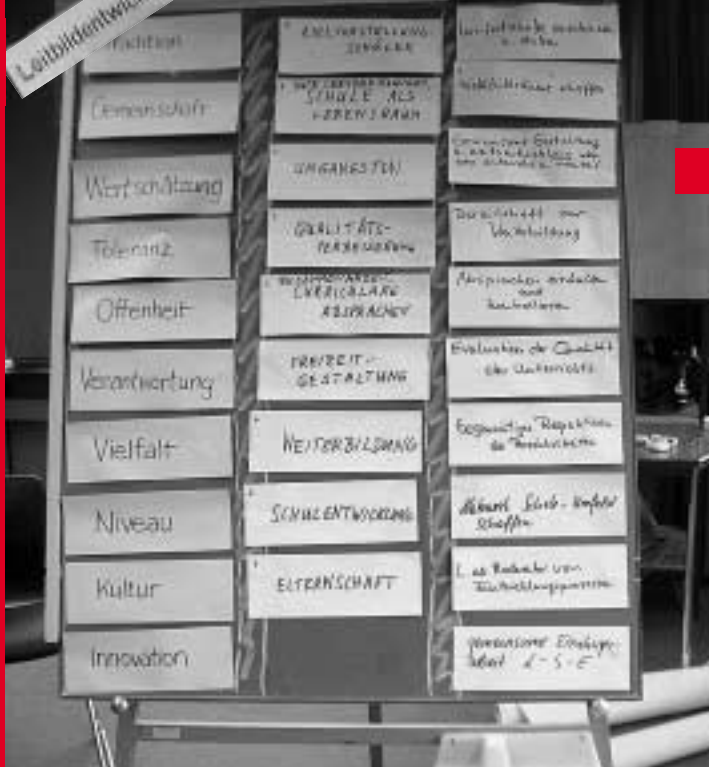


Leitbildeentwicklung



# Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung

Erfahrungen aus dem Pilotprojekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“

Herausgeber:  
Berliner Landesinstitut  
für Schule und Medien (LISUM)  
Storkower Straße 133, 10969 Berlin  
Internet: www.lisum.berlin.de

Verantwortlich:  
Dr. Elke Maes (LISUM, Abt. Schulentwicklung)

Text und Redaktion:  
Dr. Ilse Nilshon, Christel Schminder

Bearbeitung der Materialsammlung:  
Hilde Daum

Bereitstellung von Erfahrungen aus  
der Pilotphase durch das Beraterteam:  
Helmut Beek, Irmhild Claudi, Beate Dapper,  
Hilde Daum, Doris Dörsam,  
Dorit Grieser, Wolfgang Hoffmann,  
Dr. Bärbel Jäschke-Werthmann,  
Thorsten Joschko, Guido Landreh,  
Ursula Mank-Müller, Dr. Ilse Nilshon,  
Carl Parma, Ursula Pross,  
Burkard Renk, Roswitha Reske,  
Angelika Rodewald-Neumann,  
Christel Schminder, Angela Touré

Druckbegleitung:  
Moritz Felgner

Gestaltung:  
Muschalle & Partner

Auflage:  
2000 Exemplare

Berlin, Oktober 2003

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder  
andere Formen der Vervielfältigung,  
auch auszugsweise, nur mit schriftlicher  
Genehmigung des Herausgebers. Frei  
für die Nutzung durch die Berliner Schulen.

Wir danken allen beteiligten Pilotschulen:

*Grundschulen (G)*

Ludwig-Hoffmann-G, Fantasia-G, Obersee-G,  
Wartenberg-G, Feldmark-G, Reinhardswald-G,  
Otto-Wels-G, Heinrich-Zille-G, Grundschule  
unter dem Regenbogen, Grundschule am  
Arkonaplatz, 5. Grundschule Prenzlauer Berg,  
Grundschule am Kollwitzplatz,  
Münchhausen-G, Scharmützelsee-G, Ruppin-G,  
Grundschule im Beerwinkel, Rothenburg-G,  
Picasso-G, Grundschule am Rüdeshheimer Platz

*Gesamtschulen (O)*

Ellen-Key-O, Carl-von-Ossietzky-O,  
Hector-Peterson-O, Ludwig-Erhard-O,  
Walter-Gropius-O, Martin-Luther-King-O,  
Martin-Buber-O, Robert-Havemann-O

*Realschulen (OR)*

Franz-Fühmann-OR, Caspar-David-Friedrich-OR,  
Otto-von-Guericke-OR

*Gymnasien (OG)*

John-Lennon-OG, Albrecht-Dürer-OG,  
Käthe-Kollwitz-OG, Camille-Claudel-OG,  
Pasteur-OG, Luise-Henriette-OG,  
Marie-Curie-OG, Schadow-OG,

*Hauptschulen (OH)*

Riesengebirgs-OH, Heinz-Brandt-OH,  
Oberschule am Brunnenplatz

*Sonderschulen/Sonderpädagogische  
Förderzentren*

Arno-Fuchs-Schule, Schule am Breiten Luch,  
Carl-von-Linné-Schule

*Berufsbildende Schulen*

OSZ Konstruktionsbautechnik,  
OSZ Feinwerk- und Gerätetechnik,  
OSZ Versorgungstechnik,  
OSZ Maschinen- und Fertigungstechnik,  
OSZ Kommunikations-, Informations-  
und Medientechnik, OSZ Bautechnik I,  
OSZ Bürowirtschaft und Dienstleistungen,  
OSZ Bürowirtschaft I, OSZ Gastgewerbe,  
Anna-Freud-Oberschule,  
Loschmidt-Oberschule, Carl-Legien-Oberschule,  
Annedore-Leber-Oberschule

*Fachschulen/Fachoberschulen*

Staatliche Technikerschule Berlin,  
Kläre-Bloch-Schule

Öffentlich-rechtliche Stiftungen  
Lette Verein, Pestalozzi-Fröbel-Haus

In den letzten drei Jahren, genau vom 01. Juni 2000 bis zum 30. Juni 2003, haben wir als „Beratungsagentur Schulqualität in Berlin“ im Berliner Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM) während des Pilotprojekts „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ ca. 60 Schulen begleitet und beraten. Unsere Beraterinnen und Berater haben mit diesen Pilotschulen Höhen und Tiefen dieses Prozesses durchlebt, ihnen Anregungen, Hilfe und Unterstützung gegeben. So erfuhren diese Schulen zunehmend, dass sich die Arbeit an der Entwicklung ihres Schulprogramms bereichernd für den Schulalltag ausgewirkt hat. Besondere Freude konnten die Kollegien da erfahren, wo das einzige Ziel aller Arbeit, nämlich die Veränderung von Unterricht und Erziehung, mit selbständig und verantwortungsbewusst agierenden Schülerinnen und Schülern im Mittelpunkt, gelingen konnte. „I know it when I see it...“ (John Guaspari 1991) – Veränderung von Schule geschieht für die Schülerin und den Schüler. Da beginnen und enden alle unsere Bemühungen um schulische Qualitätsentwicklung.

Die vorliegende Broschüre ist auf der Basis der Erfahrungen und Anregungen der Pilotschulen, zu denen alle Schularten, auch die berufsbildenden Schulen, gehörten, entstanden. Die auftretenden Stolpersteine aber auch das Gelungene – die Meilensteine im Prozess der Schulprogrammentwicklung und internen

Evaluation, die die Schulen weitergeben möchten – sind das Material für die „Stationen zur Schulprogrammentwicklung“.

Diese Broschüre unterscheidet sich von vergleichbaren Veröffentlichungen dadurch, dass hier ein originäres Berliner Produkt vorliegt – „von Berliner Schulen für Berliner Schulen“. Insofern meinen wir auch, dass die Praktikabilität dieses Leitfadens Ihnen genug Anregungen gibt, um die Arbeit am Schulprogramm nicht als Belastung, sondern als Hilfe und als Chance für Ihren individuellen Schulentwicklungsprozess zu erfahren. Schlagen Sie bitte immer wieder gemeinsam nach, fragen Sie die Kompetenzzentren in Ihrer räumlichen Nähe, die Sie auf unserer Website [www.lisum.de](http://www.lisum.de) (Schulentwicklung, Agentur für Prozessberatung) finden, und nicht zuletzt wenden Sie sich mit Ihren Fragen an unsere „Agentur für Prozessberatung“ im LISUM.

Mein besonderer Dank gilt allen Beteiligten, die durch ihr großes Engagement zum Gelingen dieser Broschüre beigetragen haben. Gemeinsam wünschen wir Ihnen auf Ihrem Weg der Schulprogrammentwicklung viel Erfolg und auch viel gute Erfahrungen miteinander ...



Dr. Elke Maes

---

*L I S U M*

1	Einführung	6
2	Zum Umgang mit dem Leitfaden	9
3	Stationen auf dem Weg	12
3.1	Den Einstieg wagen	13
3.2	Eine Steuergruppe bilden	17
3.3	Die Bestandsaufnahme durchführen	22
3.4	Das Leitbild entwickeln	27
3.5	Die Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen	33
3.6	Die Umsetzung der Vorhaben planen	38
3.7	Intern evaluieren – Vorhaben überprüfen	43
3.8	Die Textfassung erstellen	51
3.9	Das Schulprogramm fortschreiben	55
4	Materialsammlung	59
4.1	Moderation	60
4.2	Steuergruppe	67
4.3	Bestandsaufnahme	69
4.4	Leitbild	73
4.5	Vorhaben auswählen	89
4.6	Planung der Umsetzung	90
4.7	Intern evaluieren	91
4.8	Textfassung	93
5	Unterstützungssysteme	95
6	Literatur	97

# 1 Einführung

Nach dem Rundschreiben der Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport Nr. 24/1999 vom 19. Oktober 1999 zur Schulprogrammentwicklung und Evaluation wird die Schulprogrammentwicklung als Instrument der Qualitätsverbesserung von Unterricht und Erziehung beschrieben, das „...dazu dient, eine bewusste und begründete Vorstellung vom eigenen Entwicklungsstand zu gewinnen sowie die künftigen Entwicklungsschritte transparent und für sich selbst überprüfbar zu planen und voranzutreiben.“ In diesem Kontext wurde der vorliegende Leitfaden entwickelt. Er bietet den Berliner Schulen Strukturierungshilfen für den Prozess der Schulprogrammentwicklung und eine Sammlung von Instrumenten und Materialien zu deren Unterstützung. Zielgruppen des Leitfadens sind die Schulleitungen, Lehrkräfte und Mitglieder der Steuergruppen. Grundlegende Begriffe werden im Folgenden erläutert.

