nach Möglichkeit die gesamte Schulöffentlichkeit z.B. in Form einer Gesamtkonferenz.

Wie kann's gehen?

Vorbereitung

- Aufteilen von Zuständigkeiten innerhalb der Steuergruppe: Wer stellt die Ergebnisse in welchem Gremium vor? (z.B. Schülerinnen und Schüler in der SV, Eltern im Elternbeirat, Lehrer im Kollegium und mehrere Steuergruppenmitglieder gemeinsam in der Gesamtkonferenz);
- Klären von Umfang und Form, in der die Gruppen informiert werden sollen;
- Vorbereiten einer Präsentation der beschreibenden und auswertenden Ergebnisse für die Schulkonferenz bzw. Gesamtkonferenz;
- Vereinbaren von Terminen in den Gremien und der Schulkonferenz sowie möglicherweise Einberufen einer Gesamtkonferenz.

Schritt 1: Informieren der Gremien

Die Ergebnisse der einzelnen Bestandsaufnahmen werden den Gremien vorgelegt und die Auswertung dieser ausführlich besprochen. Zu diskutierende Fragen können sein:

- Was ist auffällig?
- Wo klafft die Schere zwischen Soll- und Ist-Zustand besonders auseinander?
- Was bedeutet das für unsere Schule?
- Wo zeigen sich besondere Entwicklungsbedarfe?
- Wie kann damit umgegangen werden?

Schritt 2: Information und Aushandlung in der Schulkonferenz

Nachdem alle Gremien und zentrale Interessengruppe der Schule informiert sind, werden gemeinsam zentrale Entwicklungsschwerpunkte festgelegt. Da im Rahmen dieser Bestandsaufnahmen zumeist sehr viele verschiedene Entwicklungsbedarfe deutlich werden, aber nicht alle zugleich angegangen werden können, müssen Prioritäten gesetzt werden.

Referenzkonzepte zur Entscheidung für wesentliche Entwicklungsausgaben sind

- das Leitbild der Schule,
- das spezifische Qualitätskonzept der Schule (siehe z.B. Heft 6 und 7),
- Veränderungen der schulischen Rahmenbedingungen, die einen besonderen Entwicklungsbedarf erfordern.

Auf was ist besonders zu achten?

Wichtig zu beachten ist, dass es hier auf keinen Fall darum geht, eine Liste an Entwicklungsbedarfe zu erstellen. Es geht vielmehr um die Bestimmung einer Richtung der Schulentwicklung für das nächste Jahr, in dem nur wenige zentrale Aufgaben identifiziert und der Steuergruppe zum Auftrag gemacht werden. Diese dürfen weder überfordernd sein, noch die Leistungsfähigkeit der Steuergruppe soweit fordern, dass für die Bearbeitung weiterer Entwicklungsbereiche kein Raum mehr bleibt. Hier sollten unbedingt Gestaltungsfreiräume gewahrt bleiben.

3.5 Ziele und Vorhaben definieren

Durch die Entwicklung eines Leitbildes wurden die Grundsätze und Leitlinien für das Handeln und die Gestalten der Schule generell formuliert. Im Rahmen der Bestandsaufnahme wiederum wurden der gegenwärtige Entwicklungsstand erfasst sowie weitere Entwicklungsaufgaben der Schule formuliert. Diese beiden Teile zusammen bilden die Grundlage für die Formulierung von spezifischen Zielen, Indikatoren zur Überprüfung und konkreten Vorhaben zur Realisierung der Ziele im Rahmen des folgenden Entwicklungszeitraums der Schule.

Worum geht's?

Bei der Formulierung von Zielen werden, anknüpfend an den durch die Bestandsaufnahme erfassten Entwicklungsstand der Schule, konkrete Ziele definiert, die zur Realisierung der Leitziele (aus dem Leitbild der Schule und/oder dem Qualitätskriterienkatalog »Schule in der Demokratie«) beitragen können.

- *Verschiedene Ziele und Zielebenen*

Um die im Leitbild enthaltenen, zumeist komplexen Leitziele »handhabbar« zu machen, müssen diese aufgefächert und spezifiziert werden. Auf anderen Konkretisierungsebenen wird auch von Mittlerzielen und Handlungszielen zur Realisierung der übergreifenden Leitziele gesprochen.



- *Leitziele und Vorhaben*

Anstelle der Definition von Mittlerzielen werden oft auch direkt Handlungs- »Vorhaben« zur Realisierung der Leitziele formuliert. Dabei beschreiben Vorhaben selbst wiederum sowohl Teilziele wie auch erste Umsetzungsmaßnahmen zugleich. Sie stellen damit eine direkte, handlungsbezogene Antwort auf die im Leitbild formulierten Ansprüche dar. Damit bilden sie eine erste Konkretisierung im Hinblick auf dessen Umsetzung, erreichen aber selbst nicht die Ebene von Handlungszielen. Diese folgt, in dem das Vorhaben wiederum in einzelne Handlungsziele aufgefächert wird.

- *»SMART« formulierte Handlungsziele*

Im Unterschied zu den im Leitbild enthaltenen Zielen beschreiben »Handlungsziele« sehr konkrete Zustände, die durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden können. Entsprechend der sich im Projekt- und Organisationsmanagement durchgesetzten Formel, sollten Handlungsziele »SMART« formuliert werden, um umsetzbar und überprüfbar zu sein:

S	pezifisch	<i>Es ist ein konkretes Ziel angegeben.</i>
M	essbar	<i>Der Grad der Zielerreichung ist bestimmbar.</i>
A	kzeptabel	<i>Es besteht Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll.</i>
R	ealistisch	<i>Das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.</i>
T	erminiert	<i>Es ist ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung angegeben.</i>

Abb. 7: Merkmale von Handlungszielen

- *Indikatoren zur Erfolgsüberprüfung*

Die Zielformulierung allein ist noch kein Garant dafür, dass man tatsächlich erkennt, wann das Ziel erfolgreich umgesetzt wurde. Um die Zielerreichung überprüfbar zu machen, ist es erforderlich, Indikatoren zu definieren. Indikatoren sind Merkmale, die leichter überprüfbar sind als Ziele und deren Abbildung in der Wirklichkeit konkreter beschreiben als Zielformulierungen; sie geben eine Antwort auf die Frage: Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?.

- *Maßnahmen zur Evaluation*

(Siehe Kap. 3.4, Abbildung 3).

Wer sollte beteiligt sein?

Die Ziel- und Vorhabenentwicklung kann umgesetzt werden

a) durch die Steuergruppe oder

b) in Form eines Entwicklungs- und Planungsworkshops, an dem eine größere Gruppe an Vertreterinnen und Vertretern bspw. aus folgenden Gruppen beteiligt werden können:

- Schulleitung bzw. erweiterte Schulleitung,
- weitere Steuergruppen,
- Lehrpersonal,
- Erzieher- oder/und schulsozialpädagogisches Personal,
- Schülerinnen oder Schüler (nicht in der vierjährigen Grundschule),
- Eltern und
- externe Partner der Schule (aus Jugendhilfeeinrichtungen, Unternehmen, Stadtteil etc.).

Was ist ein geeigneter Kontext?