## Zum Begriff „Schulprogramm“

*Produkt* Das Schulprogramm kann als „Regiebuch“ der einzelnen Schule angesehen werden, das verbindlichen Charakter für die Schulgemeinschaft hat. Es dokumentiert die Philosophie der Schule, konkretisiert diese in Form von Plänen und Umsetzungsmaßnahmen, die erprobt und überprüft werden.

Das Programm enthält Aussagen zu:

- den Rahmenbedingungen der Schule
- Ergebnissen des Ist-Zustandes und Methoden seiner Erfassung
- dem Leitbild
- den in der Durchführung, Erprobung und Planung befindlichen Arbeitsvorhaben
- der internen Evaluation
- der Fortschreibung der Schulprogrammentwicklung

Damit wird die erweiterte Verantwortung der einzelnen Schule sowie deren spezifische pädagogische und organisatorische Ausrichtung verbunden mit einer konsequenten Qualitätsentwicklung und -sicherung deutlich.

*Prozess* Unter „Schulprogramm“ ist auch ein systematischer, kontinuierlicher, kooperativer, koordinierter und reflektierter Arbeitsprozess der inneren Schulentwicklung zu verstehen. In diesem Prozess geht es darum:

- Vorhandenes zu sichten und klare empirisch fundierte Vorstellungen vom eigenen Entwicklungsstand zu gewinnen
- sich auf gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen, Entwicklungsaufgaben und deren Überprüfung zu einigen

- konkrete Entwicklungsvorhaben gemeinsam zu erproben und den gesamten Prozess zu dokumentieren

Ein solches Vorgehen führt nach Innen zu Synergieeffekten, gibt gemeinsame Orientierung, trägt zu einem Wir-Gefühl bei. Nach Außen werden vorhandene Aktivitäten sichtbar gemacht, und das Profil der Schule wird deutlich. Den Pilotschulen standen im Rahmen des Pilotprojekts „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ drei Schuljahre für den ersten Durchlauf zur Verfügung.

### Zum Begriff „Schulprofil“

Die Begriffe „Schulprogramm“ und „Schulprofil“ meinen Verschiedenes. In Absetzung zum Schulprogramm steht Schulprofil für

*Profil*

- den Ruf oder das Image einer Schule oder einen traditionellen thematischen Schwerpunkt. In berufsbildenden Schulen ergibt sich das Profil in der Regel durch die jeweiligen beruflichen Schwerpunkte.
- besondere Schwerpunktmaßnahmen oder Strukturentscheidungen, die bewusst auf Außenwirkung zielen, um die Attraktivität der Schule mit Blick auf Erziehungsberechtigte, Schüler<sup>1</sup> und potenzielle, externe Unterstützer der Schule zu erhöhen (Außenwirkung).
- die pädagogische Grundorientierung im Sinne einer bewusst erarbeiteten und ausgewiesenen Identität (Innenwirkung).

Oder mit Begriffen aus der Wirtschaft gesagt: Das Schulprofil ist die Produktpalette der Schule, das Schulprogramm ist die Unternehmensstrategie.

### Gestaltung und Rechenschaftslegung

Schulprogrammentwicklung kann zu einem Wandel der Organisationskultur führen und zur Qualitätsverbesserung beitragen, wenn die erweiterte Verantwortung der Einzelschule verstanden wird als eine Möglichkeit zur Gestaltung auf der einen Seite und Rechenschaftslegung auf der anderen. Schulprogramm und Evaluation sind Steuerungsinstrumente mit denen die Schulgemeinschaft ihr Gestaltungsbestreben hinsichtlich der Verbesserung von Lehr- und Lernprozessen auf den Begriff bringt und überprüft. Sie erfüllen ihren Zweck gemäß der Kernaufgaben von Schule, wenn sie das Lernen von Schülern in den Mittelpunkt stellen, die darauf bezogenen Aktivitäten und Maßnahmen genau beschreiben und geeignete Verfahren angeben, die der Kontrolle der Zielerreichung dienen. Zentrale Entwicklungs- und Untersuchungsbereiche im Rahmen von Schulentwicklung und Evaluation sind Prozesse unterrichtlichen und erzieherischen Handelns.

<sup>1</sup> Die männliche Sprachform bezieht die weibliche mit ein  
(in Anlehnung an den Styleguide der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport vom Januar 2003, S. 18).

Ob und in welcher Weise die Einzelschule erreicht, was sie anstrebt, kann mit Hilfe der „Internen Evaluation“ geklärt werden. Eine neue Qualität der Steuerung erfährt die Einzelschule als Gesamtsystem, wenn im Zuge aller Aktivitäten interne Evaluation von Anfang an mitgedacht wird; wenn auf diesem Wege eine konsequente Orientierung an selbst gesetzten Qualitätsmaßstäben erreicht wird; wenn sich als Ergebnis eines kontinuierlichen und systematischen Zielfindungs-, Planungs-, Umsetzungs- und Revisionsprozesses selbstgesetzte Standards als roter Faden durch die Arbeitskontexte der gesamten Schule ziehen.

### Überblick

Mit dem Leitfaden liegt der Versuch vor, diese Thematik für die Alltagspraxis der einzelnen Schule so zu erarbeiten, dass ein pragmatischer und der jeweiligen Situation der Schule angepasster Zugang ermöglicht wird.

Der vorliegende Leitfaden enthält fünf Kapitel:

- Kapitel 1 gibt Auskunft über die Bedeutung zentraler Begriffe.
- In Kapitel 2 finden sich Hinweise zum Umgang mit der Handreichung.
- In Kapitel 3 werden die einzelnen Stationen, die bei der Schulprogrammentwicklung eine zentrale Rolle spielen, in eine funktionale Reihenfolge gebracht. Bedenkenswertes wird benannt, Gelingensbedingungen, Stolpersteine und Erfahrungen aus der Pilotphase bieten Anleitung und Unterstützung für die konkrete Planung.
- Kapitel 4 enthält eine „Materialsammlung“ mit praktischen Hilfen. Hier liegen Arbeitsblätter und Instrumente vor, die sich im Beratungsprozess an den Pilotschulen bewährt haben. Sie sollen helfen, zielgenau zu planen, strukturiert vorzugehen, Ergebnisse zu sichern.
- Kapitel 5 „Unterstützungssysteme“ bietet einen Überblick zu medialen und personellen Angeboten aus dem Raum Berlin und darüber hinaus.



## 2 Zum Umgang mit dem Leitfaden

### Geschlossener Kreislauf oder offene Baustelle?

Das Kernstück des Leitfadens – Kapitel 3 – ist nach dem Baukastenprinzip aufgebaut. Die gewählte Darstellungsweise hat sich aus Erfahrungen ergeben, die die Berater bei der Begleitung der Pilotschulen gemacht haben. Die Darstellungsweise soll dem Benutzer einerseits eine Vorstellung von der Komplexität der teambezogenen Arbeitsprozesse in den einzelnen Stationen geben, andererseits die konkrete Schrittfolge für die Umsetzung in die schulische Praxis liefern. Der Leser sollte sich aufgefordert fühlen, Planungssequenzen selektiv herausgreifen, sich in der Materialsammlung zu bedienen oder sich gezielt aus der Literatur Ergänzendes bzw. Alternativen zu suchen. Zur Anreicherung der Ausführungen sollten die vielfältigen Unterlagen, methodischen Ansätze und konkreten Instrumente aus den Quellen genutzt werden, die im Kapitel „Unterstützungssysteme“ genannt sind (s. S. 95f).

### Zu den einzelnen Stationen

Als sinnvolle Unterteilung des Gesamtprozesses der ersten Schleife „Schulprogramm und Evaluation“ haben sich folgende Stationen herausgebildet:

- den Einstieg wagen
- eine Steuergruppe bilden
- die Bestandsaufnahme durchführen
- das Leitbild entwickeln
- Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen
- die Umsetzung der Vorhaben planen
- intern evaluieren – Vorhaben überprüfen
- die Textfassung erstellen

Mit der Fortschreibung beginnt ein weiterer Durchlauf – die zweite Schleife. Sie nimmt die Stationen der ersten Schleife wieder auf, wenngleich unter veränderten Kontextbedingungen und auf der Grundlage von Erfahrungen aus der ersten Schleife. Schulprogrammentwicklung und interne Evaluation führen so zu einem Prozess der zunehmenden Routinebildung und Professionalisierung im Hinblick auf die einzelne Person und das schulischen System als Ganzes.

Die Abfolge der Stationen ergibt sich aus einer Kombination von theoretischen Konzepten und den Erfahrungen, die die Berater in der Pilotphase gemeinsam mit den Pilotschulen gewonnen haben. Durch die Auswertung der Praxiserfahrungen war es möglich, die Stellen im Gesamtprozess „Schulprogramm und Evaluation“ zu finden, an denen sich eine Differenz zwischen der Theorie und der Praxis in Berliner Schulen gezeigt hat. Im Zweifelsfall wurde auf Letzteres Bezug genommen.

Die Entwicklung des Leitbildes (s. Kapitel 3.4, S. 27f) stellte sich in der Mehrzahl der Schulen als markanter Punkt im Prozess „Schulprogramm und Evaluation“ heraus. Im Leitfaden nimmt diese Station deshalb neben der internen Evaluation den größten Umfang in der Darstellung ein. Die Leitbildentwicklung bildet oft eine Klammer für die bis dahin vorgenommenen vielfältigen Aktivitäten in der Organisation, die mit dem Gesamtprozess Schulprogrammentwicklung in Beziehung stehen. In dieser Phase kann es dem Kollegium gelingen, Werte und Normen, die bisher implizit waren, explizit herauszuarbeiten und in den Leitsätzen auf den Begriff zu bringen. Neben einer reflektierenden Rückschau ermöglicht das Produkt „Leitbild“ gezielt nach vorne zu schauen und die weitere Arbeit an den gemeinsam im Leitbild vorgenommenen Setzungen zu orientieren.

Die Station „Intern evaluieren – Vorhaben überprüfen“ ist aus Gründen der Lesbarkeit als eigene Station ausgewiesen. Inhaltlich besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zu den Stationen „Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen“ und „Die Umsetzung der Vorhaben planen“. Im konkreten Arbeitsprozess ist es deshalb an dieser Stelle besonders wichtig, die evaluative Seite frühzeitig mit zu bedenken und zu planen.

### Fünf Fragen innerhalb einer Station

Die einzelnen Stationen sind durch Fragen bestimmt. Hinter jeder dieser Fragen steht eine eigene Textsorte, die die Besonderheit dieses Abschnittes betont.

#### *Worum geht es?*

kennzeichnet den Sachgegenstand, der anschließend behandelt wird.

#### *Was ist zu tun?*

gibt die Schritte und Reihenfolge an, die bei der Planung und Umsetzung dieser Phase empfohlen werden.

#### *Worauf ist zu achten?*

benennt prägnante Stolpersteine, die sich in der Praxis der Pilotschulen gezeigt haben und nennt unter „Gelingensbedingungen“ Hinweise zur Überwindung der Hindernisse.

*Wie findet Selbstvergewisserung statt?*

enthält Hinweise zur Prozessreflexion als einen Aspekt der internen Evaluation. Dies geschieht in Form von stationspezifischen und allgemeinen Fragen zur Prozesssteuerung. Während die stationspezifischen Fragen variieren, bleiben die allgemeinen Fragen zur Prozesssteuerung gleich. Ihre Wiederholung in jeder Station soll helfen, die Reflexion des Prozesses zur Routine werden zu lassen.

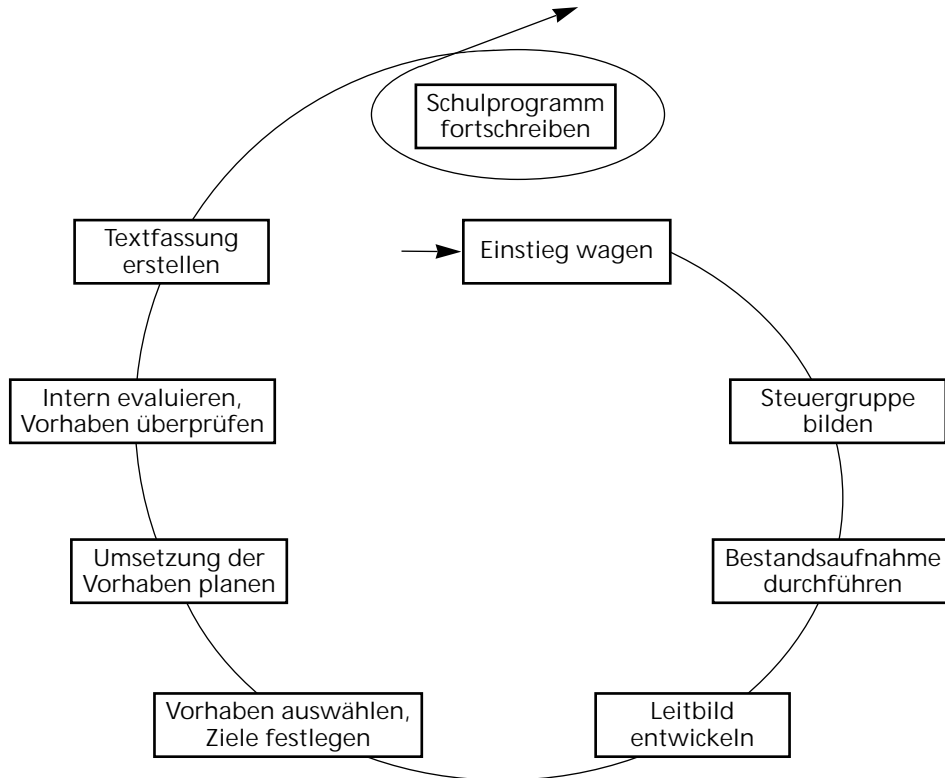
*Was sagt die Erfahrung?*

bezieht sich direkt auf die Praxiserfahrungen in den Pilotschulen. Diese Erfahrungen sind als Referenzerfahrungen für zukünftig neu beginnende Schulen gedacht.

### 3 Stationen auf dem Weg

Auf dem Weg der Entwicklung eines Schulprogramms sind einzelne Stationen zu bewältigen, deren Abfolge und Gewichtung im Prozess der einzelnen Schule variieren.

Abb. 1  
Stationen der ersten  
Schleife „Schulprogramm  
und Evaluation“



#### *Bewusste Entscheidung*

Mit der bewussten Entscheidung des Kollegiums diese Schritte in Angriff zu nehmen, beginnt der Prozess „Schulprogramm und Evaluation“. Damit verbunden ist die Bereitschaft im Kollegium, sich gemeinsam Aufgaben zu stellen, die bisher in dieser Bedeutung nicht im Vordergrund standen:

- Verständigung über Grundsätze und Schwerpunkte der gemeinsamen unterrichtlichen und erzieherischen Arbeit herbeiführen
- klare Absprachen treffen
- Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten vornehmen
- Ressourcen gezielt und planend einsetzen
- Transparenz und Verbesserung des Informationsflusses gewährleisten
- Rolle, Funktion und Aufgaben der Gremien klären
- Vorhaben erproben und überprüfen

## 3.1 Den Einstieg wagen

### Worum geht es?

In der Phase „Den Einstieg wagen“ nimmt die jeweilige Schule den Auftrag zur Schulprogrammentwicklung und Evaluation als professionelle Aufgabe an. Schulleitung und Kollegium organisieren gemeinsam den Einstieg in den Prozess. Den Auftakt bilden vorbereitende Überlegungen mit dem Ziel, sich gemeinsam zu orientieren. Dabei geht es darum, sich im Kollegium ein Bild über den Gesamtprozess der Schulprogrammentwicklung zu machen, erste Vorstellungen zum Charakter des schulbezogenen Produkts „Schulprogramm“ zu entwickeln und konkrete Absprachen zu treffen.

### Was ist zu tun?

- ❑ Die Schulleitung wählt einen geeigneten Zeitpunkt für eine Gesamtkonferenz, um das Aufgabenfeld „Schulprogramm und Evaluation“ vorzustellen. Bei der Gestaltung der Tagesordnung achtet sie auf Rahmenbedingungen, die eine offene Kommunikation und eine ruhige Konferenzatmosphäre gewährleisten.
  
- ❑ In einer Gesamtkonferenz
  - thematisiert die Schulleitung die Relevanz des Themas „Schulprogramm und Evaluation“.
  - geht sie auf die Funktionalität und Bedeutung für die eigene Schule ein.
  - wirbt sie um eine breite aktive Beteiligung.
  - klärt sie die Aufgabe und Rolle der Steuergruppe (s. dazu Kap. 3.2).
  - wird der Informationsbedarf für weitere Entscheidungen ermittelt.
  - werden Absprachen zum arbeitsteiligen Einholen der als notwendig erachteten Zusatzinformationen getroffen und deren Rücklauf in das Kollegium organisiert.
  
- ❑ Von der Gesamtkonferenz beauftragte Kollegen holen die Informationen zum konkreten Vorgehen ein. Quellen und Möglichkeiten der Unterstützung sind:
  - der vorliegende Leitfaden
  - das dezentrale Beratungsangebot der „Agentur für Prozessberatung“ (s. Fortbildungsverzeichnis des LISUM)
  - das zentrale Fortbildungsangebot zum Thema „Schulentwicklung und Evaluation“ (s. Fortbildungsverzeichnis des LISUM)
  - der Bildungsserver mit Informationen zu Berlin und anderen Bundesländern (s. S. 96)

- Im schulüblichen Rahmen – Gesamtkonferenz, Gesamtelternvertretung, Gesamtschülervertretung, Schulkonferenz – finden Diskussionen und Absprachen zur weiteren Vorgehensweise statt. Inhaltlich geht es um die Klärung von Fragen zur Schulprogrammentwicklung und Evaluation an der eigenen Schule. Organisatorisch geht es um mögliche Formen von Beteiligung, vorhandene Ressourcen, anstehende Genehmigungsverfahren, den Unterstützungsbedarf von außen und um die Klärung der ersten Arbeitsschritte. Es folgt die Erstellung eines Zeitplans.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Erfahrungsgemäß übernehmen eher wenige, aktive Kollegen Aufgaben. Der Rückzug eines Teils des Kollegiums kann schon zu Beginn die Folge sein.

*Gelingensbedingung*

*breite  
Beteiligung  
anstreben*

*Es ist sinnvoll, den Einstieg des Kollegiums auf eine breite personelle Basis zu stellen und den Versuch zu unternehmen, auch Skeptiker und eher zurückhaltende Kollegen von Anfang an mit einzubeziehen.*

Stolperstein

Wenn Veränderungen in der Schule von Personen oder Gruppen als von „oben“ geplant und fremdbestimmt empfunden werden, kann das zu einer Haltung von Ohnmacht oder zu Widerstand im Kollegium führen.

*Gelingensbedingung*

*Selbstbestimmung durch  
Reflexion*

*Besonders zu Beginn der Schulprogrammarbeit sollten direkt oder indirekt geäußerte Formen von Ohnmacht oder Widerstand ernst genommen werden. Dabei gilt es im Kreis des gesamten Kollegiums eine wertschätzende Haltung gegenüber Personen und deren Perspektive aufrecht zu erhalten. Ziel sollte es sein, um ein gemeinsam geteiltes Verständnis des Nutzens von Schulprogramm und Evaluation für die eigene Schule zu ringen. Damit das Prinzip der Selbstbestimmung den Prozess nachhaltig prägt sind Phasen gemeinsamer Reflexion kontinuierlich in den Arbeitsprozess einzubauen.*

Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Die Einstiegsphase endet mit der Reflexion des Prozessverlaufes und seiner Ergebnisse durch die Schulleitung. Dies sollte zusammen mit den Kollegen geschehen, die in dieser Phase aktiv beteiligt waren.

### Stationsspezifische Fragen

Ist es gelungen,

- die Mehrheit der Kollegen für den Prozess zu gewinnen?
- eine erste aktive Beteiligung im Kollegium zu organisieren?
- eine grobe Planung der weiteren Schritte im Kollegium vorzunehmen und diese schriftlich festzuhalten?

### Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Hat die Rollenverteilung funktioniert?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Gab es ausreichend Raum für Reflexion?

### Was sagt die Erfahrung?

Es folgen vier Beispiele aus dem Pilotprojekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“, die verdeutlichen, was die Kollegen einzelner Schulen vom offiziellen Einstieg in das Pilotprojekt erwarteten.

#### Erstes Beispiel

An einer Hauptschule wurde im Rahmen der Beteiligung an einem Schulversuch ein Profil entwickelt und eine Planungsgruppe eingerichtet, die nach Beendigung des Schulversuches bestehen blieb. Vom offiziellen Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erwarteten die Kollegen, dass der begonnene Entwicklungsprozess fortgesetzt wird.

*Kontinuität  
im Prozess*

#### Zweites Beispiel

An einem Gymnasium wurde im Rahmen eines Studientages eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Verschiedene Projekte befanden sich in der Erprobung. Kollegen bedauerten, dass häufig keine klaren Beschlüsse in den Gremien möglich sind, die die Aktivitäten an der Schule untermauern. Vom offiziellen Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erhofften sich die Kollegen einen klaren Rahmen für die Entwicklungsarbeit. Dieser sollte helfen, die innovativen Kräfte an der Schule zu bündeln und auf gemeinsam abgesprochene Aktivitäten zu konzentrieren.

*klarer Orientierungsrahmen*

### Drittes Beispiel

*Wunsch nach  
sichtbaren  
Ergebnissen*

An einer Grundschule fand eine Schüler-, Eltern- und Lehrerbefragung zur Lern- und Arbeitsatmosphäre der Schule statt. Das begonnene Erhebungsprojekt versandete, aus den Ergebnissen wurden keine Konsequenzen gezogen. Vom offiziellen Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erhofften sich die Kollegen eine strukturierte und kontinuierliche Vorgehensweise mit sichtbaren Ergebnissen.

### Viertes Beispiel

*Mandat für  
die Steuergruppe*

An einer Berufsschule gab es eine Gruppe von Kollegen, die sich seit eineinhalb Jahren im Bereich der Schulentwicklung engagierten. Vom offiziellen Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erhoffte sich diese Gruppe, als Steuergruppe die offizielle Beauftragung zur Prozesssteuerung durch die Gesamt- und Schulkonferenz zu erhalten.



## 3.2 Eine Steuergruppe bilden

### Worum geht es?

Schulprogrammentwicklung gelingt nur, wenn möglichst viele Lehrer, Schüler, Eltern und die Schulleitung aktiv mitarbeiten. Es bedarf einer Gruppe, der sogenannten Steuergruppe, die die Verantwortung für die Steuerung des Prozesses in stetiger Rückkopplung und im Auftrag der Schulgremien übernimmt:

*Aufgabe:  
Prozesssteuerung*

- Die Steuergruppe managt den Schulprogrammprozess und moderiert ihn.
- Sie organisiert die eigene Arbeitsfähigkeit.
- Sie sichert den Informationsfluss in der Schule.
- Sie unterstützt und organisiert Arbeitsgruppenbildung.
- Sie vernetzt Arbeitsgruppen und Initiativen.
- Sie nimmt Ideen auf und formuliert Prioritäten und Aufgaben.
- Sie bereitet Vorlagen zur Abstimmung in den Gremien vor.
- Sie koordiniert und steuert die Planung, Umsetzung und Evaluation von Entwicklungsvorhaben.

Das oberste Kriterium für die Zusammensetzung einer Steuergruppe ist die Gewährleistung ihrer Arbeitsfähigkeit. Es gilt den aktiven Pädagogen, den Skeptiker, die Vertreter von formellen und informellen Gruppierungen der Schule anzusprechen. Die Schulleitung muss vertreten sein, um Verbindlichkeit und Kommunikation auf kurzem Weg sicherzustellen. Schüler und Eltern der Schule sollten möglichst frühzeitig mit einbezogen werden.

*Zusammen-  
setzung*

Die Größe der Steuergruppe ist abhängig von der Schulgröße. Die Richtgröße beträgt zwischen sechs und zwölf Mitglieder.

*Größe*

Die Mitglieder der Steuergruppe werden von der Gesamtkonferenz, Gesamtschüler- und Gesamtelternvertretung gewählt und von der Schulkonferenz bestätigt. Die Steuergruppe ist eine temporäre Arbeitsgruppe mit zeitlich begrenztem Mandat (Empfehlung: zwei Jahre). Ihre Entscheidungskompetenz endet dort, wo die im Schulgesetz formulierten Aufgaben und Aufträge der Schulleitung und der Gremien tangiert sind.

*Auftrag und  
Mandat*

### Was ist zu tun?

- Die verschiedenen Gremien werden über die Aufgaben und Pflichten einer Steuergruppe informiert. Diese Aufgabe fällt zu diesem Zeitpunkt noch den

Kollegen zu, die in der Phase „Einstieg“ von der Gesamtkonferenz mit der Informationsbeschaffung beauftragt wurden.

- ❑ Lehrer, Schüler und Eltern entscheiden in den jeweiligen Gremien, ob, in welcher Form, wann und durch wen eine Beteiligung an der Steuergruppenarbeit erfolgen soll. Die entsprechenden Gremien erteilen ihren Vertretern das Mandat.
  
- ❑ Abschließend erteilt die Schulkonferenz der Steuergruppe das Mandat.
  
- ❑ In der konstituierenden Sitzung
  - organisiert die Steuergruppe ihre eigene Arbeitsfähigkeit. Sie legt Rollen- und Aufgabenverteilung fest sowie Sitzungsort, Sitzungsrhythmus und Termine für das laufende Schulhalbjahr. Der Modus für den Umgang mit Gästen wird geklärt („Arbeit einer Steuergruppe“, Materialsammlung ♦ s. S. 67 und „Leitfaden: Protokoll und Einladung“, ♦ s. S. 68).
  - Mit Blick auf ihre Aufgaben klärt die Steuergruppe im Prozessverlauf ihren Fortbildungsbedarf. Dieser kann sich auf die Themen der Stationen beziehen sowie auf phasenübergreifende Themen wie Moderation, Präsentation, Projektmanagement, Konfliktmanagement oder Teambildung.
  - Die Steuergruppe klärt ab, ob die Möglichkeit besteht, externe Beratung zu erhalten. Sie verabredet ein Erstgespräch, in dem die Situation der Schule, der Auftrag an den Berater, Beratungsumfang und -inhalte, die vertraglichen Grundlagen der Zusammenarbeit und Absprachen zum weiteren Vorgehen thematisiert werden.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Wenn die Steuergruppe zu einer Gesprächsgruppe wird, die ausschließlich der eigenen Entlastung und dem Austausch von Ideen dient, verliert sie ihre Funktion. Sie verspielt damit ihre Möglichkeit zur nachhaltigen Steuerung des Prozesses.

Sie verspielt auch ihre Möglichkeit zur nachhaltigen Prozesssteuerung, wenn sie steuern mit „dominieren wollen“ verwechselt oder sich als der „verlängerte Arm der Schulleitung“ versteht.

*Gelingensbedingung*

*Selbstverständnis Die Steuergruppe sichert nachhaltige Prozesssteuerung, indem sie sich die zentralen Aufgaben vergegenwärtigt und im Rahmen einer regelmäßigen, gemeinsamen Reflexion Abweichungen erkennt und Korrekturen vornimmt.*

Stolperstein

Sollte die den Einstieg organisierende Gruppe automatisch und gleitend in die Steuergruppe übergehen, wird der Raum zur Mitgestaltung für andere Personen zu schnell geschlossen. Sie erhalten u. U. keine ausreichende Möglichkeit der Beteiligung. Damit droht die Gefahr, dass Misstrauen im Kollegium entsteht, Kollegen sich manipuliert fühlen und in der Folge mit Ablehnung auf die Steuergruppe reagieren.

*Gelingensbedingung*

*In der Art und Weise wie die Steuergruppe gebildet wird, liegt eine erste Chance, Transparenz und Öffnung glaubwürdig zu praktizieren. Gerade zu Beginn des Prozesses der Schulprogrammentwicklung ist es besonders wichtig, diese Grundprinzipien deutlich zu machen.*

*glaubwürdig handeln*

Stolperstein

Übernehmen Steuergruppen parallel zu ihren koordinierenden Aufgaben die inhaltliche Bearbeitung von Themen, verlieren sie leicht ihre primäre Aufgabe, die Prozesssteuerung, aus dem Blick.

*Gelingensbedingung*

*Die Steuergruppe organisiert und koordiniert mit erster Priorität die Bearbeitung von inhaltlichen Themen durch andere Personen oder Gruppen. Falls es die Ressourcen erlauben, können Steuergruppenmitglieder zusätzlich auch in einer Themengruppe tätig werden.*

*Aufgabenverständnis*

Stolperstein

Die intensive Arbeit in der Steuergruppe und eine hohe Identifikation mit den Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann dazu führen, dass Mitglieder bzw. die gesamte Gruppe die „Bodenhaftung“ verlieren. Mit zunehmender Professionalisierung des Einzelnen und der Gruppe fällt es den Mitgliedern u. U. zunehmend schwerer, sich der Dynamik des Kollegiums anzupassen.

*Gelingensbedingung*

*Die Steuergruppe ist in den einzelnen Phasen bemüht, das Tempo des Kollegiums zu berücksichtigen. Sie achtet auf eine kontinuierliche Rückmeldung ihrer Arbeitsschritte und deren Ergebnis in das Kollegium.*

*in Kontakt bleiben*

## Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

### Stationsspezifische Fragen

Die Mitglieder der Steuergruppe vergewissern sich zu Beginn der konstituierenden Sitzung, ob die Arbeitsgrundlage sichergestellt ist:

- Liegt das Mandat der verschiedenen Gremien und der Schulkonferenz vor?
- Sind alle gewählten Vertreter anwesend?

Am Ende der Steuergruppensitzung vergewissern sie sich, ob die zentralen Aufgaben erfüllt wurden:

- Liegen Rollen- und Aufgabenverteilung fest?
- Gibt es eine Terminplanung für das laufende Halbjahr?
- Liegt ein Modus für den Umgang mit Gästen, den Weggang und das Hinzukommen von Kollegen vor?
- Gibt es eine Entscheidung über die Hinzuziehung von externen Beratern?
- Ist der Fortbildungsbedarf für die Steuergruppe geklärt?

### Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit wurden gesetzte Ziele erreicht?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- In welcher Weise ist die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht geworden?
- Wurde die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe durchgehalten?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Konnte man sich am Ende auf das Wesentliche einigen?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?

Am Ende jeder Steuergruppensitzung sollte es zur Routine werden, rückblickend den Sitzungsverlauf auszuwerten und „Rückbesinnung“ als fixen Tagesordnungspunkt aufzunehmen. Dazu reichen in der Regel zehn Minuten aus.

## Was sagt die Erfahrung?

Die nachfolgenden Angaben beruhen auf Erfahrungswerten aus den allgemein bildenden und berufsbildenden Pilotschulen:

- *Größe der Steuergruppe*

In Schulen mit einer kleinen oder mittleren Größe (bis zu 800 Schülern) bildeten sechs bis acht Personen die Steuergruppe. In größeren Schulen (ab 800 Schüler) umfasste die Steuergruppe in der Regel zwischen acht und fünfzehn Personen.

- *Zeitaufwand*  
Die Steuergruppen haben im Durchschnitt sechs- bis achtmal im Schuljahr getagt. Die Länge der Sitzungen betrug durchschnittlich zwei bis drei Zeitstunden. Zusätzlich fanden ein bis zwei Studientage pro Schuljahr statt, deren Organisation mit in die Verantwortung der jeweiligen Steuergruppe fiel.
- *Zusammensetzung der Gruppe*  
In fast allen Pilotschulen arbeitete die Schulleitung in der Steuergruppe mit. Eltern haben sich in einem Drittel der Schulen beteiligt. Schüler waren in jeder zehnten Schule in der Steuergruppe vertreten.
- *Kontinuität und Fluktuation in der Gruppe*  
Mehrheitlich wurde eine überwiegend stabile Zusammensetzung der Gruppen festgestellt. Wenn in den Steuergruppen die Schulleitung nicht regelmäßig anwesend war oder sich dem Auftrag nicht ernsthaft stellte, gestaltete sich der Arbeitsprozess häufig zäh und unverbindlich. Verbindlichkeit war oft auch dann nicht gegeben, wenn die Gruppenteilnehmer unregelmäßig kamen oder wechselten.
- *Aktive Formen der Kommunikation mit dem Kollegium*  
Bewährt haben sich: Informationsbretter für Kollegen und Schüler, regelmäßige Hauspost, Infomappen mit Protokollen und wichtigen Materialien an einem zentralen Ort, ein aktueller Schulflyer.

### 3.3 Die Bestandsaufnahme durchführen

#### Worum geht es?

##### *Erhebung der Ausgangsbedingungen*

Die Bestandsaufnahme hat orientierende und klärende Funktion und dient der Bewusstmachung von Stärken und Schwächen an der eigenen Schule. Sie ermöglicht die Vergewisserung des Geleisteten, hilft das vermeintlich Alltägliche in die Aufmerksamkeit zu heben und bildet die Basis für eine Verständigung. Die unterschiedlichen Sichtweisen von Lehrern, Schülern und Eltern bieten dabei ein zusätzliches Potenzial. Die ausgewählten Fragestellungen und Untersuchungsfelder sollten von allgemeinem Interesse sein, neugierig machen und motivieren, weiter in die Schulprogrammarbeit einzusteigen. Bei der Durchführung der Bestandsaufnahme gilt es die Aufgaben klar zu definieren und die zeitlichen und personellen Ressourcen realistisch einzuschätzen. Das Untersuchungsfeld Unterricht hat Vorrang, und zwar mit Blick auf Unterrichtserfolg, Schülerleistungen, Konsequenzen von Fördermaßnahmen, Zusammenarbeit der Fachkonferenzen, fächerübergreifenden Unterricht, schülerorientiertes Lehrerhandeln. Weitere Untersuchungsfelder können das Erziehungshandeln und Schulgeschehen, die Arbeitskultur und das Schulklima, die Erwartungen und Bedürfnisse der in Schule Handelnden sowie das Umfeld sein. Die Analyse und Bewertung der Untersuchungsergebnisse helfen folgende Fragen zu klären: Wo stehen wir? Was sind unsere Stärken? Was sind unsere Schwächen? Welche Ressourcen haben wir? Welche guten Ideen und Vorhaben sind nicht weiter verfolgt worden? Was waren die Gründe für Widerstand und Stillstand?

#### Was ist zu tun?

- ❑ Die Teilnehmer der Steuergruppe entwickeln, bezogen auf den Standort der jeweiligen Schule und die dort vorhandenen Ressourcen, ein Konzept zur Vorgehensweise. In diesem werden das Ziel der Bestandsaufnahme, der Untersuchungsbereich, das Verfahren und die Zielgruppen benannt, ebenso wie die zeitliche und personelle Planung der Aufgabenbewältigung.
- ❑ Der Vorschlag der Steuergruppe zur Auswahl des Untersuchungsbereiches, der Erhebungsinstrumente, des zeitlichen Rahmens und der verteilten Verantwortlichkeiten für Aufgabenfelder wird in der Gesamt-/Schulkonferenz diskutiert, ggf. verändert und verabschiedet.
- ❑ Die Steuergruppe organisiert die Durchführung der Bestandsaufnahme anhand der im Maßnahmenplan festgehaltenen Vorgaben.

Maßnahmenplan (Kopiervorlage, s. S. 62)

Was?	Wer?	Bis wann?	Prüfer	Dokumentator	Bemerkung

- „Was“ kann folgende Punkte beinhalten:
  - Erstellung des Erhebungsinstrumentes
  - Durchführung der Bestandsaufnahme
  - Auswertung der Daten
  - Analyse und Bewertung der Daten
  - Vorstellung und Diskussion innerhalb der Schulgremien
  - Dokumentation der Schlussfolgerungen und weitere Schritte
- „Wer“ benennt die für die jeweilige Aufgabe verantwortliche Person(en).
- „Bis wann?“ benennt den Termin für die zu erledigende Aufgabe.
- „Prüfer“ benennt die für die Endkontrolle verantwortliche Person.
- „Dokumentator“ benennt die Person, die wichtige Prozessergebnisse im Hinblick auf die Textfassung „Schulprogramm“ festhält.
- „Bemerkung“ benennt wichtige Hinweise und Merkhilfen.

Der Einsatz von Verfahrensweisen aus dem Projektmanagement, wie z.B. der Maßnahmenplan, ist für viele Kollegien zunächst ungewohnt. Erfahrungsgemäß wird er bei häufiger Nutzung als Strukturierungshilfe erkannt, die entlastend wirkt, weil er in kurzer und knapper Form die für alle verbindlichen Abmachungen einerseits festschreibt und andererseits nachprüfbar festhält.

- Die Steuergruppe achtet insbesondere bei der Auswertung und Darstellung von Befragungsergebnissen auf Anonymität.

Drei Ansätze zur Bestandsaufnahme

- Überprüfung des vorhandenen „Zahlenmaterials“
 

Daten zur Leistungs- und Sozialstruktur der Schule aus den jährlichen Erhebungsbögen und weiteres an der Schule zugängliches „Zahlenmaterial“, werden in der einzelnen Schule auf selbst gewählte Fragestellungen hin gesichtet und ausgewertet. Damit sind wichtige Informationen für den Prozess einer innerschulischen

Bilanzierung und Analyse aufbereitet. Sie geben Auskunft über Schuleinzugsbereich, Raumsituation der Schule, Lehrpersonal, Unterrichtsausfall, Schülerzahlentwicklung, Ausländeranteile, Leistungsdaten, Schulabschlüsse, Schulabgänger und Seiteneinsteiger, Nichtversetzungen (Checkliste, ♦ s. S. 69f).

- Ein Raster zur Ordnung und Systematisierung aller an der Schule aktuell vorhandenen Angebote und Ansätze wird erstellt, die sich entweder im Status der Durchführung, der Erprobung oder der Planung befinden. Das Raster erfasst mit seinen Kategorien wichtige Bereiche des schulischen Lernens und Arbeitens, wie z. B. Unterricht, Schulleben, Schulorganisation, Kooperationspartner. Die Kategorien werden je nach Bedarf erweitert und der Schulsituation angepasst. Das Ordnen der an der Schule praktizierten Angebote und Ansätze in das Raster ermöglicht es, neben den schon in der Aufmerksamkeit stehenden Aktivitäten auch die in die allgemeine Wahrnehmung zu rücken, die bis dahin ein „Nischendasein“ an der Schule führten. Diese Form der Bestandsaufnahme stellt eine Kommunikations- und Planungsgrundlage für weitere Schritte dar. Als gemeinsam geordnete und systematisierte „Schulpraxis in den Köpfen der Beteiligten“ bildet sie eine gute Grundlage für die nachfolgende Phase der Leitbildentwicklung.

Raster zur inhaltlichen Bestandsaufnahme im Überblick  
(Kopiervorlage, ♦ s. S. 72)

	Unterricht	Schul- leben	Veranstal- tungen	Regeln und Verein- barungen	Außen- kontakte
in Durch- führung					
in Erpro- bung					
in Planung					



- Das *Lern- und Arbeitsklima* sowie die *innerschulische Zufriedenheit* kann mit Hilfe eines Fragebogens erfasst werden. Die Ergebnisse werden ausgewertet, analysiert und für eine Bewertung vor dem Hintergrund der ausgewählten Fragestellungen und Arbeitshypothesen aufbereitet. Fragebogenvorlagen finden sich auf dem Berliner Bildungsserver und den Bildungsservern anderer Bundesländer (Internetadressen, s. S. 96).

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Beim Sammeln von Untersuchungsbereichen, Fragestellungen und Daten, die man schon immer wissen wollte, kann sich schnell eine Eigendynamik entwickeln, die zur Erhebung eines unübersehbaren „Datenbergs“ führt.