Als geeigneter Rahmen kann ein Workshop dienen, an dem mehrere Gruppen und Personen systematisch an der Schulentwicklung beteiligt werden können. In Form eines Workshops könnte sowohl die Definition der Entwicklungsziele der Schule (Schritt 5 der Schulprogrammentwicklung) als auch die Umsetzungsplanung (Schritt 6) möglichst partizipativ umgesetzt werden, in dem beide Schritte in einen Entwicklungs- und Planungsworkshop zusammengefasst werden. Für beide Parts müsste dabei jeweils ein Zeitumfang von etwa 2,5 bis 3 Stunden geplant werden. Im Hinblick auf die Teilnehmerzahl erscheint eine Gruppe von 18 bis 24 Personen realisierbar.

Entwicklungs- und Planungsworkshop

9:00 Uhr Begrüßung und Vorstellung des Tagesablaufs

Teil I: Ziele und Vorhaben entwickeln

9:10 Uhr Auswahl von Entwicklungsaufgaben

9:40 Uhr Entwicklung von Zielen und Indikatoren

10:30 Uhr Entwicklung von Vorhaben zur Zielrealisierung

12:00 Uhr: Mittagspause

Teil II: Umsetzung planen

13:00 Uhr Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen

Festlegen von Zuständigkeiten

Erstellung eines Zeitplans

Erstellung eines Umsetzungsplans

Planung von Evaluationsmaßnahmen

16:00 Uhr Abschluss und Ausblick

Wie kann's gehen?

Workshop vorbereiten

- Moderation und Dokumentation vereinbaren,
- die vollständigen Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme jedem Teilnehmenden in ihrer aufbereiteten Form vorab zur Verfügung stellen,
- die identifizierten Entwicklungsbedarfe und Aufgaben auf Moderationskarten schreiben und an einer Wand gut sichtbar im Raum aufhängen (dabei sollten die Entwicklungsschwerpunkte aus der Schulkonferenz kenntlich gemacht werden),
- Leitbild der Schule im Raum aushängen,
- Moderationsmaterial (inklusive von Flipchart, Stiften, Punkten etc.) bereitstellen,
- Arbeitsblätter kopieren (siehe Heft 5),
- Einladungen zum Workshop verschicken.

Workshopteil I »Ziele und Vorhaben entwickeln«

Ausgehend von den Ergebnissen der Bestandsaufnahme (Soll-Ist-Stand vor dem Hintergrund des Leitbildes der Schule) und den Stärken und Schwächen aus der kriteriengeleiteten Selbstbewertung gilt es nun konkrete Vorhaben für die weitere Entwicklung und Qualitätsverbesserung der Schule zu definieren.

Schritt 1: Entwicklungsaufgaben auswählen

Ziel dieses ersten Schrittes ist es, Entwicklungsaufgaben für das nächste Jahr festzulegen, wobei die Entwicklungsschwerpunkte der Schulkonferenz Vorrang haben, gleichzeitig aber darüber hinausreichende Interessen einfließen können sollten. Grundlagen bieten die vollständige Auswertung der Bestandsaufnahme in Form einer Übersicht zu den ermittelten Entwicklungsaufgaben sowie die Prioritätensetzungen durch die Schulkonferenz. Die einzelnen Entwicklungsaufgaben werden auf Moderationskarten geschrieben und an einer Wand angeheftet, wobei die Schwerpunktthemen aus der Schulkonferenzentscheidung besonders gekennzeichnet sind. Als Strukturierungshilfe für die Entwicklungsaufgaben kann deren Einordnung in die Leitsätze der Schule und/oder eine Einordnung in die oben angegebenen Entwicklungsfelder dienen.

Mögliches Vorgehen

- a) Einführen in das Thema in Form einer moderierten Diskussion zur Frage: »Welche Bedeutung besitzen die Entwicklungsaufgaben im Zusammenhang mit ...
 - ... **unserem Leitbild?**«
 - ... **den Ergebnissen einer kriteriengeleiteten Qualitätsbewertung unserer Schule?**«
 - ... **ggf. aktuellen Reformbewegungen?**«
- b) Auswählen von Entwicklungsaufgaben anhand der Fragestellung: »Welche der Entwicklungsaufgaben wollen wir im nächsten Jahr bearbeiten?«
Dazu erhält jeder der Teilnehmenden 5 Punkte, die nach eigenem Ermessen zur jeweiligen Relevanz auf die verschiedenen Aufgaben verteilt werden.
- c) Sortieren der Entwicklungsaufgaben entsprechend ihrer Punktierung:
Im Anbetracht des entstehenden Bildes bleibt zu entscheiden, bis zu welcher Relevanzeinschätzung der Gruppe (Anzahl der Punkte) die Aufgaben innerhalb der Gruppe bearbeitet werden können und sollen.

Darüber hinaus ist zu besprechen, wie mit den Entwicklungsaufgaben verfahren werden soll, die nicht in die Entwicklungsplanung der Steuergruppe für das kommende Jahr fallen. Dazu ist es z.B. empfehlenswert, einen Aufgabenspeicher anzulegen, in dem ermittelte, aber für den folgenden Entwicklungszeitraum nicht als vorrangig erachtete Entwicklungsaufgaben gesammelt werden. Erhält eine dieser Aufgaben in der folgenden Bestandsaufnahme wieder eine gewisse Relevanz, so wird sie in ihrer Hierarchie herauf gesetzt und sollte im nächsten Entwicklungszyklus bearbeitet werden.

Schritt 2: Ziele definieren, Indikatoren und Evaluationsmaßnahmen benennen

Hier geht es darum, zu den ausgewählten Entwicklungsaufgaben »SMARTe« Ziele zu definieren, Indikatoren zu bestimmen und mögliche Überprüfungsmaßnahmen zu benennen.

Mögliches Vorgehen

- a) Erläutern dessen, was eine Zielformulierung ausmacht, was ein Indikator ist und was mögliche Evaluationsmethoden sein können (siehe Abb. 3);
- b) Austeilen des Arbeitsblattes zur Zieldefinition (siehe Material 2.7, Heft 5).

<i>Entwicklungsaufgabe</i> (aus leitbild- und kriterienorientierter Bestandsaufnahme)	<i>Ziel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Evaluationsmaßnahme?</i>
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ... (bzw. aus dem Entwicklungsfeld »Kompetenzen«)</i>			
...			
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ... (bzw. aus dem Entwicklungsfeld »Lerngruppe & Schulkultur«)</i>			
...			
<i>Im Zusammenhang mit unsere Leitziel ... (bzw. aus dem Entwicklungsfeld »Lernkultur«)</i>			
Partizipation von Schülerinnen und Schülern an der Unterrichtsgestaltung stärken (Im Leitbild der Schule ist festgehalten, dass die Partizipation in der gesamten Schule ein zentrales Anliegen ist. Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass die Schülerinnen und Schüler kaum Möglichkeiten zur Mitbestimmung an der Unterrichtsgestaltung haben)	Der Großteil unseres Lehrpersonals bietet den Schülerinnen und Schülern Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Unterrichts und unterstützt sie darin, diese wahrzunehmen	Schülerinnen und Schüler aller Klassen berichten von verschiedenen Formen der Mitbestimmung an Fragen der Unterrichtsgestaltung	Schülerbefragung mittels Fragebogen
...

Abb. 8: Von Entwicklungsaufgaben zur Definition von Zielen, Indikatoren und Evaluationsmaßnahmen

- c) Aufteilen der Entwicklungsaufgaben unter den Anwesenden. Dabei übernehmen die einzelnen Personen – abhängig von der Größe der Steuergruppe und der Anzahl und Komplexität der Entwicklungsaufgaben – potenziell auch mehrere Themen.
Zu beachten ist, dass besonders Schülerinnen und Schüler solche Aufgaben erhalten, die ihren Interessen am nächsten sind und dies zu zweit, in einer Gruppe oder bzw. und mit Unterstützung einer Lehrperson oder einem Elternvertreter erledigen können.
- d) Ausfüllen der Arbeitsblätter in einem Zeitrahmen von 20 Minuten.
- e) Zusammentragen der zentralen Ziele, Indikatoren und Evaluationsmaßnahmen. Dazu werden die einzelnen Ergebnisse nacheinander vorgetragen, wobei jeweils eine kurze Gelegenheit für Fragen und Anmerkungen aus der Gruppe gegeben wird.
Die Zielformulierungen sollten – entweder von der Moderation oder von wechselnden Freiwilligen – auf Moderationskarten notiert und neben die Entwicklungsaufgabe an die Wand gehängt werden.

Die vollständig ausgefüllten Arbeitsblätter werden an einer anderen Wand gesammelt und fließen in die Dokumentation zum Workshop ein, damit die entwickelten Indikatoren und Evaluationsmaßnahmen zu den jeweiligen Zielen auch zu späteren Zeitpunkten noch einsehbar sind.

Dabei ist darauf zu achten, dass zwischen den hier zu entwickelnden Indikatoren und den vorgegebenen Kriterien eines möglichen Qualitätsmanagement-Konzeptes der Schule keine Kriterienkonfusion entsteht. Daher hat die Audit-Steuergruppe an dieser Stelle die Aufgabe, die hier vorgeschlagenen Indikatoren soweit möglich mit denen des bestehenden Kriterienkataloges abzugleichen: Sie schlägt entweder im Einklang mit dem Qualitätskriterienkatalog alternative Formulierungen vor oder ergänzt den bestehenden Katalog um neue Kriterien, wenn es sich um (auch sinngemäß) noch nicht enthaltene Entwicklungs- und Qualitätsaspekte handelt.

Im Zusammenhang einer demokratiepädagogisch motivierten Qualitätsentwicklung bietet der Kriterienkatalog einer »Schule in der Demokratie« im Zusammenhang des DemokratieAudits (Heft 6 und 7) die Grundlage für eine solche Kriterienabstimmung.

Schritt 3: Vorhaben entwickeln

Nachdem die gemeinsamen Ziele für das folgende Entwicklungsjahr geklärt sind, gilt es nun entsprechende Vorhaben zu entwickeln, die einer Umsetzung dieser dienen.

Mögliches Vorgehen

- a) Erläutern des Verfahrens der Vorhabenentwicklung (z.B. mithilfe des folgenden Leitfadens) und Austeilen von Arbeitsblättern;
- b) Aufteilen der mit den Zielen beschrifteten Moderationskarten unter den Teilnehmenden, in dem der Auftrag erteilt wird, dass sich jeder so viele Karten nimmt, wie es eine gleichmäßige Verteilung (abhängig von Gruppengröße und Anzahl der Zielkarten) erfordert. Dabei sollte darauf hingewiesen werden, dass mit der Verteilung der Zielkarten nicht zugleich auch Zuständigkeiten für die spätere Umsetzung verbunden sein müssen;
- c) Sammeln von möglichen Entwicklungsvorhaben zu den einzelnen Zielen in einer etwa 10-minütigen Einzelarbeitsphase (siehe Material 2.8, Heft 5);
- d) Ergänzen, diskutieren und reflektieren der Vorhaben im Zusammenhang der Zielsetzung und in Bezug auf ihre Realisierbarkeit. Dazu bilden sich Kleingruppen von 2 bis 3 Personen, die sich freiwillig zusammenschließen. Dabei ist empfehlenswert, dass die Gruppen möglichst heterogen sind (z.B. Schüler-Lehrer-Elternteil). Diese Arbeitsphase sollte nicht länger als 20 Minuten in Anspruch nehmen;
- e) Auswählen der am sinnvollsten erachteten Vorhaben auf Moderationskarten;
- f) Vorstellen und Erläutern der ausgewählten Entwicklungsvorhaben im Plenum und Visualisierung dieser zusammen mit der dazu gehörigen Zielkarte an einer Wand.

<i>Entwicklungsaufgabe</i>	<i>Ziel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Vorhaben</i>
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ... (bzw. aus dem Entwicklungsfeld »Lernkultur«)</i>			
Partizipation von Schülerinnen und Schülern an der Unterrichtsgestaltung stärken	Der Großteil unserer Lehrpersonen bietet den Schülerinnen und Schülern unterschiedliche Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Unterrichts und unterstützt sie darin, diese wahrzunehmen.	Schülerinnen und Schüler aller Klassen berichten von verschiedenen Formen der Mitbestimmung an Fragen der Unterrichtsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von »peer teaching« • Stärkung einer Feedbackkultur, ausgehend von der Einführung von Schülerfeedback im Unterricht • Qualifizierung von Lehrerinnen und Lehrern zur Selbstwirksamkeitsförderung im Unterricht • Umfassende Mitbestimmung von Schülerinnen und Schülern bei der Auswahl von Unterrichtsinhalten • Erprobung verschiedener Formen der Mitsprache von Schülerinnen und Schülern bei der Notenvergabe • ...
...

Abb. 9: Vorhabenentwicklung

Auf was ist besonders zu achten?

Wichtig ist, dass während des Prozesses der Vorhabenentwicklung reflektiert wird, inwiefern die Vorhaben und definierten Ziele tatsächlich der in der Bestandsaufnahme festgestellten Entwicklungsaufgabe dienen können. Die Erfahrung zeigt, dass im Verlauf eines solchen Prozesses das eigentliche Ziel – die Bearbeitung eines festgestellten Entwicklungsbedarfs – zunehmend aus dem Blick geraten kann und die entwickelten Vorhaben zum Selbstzweck werden. Insofern enthalten die entsprechenden Arbeitsblätter eine Spalte zur ursprünglichen Zielsetzung, die stets mit ausgefüllt werden sollte.

3.6 Umsetzung und Evaluation planen

Worum geht's?

Ohne einen Plan zur Umsetzung bleiben alle wohlgemeinten Ziele und Entwicklungsvorhaben letztlich nur Luftschlösser. An dieser Stelle geht es somit nun darum, konkrete Maßnahmen und Strategien zur Bearbeitung der Entwicklungsaufgaben und Vorhaben zu **entwickeln. Ein Maßnahmenplan liefert Antworten auf die Frage »Wie kann's gehen?«** bzw. »Was sind Wege und Strategien, um das Ziel zu realisieren?«. Damit ist jedoch eine tatsächliche Umsetzung noch nicht geplant. Diese erfordert vielmehr zugleich die Vereinbarung personeller Zuständigkeiten und verbindliche Terminierungen.

Wer sollte daran beteiligt sein?