*Gelingensbedingung*

*Die Station „Bestandsaufnahme“ ist eine Durchgangsphase und darf nicht schon zu Anfang zum Selbstzweck werden und durch übertriebenen Aufwand unnötig Kräfte binden.*

*Öffnen von  
ausgewählten  
Fenstern*

Stolperstein

Aussagen wie: „Fragebögen erstellen und auswerten und mit Statistik umgehen überfordert uns.“, „Das ist ein schweres Geschäft und schließlich gibt es dafür Fachleute.“, „Was sollen wir denn noch alles machen?“ , werden nicht selten von Schulpraktikern geäußert.

*Gelingensbedingung*

*Gelungene Beispiele anderer Schulen im Umfeld helfen, den eigenen Weg zu finden. Wenn Fragestellungen neugierig machen und sich an den Belangen des eigenen Schulalltags orientieren kann für das Kollegium die Funktionalität der Bestandsaufnahme deutlich werden.*

*entspannte  
Annäherung*

Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Die mit der Organisation und Durchführung der Bestandsaufnahme befassten Personen reflektieren Verfahren und Ergebnis.

Stationsspezifische Fragen

- Ist der Gegenstandsbereich der Erhebung von allgemeinem Interesse?
- Machen die ausgewählten Fragestellungen neugierig?
- Motivieren die gewonnenen Ergebnisse für die Weiterarbeit?
- Ist eine breite Beteiligung erreicht?
- Bleibt der Arbeitsaufwand für die Erhebung vertretbar?

- Soll bei der Interpretation der Daten der Innensicht eine Außensicht gegenübergestellt werden?
- Wurde Datenschutz berücksichtigt?

#### Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit wurden gesetzte Ziele erreicht?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- In welcher Weise ist die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht geworden?
- Wurde die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe durchgehalten?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Konnte man sich am Ende auf das Wesentliche einigen?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?

#### Was sagt die Erfahrung?

##### *allgemein bildende Schulen*

An allgemein bildenden Schulen wurde bis auf wenige Ausnahmen eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Mehrheitlich haben die Schulen das Lern-, Arbeits- und Schulklima untersucht. Dies erfolgte mit Hilfe von Fragebögen, als Kartenabfrage oder mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse. In den meisten Fällen richtete sich die Untersuchung an Lehrer, in wenigen Fällen an Schüler und Eltern. Gegenstandsgebiete der Befragungen waren: Leitung und Führung der Schule, Kooperation der Fachbereiche, Unterrichtsziele, Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit der Kollegen, Ziele der Schule, Teambildung, Schulklima, dringliche Verbesserungen. Ein Drittel der Schulen führte zusätzlich eine inhaltliche Bestandsaufnahme durch und zwar zur Erfassung der Angebote in den Bereichen Unterricht, Schulleben, Schulorganisation, Kooperationspartner.

##### *berufsbildende Schulen*

An einigen berufsbildenden Schulen wurden Fragebogenerhebungen in folgenden Bereichen durchgeführt:

- Führungskräfte-Feedback zur Führungsqualität
- Mitarbeiterbefragung mittels eines schulscharfen Fragebogens
- Befragung zum Ist-Zustand der Teambildung
- Befragung zur Belastung am Arbeitsplatz der Theorielehrer
- Untersuchung der Kundenbeziehungen, Qualitätspolitik und -ziele

### 3.4 Das Leitbild entwickeln

#### Worum geht es?

Das Leitbild macht Aussagen über wertgeschätzte bereits praktizierte und angestrebte Grundhaltungen einer wünschenswerten Schulkultur. Im gemeinsam ausgerichteten Handeln wird es im Unterricht, in der Erziehung, im Schulleben, in der Teamarbeit, in der Personalentwicklung, im Schulmanagement sowie bei der internen Evaluation eingelöst. Es fasst die unterrichtlichen und erzieherischen Grundsätze der einzelnen Schule als Konsens in knapper Textform zusammen. Es gibt dem gemeinsamen Planen, Handeln und Bewerten einen Sinnzusammenhang. Das Schulprogramm als Steuerungsinstrument benötigt das Leitbild als Orientierungsrahmen. Umgekehrt erhält das Leitbild seine Deutung im Schulprogramm. Es erschließt sich in dessen Konkretisierung.

*Orientierungs-  
rahmen*

#### Was ist zu tun?

- ❑ Die Steuergruppe verschafft sich Grundlagenkenntnisse zur Leitbildentwicklung und sichtet zu ihrer eigenen Vorbereitung Beispiele von Leitbildern anderer Schulen (♦ s. S. 73ff). Die Leitbildentwicklung bedarf einer besonders guten und soliden Vorbereitung. Einmal geht es um die Organisation von Konsensbildungsprozessen in der Schulgemeinschaft, zum anderen um die Moderation von großen Gruppen.
- ❑ Die Steuergruppe entscheidet, in welchem zeitlichen und personellen Kontext das Leitbild an ihrer Schule entwickelt werden soll. Als Rahmen bieten sich eine Steuergruppensitzung, eine Gesamtkonferenz/ Pädagogische Konferenz oder ein Studientag an. Sie macht einen Vorschlag, wann und in welcher Form Schüler und Eltern in den Prozess der Leitbildentwicklung einbezogen werden sollen. Sie erarbeitet einen detaillierten Ablaufplan (Ablaufplan: Studientag, ♦ s. S. 76ff).

Anmerkung: Die weiteren Schritte der Leitbildentwicklung werden im Folgenden am Beispiel der Planung eines Studientages dargestellt.

- ❑ Die Steuergruppe übernimmt die Koordination. Die inhaltlichen und organisatorischen Aufgaben zur Vorbereitung des Studientages werden anhand eines Maßnahmenplans vorgenommen (Beispiel, ♦ s. S. 62).

Maßnahmenplan (Kopiervorlage, s. S. 62)

Was?	Wer?	Bis wann?	Prüfer	Dokumentator	Bemerkung

„Was“ kann folgende Punkte beinhalten:

- Veranstaltungsort mit ausreichenden Räumen für die Gruppenarbeit klären und den Termin festlegen
- Arbeitsmaterial für die unterschiedlichen Arbeitsphasen erstellen und zur Verteilung auf dem Studientag kopieren, Moderationsmaterial vorbereiten
- Einladung mit Tagesordnung in die Fächer legen
- differenzierten Ablaufplan für den Studientag erstellen und zur Verteilung auf dem Studientag kopieren
- Kurzvortrag zur Leitbildentwicklung vorbereiten
- Fragebogen zur Einschätzung der Veranstaltung durch die Teilnehmer kopieren und für den Studientag bereithalten (Beispiel, ♦ s. S. 88)
- Absprachen und Vorbereitung der Versorgung in der Kaffee- und Mittagspause
- Moderator für die Großgruppenmoderation auswählen (Hinweise, ♦ s. S. 66 u. 77)

Der Studientag wird gemäß der getroffenen Vereinbarungen durchgeführt.

In der dem Studientag folgenden Steuergruppensitzung

- wird anhand des am Ende des Studientages erstellten Maßnahmenplans überprüft, welche Arbeiten beendet sind und welche noch ausgeführt werden müssen.
- werden die vorliegenden Ergebnisse gesichtet und bei Bedarf überarbeitet.
- wird das weitere Vorgehen koordiniert.
- werten die Mitglieder der Steuergruppe den Studientag aus.

Nach Fertigstellung aller mit dem Leitbild verbundenen Arbeitsprodukte (Textfassung, Layout, Logo, Konzept zur Eltern- und Schülerbeteiligung, Öffentlichkeitsarbeit im Umfeld) findet eine Gesamt-/ Schulkonferenz statt, in der die Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und verabschiedet werden.

Die abgeschlossene Leitbildentwicklung bildet die Grundlage für die Festlegung von Zielen und die Auswahl von Entwicklungsschwerpunkten (s. Kap. 3.5), sofern man der Abfolge der Stationen im Leitfaden folgt.

## Worauf ist zu achten?

### Stolperstein

Wenn die Steuergruppe vorab mehrere Beispiele von Leitbildern anderer Schulen sichtet, liegt folgende Reaktion nahe: „Ist doch gut, dem können wir auch zustimmen. Wir orientieren uns an den Vorlagen und haben dann unser Leitbild.“ Oder „Warum wollen wir die Leitbildentwicklung so aufwendig gestalten, wenn wir die Zeit viel besser nutzen können, um an konkreten Vorhaben weiter zu arbeiten?“

#### *Gelingensbedingung*

*Selbst wenn sich viele Leitbilder als Text in ihren Kernaussagen gleichen, haben sie bezogen auf die einzelne Schule jeweils einen anderen Bedeutungshintergrund. Je intensiver die Diskussionen in den verschiedenen Gruppierungen des Kollegiums um das Leitbild geführt werden können, umso mehr lassen sich die Kernaussagen mit der Alltagspraxis abgleichen. Die Identifikationsmöglichkeiten der einzelnen Kollegen und des gesamten Kollegiums mit dem Endprodukt – Leitbild – sind auf diese Weise größer.*

*Identifikation*

### Stolperstein

Trotz guter Vorbereitung des Moderatorenteams wird am Studientag selber die Planungsstruktur durch einzelne Personen oder Gruppierungen gesprengt. Ausufernde Diskussionen verhindern u. U. das Weiterkommen, die Arbeit an der konkreten Aufgabe wird blockiert.

#### *Gelingensbedingung*

*Bei aller Flexibilität der Moderatoren und der Notwendigkeit, sich an der Prozessdynamik zu orientieren, steht und fällt der Erfolg des Studientages damit, dass die geplante Grundstruktur nicht unbedacht aufgegeben wird. Die meisten Kollegen sind dankbar, wenn Klarheit der Aufgabe und Strukturiertheit des Prozesses zu einem guten Ergebnis führen.*

*Struktur halten*

## Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

### Stationsspezifische Fragen

Die Mitglieder der Steuergruppe reflektieren in der dem Studientag folgenden Steuergruppensitzung, in welcher Weise ihre Planungsentscheidungen den Verlauf des Studientages beeinflusst haben. Die Chance liegt darin, gelungene strukturelle Planungsgesichtspunkte auf die Planung anderer schulischer Veranstaltungen zu übertragen.

- In welcher Weise gelingt es dem Moderatorenteam sich der Prozessdynamik anzupassen?
- Gelingt es, die geplante Struktur aufrecht zu erhalten?