Die Umsetzungs- und Evaluationsplanung kann umgesetzt werden durch

- a) die Steuergruppe oder durch
- b) 18 bis 24 Teilnehmende eines »Entwicklungs- und Planungsworkshops« (siehe »4. Handlungsziele und Vorhaben definieren«).

Was ist ein geeigneter Kontext?

Zur Umsetzungsplanung eignet sich

- a) eine Steuergruppensitzung speziell zu diesem Zweck oder
- b) ein Entwicklungs- und Planungsworkshop (siehe »4. Handlungsziele und Vorhaben definieren«)

Für die Durchführung der Umsetzungsplanung sollten 2,5 bis 3 Stunden eingeplant werden.

Wie kann's gehen?

Sitzung bzw. Workshop vorbereiten

(siehe »4. Handlungsziele und Vorhaben definieren«)

Workshopteil II: Umsetzung und Evaluation planen

Teil II: Umsetzung und Evaluation planen

Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen

Festlegung von Zuständigkeiten

Erstellung eines Zeitplans

Erstellung eines Umsetzungsplans

Planung von Evaluationsmaßnahmen

Schritt 1: Umsetzungsmaßnahmen entwickeln

Ausgehend von den Vorhaben gilt es mit Blick auf die ihm zugrunde liegende Zielformulierung geeignete Maßnahmen und Strategien zur Umsetzung des Vorhabens zu entwickeln. Im Unterschied zu den Vorhaben – welche als eine Art Mittlerziele zwischen Leitzielen und konkreter Handlungsebene verstanden werden können – beschreiben Maß-

nahmen und Strategien kaum mehr wirkliche Ziele, sondern ausschließlich die Mittel zu Zwecken.

Mögliches Vorgehen

- a) Kurzes Erläutern des Verfahrens der Maßnahmenentwicklung (z.B. mithilfe des vorliegenden Leitfadens) und Austeilen von Arbeitsblättern;
- b) Bilden von »Zielclustern«. Die entwickelten Vorhaben wurden ausgehend von einer konkreten Zielstellung formuliert (z.B. »Der Großteil unserer Lehrerinnen und Lehrer bietet seinen Schülerinnen und Schülern unterschiedliche Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Unterrichts und unterstützt sie darin, diese wahrzunehmen«) und zusammen mit dieser Zielformulierung als gemeinsames Cluster an die Wand gehängt. Die Teilnehmenden des Workshops verteilen sich nun auf die einzelnen Zielcluster, wobei sie sich solchen Clustern zuordnen sollten, an denen sie auch ein Interesse zur aktiven Entwicklungsarbeit haben;
- c) Aufteilen der jeweiligen Vorhaben innerhalb der so entstandenen Arbeitsgruppen und Sammeln von geeigneten Maßnahmen und Strategien zu ihrer Umsetzung. Dabei können sich die Gruppenmitglieder entweder auf die einzelnen Vorhaben verteilen oder als Gruppe die Vorhaben gemeinsam bearbeiten und nach geeigneten Umsetzungsmaßnahmen und Strategien suchen (20 min.).

In diesem Zusammenhang sollte darauf geachtet werden, dass sich in jedem Fall Arbeitsgruppen zu den Aufgaben und Zielen bilden, zu denen die Schulkonferenz den Entwicklungsauftrag erteilt hat. Da letztlich die Steuergruppe gegenüber der Schulkonferenz berichtspflichtig ist, ist es empfehlenswert, wenn in diesen Clustern immer auch ein Mitglied der Steuergruppe vertreten ist.

Schritt 2: Zuständigkeiten festlegen

Anhand der gebildeten Zielcluster müssen verbindliche Zuständigkeiten für die einzelnen Vorhaben festgelegt werden. Dazu sollte sich für jedes Vorhaben eine Person finden, welche die Hauptverantwortung dafür übernimmt und die Realisierung des Entwicklungsvorhabens koordiniert. Gleichzeitig sind verschiedene Personen an der Umsetzung einzelner Vorhaben beteiligt, allerdings stets in verschiedenen Verantwortlichkeiten und unterschiedlichen Aufgaben.

Schritt 3: Zeitplan erstellen

Die Zeitplanung zur Umsetzung der Vorhaben sollte sich mindestens an drei Referenzpunkten orientieren:

- *Entwicklungszyklus des Schulprogramms:*
Der Entwicklungszyklus umfasst bis zur Überprüfung und Fortschreibung in der Regel ein Jahr, sodass alle geplanten Vorhaben innerhalb dieses Zeitraums realisiert werden müssen.
- *Komplexität des Vorhabens*
Einige der Vorhaben lassen sich leichter umsetzen, andere sind von verschiedenen anderen Faktoren abhängig und bedürfen einer längeren Koordinierungs- und Umsetzungsphase. Die Komplexität des Vorhabens muss bedacht und eingeplant werden, um frühzeitig mit seiner Umsetzung beginnen zu können.

- *Zeitliche Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben*

Synergien lassen sich oft erst erkennen, indem alle Vorhaben gemeinsam betrachtet werden. Gesetzt den Fall, dass sich mehrere der Vorhaben gegenseitig bedingen, ist es ratsam, eine Zeitleiste über die einzelnen Monate hinweg anzulegen, um die einzelnen Vorhaben und Maßnahmen so zu planen, dass sie in der erforderlichen Reihenfolge bearbeitet und realisiert werden können.

Schritt 4: Umsetzungsplan erstellen

Gemeinsam wird ein Umsetzungsplan erstellt, indem ausgehend von den Zielen und Vorhaben die einzelnen Maßnahmen zur Umsetzung auf eine bzw. mehrere vorbereitete Plakate angebracht und mit Zuständigkeiten sowie mit einer Zeitplanung versehen werden (vgl. Abb. 10).

<i>Ziel (Wozu?)</i>	<i>Vorhaben (Was?)</i>	<i>Maßnahmen zur Umsetzung (Wie?)</i>	<i>Verantwort- liche/r (Wer?)</i>	<i>Zeitplanung (Bis wann?)</i>
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ... (bzw. aus dem Entwicklungsfeld »Lernkultur«)</i>				
Der Großteil unseres Lehrpersonals bietet seinen Schülerinnen und Schülern unterschiedliche Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Unterrichts und unterstützt sie darin, diese wahrzunehmen.	Einführung von »peer teaching«	Informationsveranstaltung zur Einführung und Unterstützung von »peer teaching« Initiierung der Bildung von Lehrertandems zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und regelmäßigen Berichten im Kollegium; ...	Frau XY und Herr B Frau XY	Bis zu den Weihnachtsferien 2007 (20.12.2007) 30.2.2008
	Stärkung einer Feedbackkultur, ausgehend von der Einführung von Schülerfeedback im Unterricht	Mehrtägige Fortbildungsveranstaltung zum Thema »Schülerfeedback im Unterricht« für das gesamte Kollegium; anschließend praxisbegleitende Beratung; ...	Schulleiter C, Lehrerin Z, Schülerin A und Schüler B	30.3.2008
	Qualifizierung von Lehrpersonal zur Selbstwirksamkeitsförderung im Unterricht	Fortbildung für Lehrerteams zum Thema »Selbstwirksamkeitsförderung im Unterricht«; ...	?	?
	Erprobung verschiedener Formen der Mitsprache von Schülerinnen und Schülern bei der Notenvergabe	»Mitbestimmung von Schülerinnen und Schülern bei der Notenvergabe« als ein zentrales Thema des nächsten pädagogischen Tag; Einladung eines Experten u. Bereitstellung relevanter Informationsmaterialien; Verabredungen im Kollegium zu Erprobung, Austausch und Erfahrungsberichten; ...	Frau A, Schülerin X und Schüler Y	Pädagogischer Tag am 5.2.2008
...

Abb. 10: Exemplarischer Maßnahmen- und Umsetzungsplan zur demokratischen Schulprogrammentwicklung

Erst nach diesem Schritt lässt sich eine realisierbare Zeitplanung vornehmen, da hier die Zusammenhänge und zeitlichen Abhängigkeiten einzelner Maßnahmen deutlicher werden. Die Visualisierung eines gemeinsamen Plans ist von zentraler Wichtigkeit – sowohl aus den bereits genannten Gründen als auch um eine gemeinsame Planung zu haben, auf die stets zurückgegriffen werden kann. Dieser Plan ist zugleich ein wichtiger Bestandteil des entstehenden, jährlich zu überprüfenden und fortzuschreibenden Schulprogramms.

Schritt 5: Evaluation planen

Die Evaluation kann sich prinzipiell auf jede der im Umsetzungsplan dargestellten »Ebenen« richten: auf jede einzelne Maßnahme, auf jedes Vorhaben und auf jedes Entwicklungsziel.

Eine durchgeführte Maßnahme, wie z.B. die Informationsveranstaltung zur Einführung und Unterstützung von »peer teaching«, kann dabei daraufhin untersucht werden, von welcher Qualität die Veranstaltung selbst in ihrem Prozess und ihrer Durchführung gekennzeichnet war. Sie kann darüber hinaus dahingehend evaluiert werden, welche allgemeinen Wirkungen sie bei den Teilnehmenden hinterlassen hat und ob sie dazu beigetragen hat, dass die nunmehr informierten Lehrerinnen und Lehrer ihre erworbenen Kenntnisse in die Praxis umgesetzt und zur tatsächlichen Realisierung des Vorhabens »Einführung von peer teaching« beitragen hat.

In ähnlicher Weise lassen sich die Vorhaben sowohl auf ihren Prozess als auch auf ihre allgemeinen Wirkungen und die ihnen zugrunde liegenden Entwicklungsaufgaben untersuchen. So kann das Vorhaben »Einführung von peer teaching« auf seinen Prozess untersucht werden (Wie wurde peer teaching in den Klassen eingeführt?, Welche Gelingensbedingungen und welche Störfaktoren zeichneten sich ab? etc.) wie auch auf seine quantitativen und qualitativen Wirkungen (In wie vielen und welchen Klassen wurde das Vorhaben eingeführt?, Welche allgemeinen Wirkungen hatte die Einführung von peer teaching auf Lehrende sowie auf Schülerinnen und Schüler? und Welche Wirkungen hatte das Vorhaben im Zusammenhang der eigentlichen Entwicklungsaufgabe »Partizipationsförderung von Schülerinnen und Schülern im Unterricht«?).

Nicht zuletzt lässt sich auch auf einer übergreifenden Ebene der Entwicklungsfortschritt der Schule allgemein evaluieren. Dieser geht aus von den im Rahmen der Bestandsaufnahme identifizierten Entwicklungsaufgaben und den im Schulprogramm festgehaltenen Zielen. Die Evaluation des Entwicklungsfortschritts bezogen auf die ganze Schule und die grundlegenden im Schulprogramm markierten Ziele findet erst gegen Ende des festgelegten Schulentwicklungszeitraums statt (vgl. Kap. 3.9); über das Verfahren sollte allerdings vorher entschieden werden, um es in das entstehende Schulprogramm aufzunehmen.

An diesem Punkt der Schulprogrammentwicklung geht es im Wesentlichen darum, Evaluationsmaßnahmen für die einzelnen Maßnahmen und Vorhaben durch die jeweils verantwortlichen Koordinierenden (siehe Arbeitsplan) einzuplanen. Diese Evaluationen richten sich nicht nur auf den »Erfolg« der einzelnen Maßnahmen bezogen auf die ihnen zu-

grunde liegenden Zielsetzungen; hier gerät vielmehr auch der Prozess der Vorhaben- und Maßnahmenumsetzung im Einzelnen – und potenziell auch unter demokratiepädagogischen Gesichtspunkten vertiefend – in den Blick.

Mögliches Vorgehen

- a) Die im Umsetzungsplan festgehaltenen Koordinierenden werden gebeten, bis zur nächsten Steuergruppensitzung eine Evaluationsmaßnahme zu dem jeweiligen Vorhaben bzw. der Entwicklungsmaßnahme zu erarbeiten. Auch hier bieten sich grundsätzlich die in Abbildung 3 (S. 26f.) skizzierten Verfahren an, wobei in der Regel auch hier vor allem Methoden wie Fragebogenerhebungen, Interviews und Dokumentanalysen Anwendung finden. Als Hilfestellungen dienen können
 - die Kurzdarstellungen der Verfahren in den »Praxishilfen zur demokratischen Schulprogrammentwicklung« (siehe Heft 5) und z.B. die dort angegebenen
 - Links und Literaturhinweise sowie
 - Zusammenschlüsse mit anderen Kolleginnen und/oder Kollegen und gegenseitige Beratungen etc.
- b) In einer folgenden Steuergruppensitzung werden die einzelnen Evaluationsmaßnahmen vorgestellt und gemeinsam besprochen. Dabei können sich die Steuergruppenmitglieder gegenseitig beraten und Empfehlungen aussprechen. Denkbar ist auch, zu dieser Sitzung eine externe/n Qualitätsentwickler/in einzuladen, die bzw. der nach einer grundlegenden Informierung über den Gesamtzusammenhang und die Ziele dieser Evaluationen als Berater/in im Hinblick auf die Durchführung der einzelnen Evaluationsmaßnahmen fungiert. Wichtig ist es, im Rahmen dieses Treffens zu vereinbaren, dass die verschiedenen Evaluationsmaßnahmen bis zu einem festzulegenden Termin gegen Ende des Entwicklungszeitraums ausgewertet vorliegen und vorgestellt werden sollten. Die Ergebnisse bezogen auf ihre Wirkungen fließen in die Endevaluation ein.
- c) Darüber hinaus gilt es abzuwägen, in welcher Form die Evaluation des Entwicklungsfortschritts mit Blick auf die Zielstellungen der Schulentwicklungsplanung durchgeführt werden soll. Dabei müssen weniger alle Details des Verfahrens besprochen als eine grundlegende Entscheidung dazu gefällt werden, welches Verfahren Anwendung finden soll und was dieses für die weitere Planung bedeutet. Möglich ist z.B. eine Entwicklungsevaluation in Form
 - einer internen Auditierung:
Dabei begutachtet ein internes Auditierungsteam den Entwicklungsfortschritt der Schule, nachdem ihm die umgesetzten Vorhaben und Maßnahmen durch die jeweils beteiligten Akteure präsentiert werden. Vorab werden dem Auditierungsteam alle relevanten Dokumente zur Entwicklungsevaluation durch die Steuergruppe zur Verfügung gestellt und während der Begutachtung erhält es die Möglichkeit Fragen zu stellen und Interviews zu führen (vgl. Kap. 4, Heft 6).
Oder durch
 - eine Fragebogenerhebung:
Hier entwirft die Steuergruppe einen Fragebogen, in welchem die Schulbeteiligten eine Einschätzung dazu abgeben können, inwiefern sich ihre Schule ausgehend von den Zielstellungen des Schulprogramms im vergangenen Entwicklungszeit-

raum entwickelt hat. Darüber hinaus sollen Angaben dazu gemacht werden, woran sich diese Einschätzung festmacht und was weitere Maßnahmen zur weiteren Entwicklung des jeweiligen Zielbereichs sein können. Die Steuergruppe ist für den Entwurf, die Organisation der Verteilung und des Rücklaufs sowie für die Auswertung der Fragebögen zuständig.