- Welchen Einfluss hat die Entscheidung, die Gruppenzusammensetzung nach dem Zufallsprinzip (Hinweise, ♦ s. S. 81) vorzunehmen, auf die Gruppendynamik und die Qualität der Diskussion in den Arbeitsgruppen?
- Welchen Einfluss haben die Entscheidungen der Steuergruppe hinsichtlich der örtlichen, räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen auf die Arbeitsatmosphäre am Studientag?
- An welchen Stellen gestalten sich die Konsensbildungsprozesse in den einzelnen Gruppierungen besonders gleitend bzw. besonders zäh?
- Inwieweit stehen die Kollegen hinter dem Leitbild?
- In welcher Weise kann der Planungsansatz des Studientages Modellcharakter für die Planung anderer schulischer Veranstaltungen, bzw. für die Arbeit in Gremien haben?

#### Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit wurden gesetzte Ziele erreicht?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- In welcher Weise ist die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht geworden?
- Hat die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe funktioniert?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Konnte man sich am Ende der Gruppenarbeit und im Plenum auf das Wesentliche einigen?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?

Angesichts der Komplexität des Bausteins Leitbildentwicklung ist es empfehlenswert, auf dem Studientag mit Beobachtern zu arbeiten. Sie machen sich im Tagungsverlauf zu ihren Beobachtungen stichwortartige Notizen, die in einer Sitzung zusammengetragen, diskutiert und ausgewertet werden. Zusätzlich kann die Voreinstellung der Teilnehmer zu Beginn und ihre Beurteilung der Veranstaltung am Ende erhoben werden (Instrumente, ♦ s. S. 88 u. S. 92).

#### Was sagt die Erfahrung?

##### Konsensbildung auf der Basis von Textentwürfen

Neben der ausführlich dargestellten Konzeption der Leitbildentwicklung in diesem Kapitel gab es in der Beratungspraxis eine weitere Variante. In dieser erfolgt die

Konsensbildung auf der Basis eines Textentwurfs, den die Steuergruppe vorab formuliert hat. Dies geschieht im Rahmen eines Studientages oder einer Gesamtkonferenz zunächst in Einzelarbeit und dann in drei nacheinander geschalteten Gruppenarbeitsphasen. Je nach Größe des Kollegiums werden nacheinander Zweier-, Vierer- und schließlich Achtergruppen (bzw. Dreier-/ Sechser-/ Zwölfergruppen) gebildet. Am Ende jeder Arbeitsphase einigen sich die jeweiligen Gruppenmitglieder auf einen gemeinsamen Textentwurf. Nach der dritten Gruppenarbeitsphase liegen so viele Textentwürfe vor wie es Achtergruppen (bzw. Zwölfergruppen) gibt. Die Steuergruppe formuliert im Anschluss an den Studientag bzw. die Gesamtkonferenz einen Basistext auf der Grundlage der vorliegenden Textentwürfe. Sie legt diesen der Gesamt-/ Schulkonferenz zur Korrektur und Bestätigung vor.

#### Einheitliche Diktion

Die Abfassung der Leitsätze sollte einheitlich formuliert werden, denn die Diktion der Sätze legt eine inhaltliche Gewichtung fest.

- „Wir sind eine Schule, die....“ betont, was in der gegenwärtigen Schulpraxis besonders gewichtet wird und nach außen gebracht werden soll.
- „Wir legen Wert auf.....“ betont die Werthaltung, über die in der Schulgemeinde Konsens herrscht.
- „Wir streben an....“ betont, was die Schule zukünftig erreichen möchte.

Der einzelne Leitsatz sollte klar und knapp formuliert sein. Er kann durch Erläuterungen unterfüttert werden.

#### Das Leitbild als weichenstellende Station

Die Leitbildentwicklung stellt eine Gelenkstelle im Prozess der Schulprogrammentwicklung dar. In der Praxis der Pilotschulen zeigte sich, dass sie im Arbeitsprozess der einzelnen Schulen an unterschiedlichen Stellen des Entwicklungsprozesses Sinn machte. Allerdings wurde auch deutlich, dass die Qualität der Leitbildentwicklung davon profitierte, wenn ihr eine Bestandsaufnahme vorausging. In einigen Schulen hoben Kollegen hervor, dass im Rahmen der Leitbildentwicklung ein intensiver und gewinnbringender Austausch über pädagogische Konzepte möglich war. Durch die Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip kamen Kollegen, die im Schulalltag selten Kontakt aufnehmen, miteinander in ein Gespräch.

#### Unterschiedliche Kontexte für die Leitbildentwicklung

Die drei Alternativen Steuergruppensitzung, Gesamtkonferenz/ Pädagogische Konferenz, Studientag als Kontext für die Leitbildentwicklung sind nicht gleichwertig zu beurteilen, weil der jeweilige Zeitrahmen eine unterschiedliche Intensität der Diskussionen möglich macht.

- *Leitbildentwicklung im Kontext eines Studientages*  
Die Steuergruppe entscheidet sich für die zeitlich und personell umfassendste Alternative, wenn sie neben dem Produkt „Leitbild“ den Prozess besonders wertschätzt. Einerseits sieht sie darin eine Chance, die individuellen Wertvorstellungen und deren Konkretisierung in der Alltagspraxis ausführlich zu diskutieren. Andererseits misst sie der Konsensfindung eine wichtige Bedeutung bei.
- *Leitbildentwicklung im Kontext einer Gesamtkonferenz*  
Erfahrungsgemäß wird dieses Vorgehen gewählt, wenn die Steuergruppe der Meinung ist, dass alle Gruppierungen im Kollegium beteiligt sein müssen, jedoch wenig Zeit zur Verfügung steht.
- *Leitbildentwicklung im Kontext einer Steuergruppe*  
Erfahrungsgemäß wählen Steuergruppenmitglieder dieses Vorgehen wenn sie glauben, dass ihre Kollegen die Entwicklung des Leitbildes in einer eher pragmatischen Form bevorzugen. Das Pragmatische an diesem Vorgehen liegt darin, dass die zeitaufwendige Diskussion der Normen und Werte und die Konsensbildung im kleinen Rahmen der Steuergruppe stattfindet und für die weitere Bearbeitung im Kollegium ein Leitbildentwurf vorliegt.



### 3.5 Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen

#### Worum geht es?

Mit der Bestandsaufnahme (Kap. 3.3) sind die schulischen Bereiche in das allgemeine Bewusstsein des Kollegiums gehoben, die schon besonders gut funktionieren und solche, die noch Entwicklungsbedarf aufweisen. Mit dem Leitbild (Kap. 3.4) ist eine innerschulische Verständigung über die Grundsätze zum gegenwärtigen und zukünftigen Handeln erfolgt. Innerhalb dieses verbindlichen Orientierungsrahmens kann jetzt die Entscheidung für ausgewählte Entwicklungsvorhaben mit den dazugehörigen Zielen getroffen werden. In dieser Phase haben alle Kollegen noch einmal die Chance, sich für das Entwicklungsprojekt einzusetzen, das jedem Einzelnen besonders am Herzen liegt. Der Konsens über die Vorhaben, die am Ende mit Blick auf die Schüler und die Schule als Ganzes das „Rennen machen“, bildet eine wichtige Etappe in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess.

#### Was ist zu tun?

- ❑ Die Steuergruppe erarbeitet einen detaillierten Ablaufplan zur Durchführung einer Gesamtkonferenz und wählt ein Moderatorenteam für die Durchführung der Konferenz sowie ggf. Prozessbeobachter aus. Das Ziel der Gesamtkonferenz besteht darin, in Passung zum Leitbild konkrete Entwicklungsvorhaben, die umgesetzt werden sollen, auszuwählen.

#### Ablauf der Gesamtkonferenz

- ❑ Die Konferenz beginnt mit einer kurzen Einführung im Plenum, in der Ziele und Arbeitsweise benannt werden.
- ❑ Im Anschluss erfolgt eine Phase der Einzelarbeit, an deren Ende jeder Teilnehmer sein bevorzugtes Entwicklungsvorhaben und das damit verbundene zentrale Ziel notiert (Arbeitsbogen, ♦ s. S. 89).
- ❑ In der folgenden Gruppenarbeitsphase (Arbeitsbogen, ♦ s. S. 89) werden die einzelnen Entwicklungsvorhaben vorgestellt und diskutiert (Mehrere Gruppen arbeiten parallel. Die Gruppengröße ist abhängig von der Größe des Kollegiums. Die Mindestanzahl von vier Personen sollte nicht unterschritten werden. Die Gruppenbildung wird nach dem Zufallsprinzip vorgenommen.).

- Jede Gruppe einigt sich auf ein gemeinsames Umsetzungsvorhaben.  
 Folgenden Kriterien sind als Anregung für die Entscheidung gedacht:

  - Der individuelle Entwicklungsbedarf des einzelnen Schülers ist berücksichtigt.
  - Die Erkenntnisse aus der aktuellen fachdidaktischen Diskussion zur Unterrichtsentwicklung werden für die eigene Schule aufgenommen.
  - Die Personen als Motor der Entwicklung sind vorhanden.
  - Das Vorhaben führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem sichtbaren Erfolg und nimmt Stärken der Schule auf.
  - Die Passung des Vorhabens zum Leitbild ist gegeben. Dazu wird geprüft, inwieweit das Vorhaben geeignet ist, die Ziele des Leitbildes einzulösen. Eine nicht vorhandene Passung zwischen den Zielen des Vorhabens und den Leitsätzen erfordert Korrekturen. Entweder das Vorhaben wird überdacht bzw. verworfen oder das Leitbild überarbeitet.
  - Die Umsetzbarkeit im schulischen Kontext ist gewährleistet. Mit Blick auf die Implementation stellen sich u. a. folgende Fragen: Sind die materiellen und personellen Ressourcen innerhalb der Schule ausreichend, um das Vorhaben mit Erfolg umzusetzen? Kann das Vorhaben so praxisnah durchgeführt werden, dass seine Implementation in den Schulalltag gelingt?
  