Für beide der verschiedenen Verfahren lassen sich gute Argumente finden. Die Steuergruppe wägt gemeinsam ab, welches Verfahren für sie und ihre Schule geeignet erscheint und nimmt dieses in den Umsetzungs- und Evaluationsplan des Schulprogramms auf.

3.7 Schulprogramm als Dokument erstellen

Worum geht's?

Jeder der vorangegangenen Schritte zielte darauf, auf systematische Weise die wesentlichen Elemente des Schulprogramms zu entwickeln. Dabei war es zwar Bestandteil eines jeden Schrittes, seine Ergebnisse zu dokumentieren, diese sind jedoch noch nicht zwangsläufig zu einem kohärenten, schriftlich fixiertem Dokument zusammengefasst.

Diese Verschriftlichung des Schulprogramms als Konzept und Arbeitsprogramm der Schule sollte keinesfalls unterschätzt werden. Erst als schriftliches Dokument kann es als gemeinsames und verbindliches Schulprogramm zur innerschulischen Kommunikation und Entwicklung wie auch zur Selbstdarstellung nach außen wirksam werden.

So geht es an dieser Stelle der Schulprogrammentwicklung darum, die einzelnen Bestandteile des Programms zusammzusetzen (siehe dazu das »Musterschulprogramm« in Heft 5) sowie deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen noch einmal zu prüfen und das Programm als transparentes und kohärentes Konzept zu erstellen. Diese Konzeptevaluation im Zuge der Verschriftlichung des Programms zielt u.a. darauf, auch für Nicht-Experten verständlich zu machen und anschaulich zu gestalten, mithilfe welcher Vorhaben und Maßnahmen welche Ziele erreicht werden sollen und wie diese mit dem Leitbild der Schule in Verbindung stehen.

Wer sollte beteiligt sein?

Für die Verschriftlichung des Schulprogramms ist die Steuergruppe zuständig. Alternativ ist es möglich, eine Art Schreibzirkel einzurichten. Da bereits jeder der vorangegangenen Schritte partizipativ umgesetzt wurde und es an dieser Stelle in erster Linie darum geht, die Ergebnisse der einzelnen Schritte zusammenzufügen, ist es sowohl inhaltlich als auch aus pragmatischen Gründen sinnvoll, dies durch die Steuergruppe umzusetzen. Sie ist die koordinierende Gruppe, welche während des gesamten Entwicklungsprozesses stets das Ganze im Blick hatte, dieses als kohärentes Ganzes geplant hat und es relativ leicht als vollständiges und stimmiges Programm zusammenstellen kann.

Wie kann's gehen?

Ein Mitglied der Steuergruppe wird dazu beauftragt, die Koordination der Dokumenterstellung zu übernehmen. Bezüglich der Struktur und des Aufbaus des Programms kann ihr das »Musterschulprogramm ›Schule in der Demokratie« helfen (siehe Heft 5). Anhand seiner Bestandteile werden die entwickelten Elemente des Schulprogramms zusammengesetzt. Die inhaltlichen, bereits aufbereiteten Grundlagen dafür sind in den Dokumentationen zu jedem einzelnen Entwicklungsschritt weitgehend enthalten. Sie sind an dieser Stelle sinnvoll zusammenzuführen und in ein einheitliches Format zu bringen. Dabei kann überlegt werden, ob hier eine innerschulische Beteiligungsgruppe oder ein Kooperationspartner sinnvolle Unterstützung leisten kann.

Informieren und Veröffentlichen des Schulprogramms

Insofern das Schulprogramm das offizielle Entwicklungskonzept der gesamten Schule darstellt, sollte dieses der Gesamtkonferenz und den einzelnen Gremien vorgelegt und auch in der Schulkonferenz beschlossen werden. Da die Schulkonferenz den Auftrag zur Entwicklung des Programms der Steuergruppe erteilt hat, diese in einem partizipativen Verfahren umgesetzt und damit bereits weitreichend legitimiert wurde, handelt es sich bei diesem Beschluss eher um einen formalen, »offiziellen« Akt. Dennoch erscheint es nicht ratsam, das Programm zu veröffentlichen, ohne dass eine Information und Aussprache zu dem letztlich entstandenen Gesamtkonzept in den Gremien der Schule stattgefunden hat. Nach der offiziellen Bestätigung des Programms wird dieses weitreichend veröffentlicht: über die Homepage der Schule, die Schülerzeitung, relevante Kooperationspartner etc.

3.8 Vorhaben umsetzen

Nachdem im Zuge der Entwicklung des Schulprogramms ein detaillierter Umsetzungsplan inklusive Verantwortlichkeiten und Zeithorizonten vereinbart wurde, sollten die einzelnen Vorhaben etwa innerhalb eines Jahres umgesetzt werden, bevor die Entwicklung der Schule evaluiert wird und der Entwicklungszyklus von neuem beginnt.

Während dieses Zeitraums trifft sich die Steuergruppe in etwas größeren, aber dennoch regelmäßigen Abständen und informiert sich gegenseitig über den aktuellen Umsetzungsstand der einzelnen Ziele und Vorhaben. Dies ist erforderlich, um über potenzielle Probleme bei der Umsetzung informiert zu sein, ggf. intervenieren zu können und Unterstützung zu organisieren sowie Selbstvergewisserung in Bezug auf den voranschreitenden Entwicklungsprozess der Schule betreiben zu können.

3.9 Entwicklung evaluieren

Worum geht's?

Im Unterschied zur Bestandsaufnahme geht es bei der Entwicklungsevaluation darum, die Fortschritte der Schulentwicklung zu evaluieren. Diese Evaluation setzt in erster Linie an den spezifischen, für das jeweilige Entwicklungsjahr definierten Zielen und Indikatoren an und will Aussagen über den Erfolg ihrer Umsetzung treffen. Dabei steht weniger die Evaluation von Einzelmaßnahmen im Vordergrund (vgl. »Evaluation planen«, S. 45f.) als die Evaluation des Entwicklungsfortschritts bezogen auf die im Schulprogramm formulierten Ziele insgesamt. Zentrale Fragen sind hier:

- Welche Vorhaben und Maßnahmen wurden zur Erreichung der einzelnen Entwicklungsziele tatsächlich umgesetzt?
- Inwieweit konnten diese zur Realisierung der Entwicklungsziele beitragen? Woran zeigt sich das?
- Welche anderen Wirkungen brachte die Umsetzung der Vorhaben und Maßnahmen mit sich?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich bezogen auf die weitere Umsetzung der realisierten Vorhaben und angewendeten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung der Schule ableiten?

Wer sollte beteiligt sein?

Wie der Schulprogrammentwicklungsprozess insgesamt wird auch die Entwicklungsevaluation von der Steuergruppe koordiniert. Um einen möglichst vielseitigen, repräsentativen Einblick in die stattgefundenen Entwicklungen zu erhalten, sollte allerdings die gesamte Schule bei der Evaluation einbezogen werden. Zielgruppen einer entsprechenden Befragung sollten sein:

- die Schulleitung und andere koordinierende Gruppen der Schule,
- das gesamte Lehrerkollegium,
- mindestens alle Gremien der Schule, wobei der Fragebogen möglichst durch die in der Steuergruppe vertretenden Person innerhalb der jeweiligen Gruppe (SV, Elternrat u.a.) erläutert werden sollte.

Wie kann's gehen?

Das Vorgehen richtet sich danach, zu welchem Verfahren man sich im Zuge der Evaluationsplanung entschieden hat (siehe S. 45f.). Da das Verfahren der internen Auditierung als eine Möglichkeit zur Durchführung der Entwicklungsevaluation bereits im Leitfaden und in den Praxishilfen zum DemokratieAudit ausgeführt ist, wird im Folgenden ein im Zusammenhang der leitbild- und schulprogrammbezogenen Entwicklungsevaluation alternatives Vorgehen skizziert. Dabei wird die Entwicklungsevaluation im Unterschied zu der stärker öffentlichkeits- und auch anerkennungsorientierten Form der internen Begutachtung durch einen Fragebogen zu erfassen versucht. Dies ist einerseits weniger koordinationsintensiv, bringt gleichzeitig jedoch zugleich auch nicht die Vorteile der internen Begutachtung mit sich.

Schritt 1: Fragebögen zur Entwicklungsevaluation anpassen und verteilen

Gegen Ende des jeweiligen Entwicklungszyklus trifft sich die Steuergruppe, um die Fragebogenerhebung auf den Weg zu bringen, für deren Rückläufe mehrere Wochen einzuplanen sind.

Mögliches Vorgehen

- a) Fragebogen entsprechend der im Schulprogramm festgeschriebenen Entwicklungsziele der Schule diskutieren und anpassen:

Entwicklungsziele (2006/2007)	Einschätzung der Entwicklung im letzten Jahr	Woran zeigt sich das?	Wie sollte eine weitere Entwicklung/Verbesserung umgesetzt werden?
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ...</i>			
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ...</i>			
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ...</i>			
Der Großteil unserer Lehrpersonen bietet den Schülerinnen und Schülern Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Unterrichts und unterstützt sie darin, diese wahrzunehmen	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ...</i>			
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang mit unserem Leitziel ...</i>			
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang unseres Leitziels ...</i>			
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang unseres Leitziels ...</i>			
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Zusammenhang unseres Leitziels ...</i>			
...	+++ ++ + 0		

Abb. 11: Exemplarischer Fragebogen zur Entwicklungsevaluation

- b) Verfahren der Verteilung und des Rücklaufs der Fragebögen klären:

Zur Rückmeldung sollten 2 bis maximal 4 Wochen Zeit eingeräumt werden. Darüber hinaus ist eine weitere Woche einzuplanen für eine Erinnerung und letzte Abgabemöglichkeit, um die Rücklaufquote potenziell noch zu erhöhen. Für den Rücklauf der

Fragebögen bietet sich ein an einem prominenten Ort in der Schule ausstehender und entsprechend markierter »Briefkasten« an;

- c) Zuständigkeiten für die Auswertung klären;
- d) Fragebögen austeilen und in den jeweiligen Gruppen erläutern.

Schritt 2: Diskussion der Ergebnisse aus den Evaluationen zu den Vorhaben und Maßnahmen

Nach der Verteilung der Fragebögen richtet sich das Thema einer folgenden Steuergruppensitzung auf die Ergebnisse der Evaluationen zu den einzelnen Vorhaben und Maßnahmen.

Mögliches Vorgehen

- a) Vorstellen der einzelnen Evaluationsergebnisse durch die jeweiligen Vorhaben- bzw. Maßnahmenverantwortlichen der Steuergruppe (entsprechend des Umsetzungs- und Evaluationsplans),
- b) Diskutieren und Bewerten der Evaluationsergebnisse mit einem besonderem Fokus auf den durch die jeweilige Maßnahme begründbaren Entwicklungsfortschritt
 - im Zusammenhang ihrer im Schulprogramm festgehaltenen Ziele,
 - in Anbetracht anderer damit verbundener Wirkungen (auf Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Schule, externe Partner etc.),
 - mit Blick auf die Relevanz und weitere Entwicklung der einzelnen Maßnahmen,
- c) Ableiten von Empfehlungen für die weitere Entwicklung der Maßnahmen.

Schritt 3: Auswertung der Fragebögen zur Entwicklungsevaluation

Nach Ablauf einer zweiten Rückmeldefrist werten die für die Auswertung zuständigen Steuergruppenmitglieder die Fragebögen aus. Dabei lässt sich die erste Spalte des oben abgebildeten Fragebogens (siehe Abb. 11) quantitativ auszählen. Die zweite Spalte dient in erster Linie einer Fundierung der subjektiven Entwicklungseinschätzungen in der ersten Spalte, enthält allerdings zugleich wichtige Hinweise auf konkrete Veränderungen innerhalb der Schule. Ohne ein sehr aufwendiges Auswertungsverfahren anwenden zu müssen, lassen sich hier entsprechend der vorherigen Einschätzungen zum Entwicklungsgrad Veränderungen oder Entwicklungstagnationen der Schule ablesen. Diese können in einer Übersicht abgebildet werden. Wenn eine weitere Entwicklung des jeweiligen Zielbereichs als wichtig betrachtet wird, finden sich in der vierten Spalte Hinweise in Bezug auf weitere Verbesserungs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten. Diese sollen der Steuergruppe als Anregung für die Empfehlungen zur weiteren Entwicklungsplanung der Schule dienen – insbesondere wenn ähnliche Vorschläge mehrfach geäußert werden.

Mögliches Vorgehen

- a) Vorstellen der Ergebnisse innerhalb der Steuergruppe:

Die Präsentation sollte möglichst in einer visualisierten Form umgesetzt bzw. begleitet werden, die schließlich auch einem Kurzbericht zur Entwicklungsevaluation als Dokumentation beigelegt werden kann.
- b) Diskutieren und Bewerten der Ergebnisse innerhalb der Steuergruppe mit Blick auf die weitere Entwicklungsplanung der Schule. Zu beantwortende Fragen können dabei sein:

- Wo liegen besondere Entwicklungsfortschritte der Schule? Wo wurde nur wenig Entwicklung wahrgenommen und wo scheint diese nahezu zu stagnieren?
- Was können – auch vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse zu den Vorhaben und Maßnahmen – Gründe für diese Ergebnisse sein?
- Wo liegen besondere Entwicklungsbedarfe – entsprechend der Evaluationsergebnisse und der Einschätzungen der Steuergruppe?
- Welche Handlungsmaßnahmen erscheinen empfehlenswert? Warum?

Schritt 4: Einen Kurzbericht zur Entwicklungsevaluation erstellen

Zur Dokumentation der festgestellten Entwicklungsfortschritte, der weiteren Entwicklungsbedarfe und der empfohlenen Handlungsmaßnahmen ist es sinnvoll einen kurzen, die wesentlichen Ergebnisse umfassenden Evaluationsbericht zu erstellen.

Inhalte eines solchen Berichtes können sein:

- Einleitung; kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Entwicklungsevaluation;
- Kurzdarstellung der Entwicklungsziele und Vorhaben- bzw. Maßnahmenplanung laut Schulprogramm;
- Wesentliche Ergebnisse aus Evaluationen zu einzelnen Vorhaben und Maßnahmen inklusive von Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung;
- Ergebnisse aus der Entwicklungsevaluation ausgehend von den Zielsetzungen im Schulprogramm;
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die weitere Schulentwicklung.

Informieren und Transparenz schaffen

Ebenso wie in Bezug auf die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und die der Erstellung des Schulprogramms als verschriftlichtes Dokument sollte nun, am Ende des Durchlaufs eines Schulprogrammentwicklungsprozesses, die Schulöffentlichkeit auch über die Ergebnisse der Entwicklungsevaluation informiert werden. Das Verfahren kann ein Ähnliches sein wie bei den bereits durchgeführten Informationsschleifen. Wiederum sollten die Ergebnisse in den einzelnen Gremien ebenso wie in der Gesamtkonferenz vorgelegt werden. Dies kann einerseits durch die Verbreitung des Kurzberichtes zur Entwicklungsevaluation geschehen, sollte zum anderen allerdings stets auch in einer direkten Vorstellung der Ergebnisse verbunden mit einer Aussprache innerhalb der Gremien realisiert werden.

3.10 Einen neuen Entwicklungskreislauf beginnen

Mit der Informierung über die Ergebnisse der Entwicklungsevaluation wurde der in der Regel einjährige Schulprogrammentwicklungsreislauf einmal vollständig durchlaufen; und ein neuer Durchlauf beginnt. Dieser startet jedoch nicht jedes Mal erneut mit der Bildung einer neuen Steuergruppe, sondern mit der hier an vierter Stelle positionierten Bestandsaufnahme. In die Bestandsaufnahme fließen die Ergebnisse der Entwicklungsevaluation ein, ohne dass diese damit hinreichend abgedeckt wäre. Da sich die Entwicklungsevaluation lediglich auf die für den vergangenen Entwicklungszeitraum gesetzten Ziele richtete, blieben andere, ebenfalls leitbildrelevante Entwicklungsaspekte außen vor. In der erneuten Bestandsaufnahme geht es neben einer Aktualisierung der schulstatistischen Daten besonders darum zu überprüfen,

- a) inwieweit an der Umsetzung der Entwicklungsziele des vorangegangenen Jahres durch die bestehenden oder auch durch neue Vorhaben weitergearbeitet werden soll und
- b) wo über die bereits bearbeiteten Ziele und Vorhaben hinaus neue Entwicklungsaufgaben bestehen.

Was die Bildung einer neuen Steuergruppe betrifft, so wird es in Bezug auf die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie von Eltern Veränderungen in der Konstellation geben, wenn diese die Schule verlassen. Da es für die Mitarbeit in der Steuergruppe gleichzeitig sinnvoll ist, wenn ihre Mitglieder ein gewisses Maß an Erfahrungen sammeln können, sollte die Gruppe nicht jährlich in vollkommen neuer Konstellation zusammenarbeiten. So sollten Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit haben, mindestens zwei Entwicklungszyklen beteiligt sein zu können. Eine Neuwahl, oder ggf. auch Bestätigung der Steuergruppe in ihrem Amt, ist dennoch nach mehreren Jahren empfehlenswert – z.B. zu einem Zeitpunkt, zu dem auch eine Revision des Leitbildes ansteht und so der Zyklus nahezu von vorn durchlaufen werden kann.

Eine Revision des Leitbildes sollte nach vier oder fünf Jahren vorgenommen werden, es sei denn außerordentliche Veränderungen z.B. in den Rahmenbedingungen der Schule und der Schulorganisation legen eine frühere Überprüfung und Veränderung des Leitbildes nahe.

Literatur

- Altrichter, H. (1998): Reflexion und Evaluation in Schulentwicklungsprozessen. In: Altrichter, H./Schley, W./Schatz, M. (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck/Wien: Studienverlag.
- Altrichter, H./Schley, W./Schatz, M. (Hrsg.) (1998): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck/Wien: Studienverlag.
- Burkhard, C./Eikenbusch, G. (2000): Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin: Cornelson Scriptor.
- Edelstein, W./Fauser, P.: Demokratie lernen und leben. BLK-Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung 96. Bonn: Eigenverlag. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft96.pdf>
- Franke, U./Kliebisch, U.W. (Hrsg.) (2000): Thema: Schulprogramm. Gute Schule zwischen Qualitätssicherung und Evaluation. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Haenisch, H. (1998): Wie Schulen ihr Schulprogramm entwickeln. Eine Erkundungsstudie an ausgewählten Schulen aller Schulformen. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung.
- Haenisch, H. u.a. (2000): Schulprogramm (Heftthema). In: Erziehung und Unterricht 150, H. 3/4, S. 206–332.
- Kempfert, G./Rolf, 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.
- Kliebisch, U.W./Schmitz, P.A./Basten, K.H. u.a. (1999): Vom Profil zum Programm. ... wie man ein Schulprogramm entwickelt. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Landwehr, N./Steiner, P. (2003): Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Bern: h.e.p. Verlag.
- Nilshon, I./Schminder, C. (2005): Die gute gesunde Schule gestalten. Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Nissen, P. (2002): Schulprogramm starten. Grundprinzipien und erste Schritte. Hamburg: Windmühle.
- Nordt, G. (2005): Methodenkoffer zur Qualitätsentwicklung in Tageseinrichtungen für Schul- und Vorschulkinder. Weinheim/Basel: Beltz.
- Posch, P./Altrichter, H. (1998): Schulen am Weg zu Schulprogramm und Qualitätsevaluation. In: Erziehung und Unterricht, H. 7/8, S. 544–557.
- Risse, E. (Hrsg.) (1998): Schulprogramm. Entwicklung und Evaluation. Neuwied: Luchterhand.
- Rolf, H.-G./Bauer, K.-O./Klemm, K./Pfeiffer, H. (Hrsg.) (1996): Jahrbuch der Schulentwicklung, Band 9. Daten, Beispiele und Perspektiven. München: Juventa.

- Rolff, H.-G.: Schulentwicklung konkret. Steuergruppe, Bestandsaufnahme, Evaluation. Seelze: Kallmeyer.
- Schratz, M./Iby, M./Radnitzky, E. (2000): Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel: Beltz.
- 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/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/handlungsrahmen_schulqualitaet.pdf
- Steiner, P./Landwehr, N. (2003): Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Bern: h.e.p. Verlag.
- Weisbord, M./Janoff, S. (2001): Future Search – Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden. Stuttgart: Klett-Cotta.