- Im anschließenden Plenum

  - präsentieren die einzelnen Gruppen zunächst ihren Vorschlag, benennen das damit verbundene Ziel und erste globale Vorstellungen darüber, wie das Vorhaben intern evaluiert werden kann.
  - Die Konsensbildung und Prioritätensetzung erfolgen im Rahmen einer moderierten Diskussion. Dabei werden die Entwicklungsvorhaben ausgewählt, deren Umsetzung und interne Evaluation nach Meinung des Kollegiums machbar erscheinen. Bei der Auswahl sollte sich mindestens ein Vorhaben unmittelbar auf die Qualitätsverbesserung des Unterrichts beziehen. In welchem Umfang darüber hinaus die Planung, Umsetzung und interne Evaluation eines weiteren Vorhabens realistisch erscheint, sollte an dieser Stelle bedacht werden.
  
- In einem Maßnahmenplan werden anschließend die Vorhaben mit den Festlegungen hinsichtlich der Umsetzung und internen Evaluation aufgelistet (Kopiervorlage, ♦ s. S. 90):

  - „Was“ benennt die einzelnen Vorhaben
  - „Wer“ benennt den jeweiligen Koordinator der Arbeitsgruppe

- „Mit wem“ benennt weitere Arbeitsgruppenmitglieder
  - „Wann“ benennt die Termine zur Vorstellung, Diskussion und Abstimmung der Planungsvorlage in den entsprechenden Gremien und den Termin zur Verabschiedung der Planungsvorlage in der Schulkonferenz
- In der der Gesamtkonferenz folgenden Steuergruppensitzung
- wird die Gesamtkonferenz unter Berücksichtigung der von den Prozessbeobachtern zurückgemeldeten Ergebnisse ausgewertet.
  - wird anhand des am Ende der Konferenz erstellten Maßnahmenplans überprüft, welche Aufgaben erledigt sind und welche noch ausgeführt werden müssen.
  - überlegen die Mitglieder der Steuergruppe zusammen mit den Sprechern der Arbeitsgruppen, ob für die ausgewählten Entwicklungsvorhaben die Informationen aus der ersten Bestandsaufnahme ausreichen?
  - Sollte dies nicht der Fall sein, klären sie, ob und wenn ja, in welchem Umfang eine weitere Bestandsaufnahme zu ausgewählten Fragestellungen erforderlich ist. Erforderlich könnte eine Bestandsaufnahme zu diesem Zeitpunkt aus zweierlei Gründen sein: Erstens, wenn der Hintergrund des Vorhabens durch die erste Bestandsaufnahme nicht abgedeckt ist und aus inhaltlichen Gründen die Arbeitsgruppe auf Hintergrundinformationen nicht verzichten will; Zweitens, wenn die interne Evaluation des Vorhabens aus der Sicht der Arbeitsgruppe eine Vorher-Nachheruntersuchung sinnvoll erscheinen lässt.
  - Sie entwickeln ggf. einen Vorschlag für eine weitere Bestandsaufnahme zu ausgewählten Fragestellungen und legen diesen der Gesamt-/ Schulkonferenz zur Diskussion und Abstimmung vor.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Trotz der im Maßnahmenplan festgeschriebenen Verantwortlichkeiten und Fristen verlaufen die Absprachen zu den vereinbarten Entwicklungsvorhaben in der Routine des Alltags manchmal „im Sande“.

*Gelingensbedingung*

*Interne Öffentlichkeitsarbeit kann dieser Entwicklung vorbeugen, z. B. durch:*

- *Aushang des Maßnahmenplans an einem zentralen Ort in der Schule*
- *Verteilung des Maßnahmenplans in die Fächer aller Kollegen*
- *Anhang des Maßnahmenplans zu den Protokollen der einzelnen Gremien*
- *Überprüfung in der Steuergruppensitzung auf Einhaltung der verabredeten Zwischenschritte und Fristen*

*Absicherung von Absprachen*

### Stolperstein

Nach der Euphorie des Anfangs, neue Vorhaben anzugehen, werden wohl durchdachte Schwerpunktsetzungen und verabschiedete Vorhaben an den Rand geschoben oder wieder verworfen.

#### *Gelingensbedingung*

*kein voreiliges  
Kippen von  
Beschlüssen*

*An dieser Stelle muss die Steuergruppe besondere Verantwortung im Rahmen ihrer steuernden Tätigkeit übernehmen. Gemeinsam mit den Koordinatoren der Arbeitsgruppen und den Prozessbeobachtern prüft sie die ursprünglich im Maßnahmenplan festgehaltenen Bedingungen und denkt über unterstützende Maßnahmen nach. Gegebenenfalls müssen Zuständigkeiten und Termine verändert werden.*

### Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Die Mitglieder der Steuergruppe und die Koordinatoren der Arbeitsgruppen reflektieren in der der Gesamtkonferenz folgenden Steuergruppensitzung, in welcher Weise die Planungsentscheidungen relevant für den Prozess und das Ergebnis sind. Dazu dienen als vorbereitende Überlegungen folgende Fragen:

#### Stationsspezifische Fragen

- Hat bei der Auswahl der Vorhaben der Bereich Unterricht ein angemessenes Gewicht erhalten?
- Wurde bei der Auswahl der Entwicklungsvorhaben die Rückbindung an die Leitsätze des Leitbildes überprüft?
- In welcher Weise gelingt es dem Moderatorenteam, sich in der Gesamtkonferenz der Prozessdynamik anzupassen und die geplante Struktur durchzuhalten?
- Wird die vorgegebene Struktur für den Konferenzverlauf von den Kollegen angenommen?
- An welchen Stellen gestaltet sich der Konsensbildungsprozess in den einzelnen Gruppen besonders gleitend bzw. besonders zäh?

#### Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit werden gesetzte Ziele erreicht?
- Werden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Werden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- In welcher Weise wird die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht?
- In welcher Weise wird die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe angenommen?
- Gibt es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?

- Kann man sich am Ende der Arbeitsgruppenarbeit und im Plenum auf das Wesentliche einigen?
- Werden weitere Schritte konkret geplant?
- Gibt es ausreichend Raum zur Reflexion?

### Was sagt die Erfahrung?

An dieser Stelle werden häufig Vorhaben in den Schulen wieder auf den „Tisch gebracht“, die schon in der Vergangenheit Thema waren und dann wieder verebbten. Es ist vermutlich kein Zufall, dass einige dieser Vorhaben erneut zur Realisierung anstehen. Sie erfahren jetzt eine solidere Unterfütterung. Durch die Anforderung intern zu evaluieren kann die Planung und Umsetzung zielgerichteter erfolgen und der Erfolg der Maßnahme wird überprüfbar.

*„Altes in  
neuem Licht“*

### 3.6 Die Umsetzung der Vorhaben planen

#### Worum geht es?

Die Entwicklungsvorhaben und ihre Ziele sind in der vorhergehenden Phase festgelegt worden. Im Maßnahmenplan wurden die Verantwortlichkeiten und ein grober Zeitplan festgeschrieben. Jetzt steht die Planung der Vorhaben, deren Umsetzung und Überprüfung an. Um den Erfolg der Umsetzung zu sichern ist es wichtig, genaue Absprachen zu Zuständigkeiten, Rollen, Zeitplanung, Übernahme der Endkontrolle zu treffen.

#### Was ist zu tun?

- ❑ Die Planung und Umsetzung der Vorhaben erfolgt arbeitsteilig im Rahmen von Arbeitsgruppen, die sich nach der Entscheidung für die Entwicklungsschwerpunkte bildeten (vgl. den Maßnahmenplan der Schule, der in der Phase „Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen“ aufgestellt wurde).
- ❑ Die einzelnen Arbeitsgruppen koordinieren sich unabhängig voneinander und erarbeiten für die Umsetzungsphase einen detaillierten Planungsentwurf (Projektplan, ♦ s. S. 64).  
Dieser enthält:
  - Thema und Ziel des Vorhabens
  - verfügbare materielle und personelle Ressourcen
  - Terminplanung mit Meilensteinen. Meilensteine sind Ecktermine, die nach Beendigung einer Arbeitseinheit erreicht werden. Sie stellen wichtige Stationen der Projektplanung dar und geben Auskunft, inwieweit die Gruppe in ihrem selbst gesetzten Zeitplan bleibt.
  - verantwortliche Personen für die einzelnen Aufgaben
- ❑ Zur Planung und Durchführung der Evaluation der einzelnen Entwicklungsvorhaben erarbeiten die jeweiligen Arbeitsgruppen ein Evaluationsdesign, um zu überprüfen, ob und wie die Ziele des Vorhabens erreicht werden (Evaluationsbereich, Qualitätsleitsätze, Kriterien, Indikatoren und Standards, Methoden und Verfahren).

Anmerkung: An dieser Stelle ist es unumgänglich, sich mit dem Thema „interne Evaluation“ genauer zu beschäftigen. In Kapitel 3.7 werden die einzelnen Arbeitsschritte zur Erstellung eines Evaluationsdesigns skizziert und Hinweise zu weiterführenden Informationsquellen gegeben.

- ❑ Die Planungsentwürfe der einzelnen Arbeitsgruppen einschließlich der Konzepte zur internen Evaluation der Entwicklungsvorhaben werden dem Kollegium innerhalb einer Gesamtkonferenz vorgelegt, um Transparenz herzustellen.
- ❑ Die Steuergruppe bereitet die Gesamtkonferenz vor. Der Einsatz eines Moderatorenteams auf der Gesamtkonferenz erleichtert die Prozesssteuerung. Der Einsatz eines Beobachterteams unterstützt die anschließende Reflexion in der Steuergruppe.
- ❑ In der Gesamtkonferenz legen die Arbeitsgruppen ihre Planungsentwürfe zur Überprüfung der Entwicklungsvorhaben vor. Diese werden diskutiert, ggf. modifiziert und verabschiedet.
- ❑ Die Mitglieder der einzelnen Arbeitsgruppen übernehmen Verantwortung für die inhaltliche Durchführung der Vorhaben und die Überprüfung der Ergebnisse.
- ❑ Die jeweiligen Sprecher der Arbeitsgruppen übernehmen Verantwortung für die Koordination der Umsetzung und deren Überprüfung.
- ❑ Die Steuergruppe übernimmt Verantwortung für die Koordination der unterschiedlichen Vorhaben mit Blick auf die Schule als Ganzes. Sie organisiert den Informationsfluss innerhalb der Schule.
- ❑ Kurskorrekturen gehören zu den gemeinsamen Aufgaben der Mitglieder der Steuergruppe und der Arbeitsgruppen.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Manchmal fällt bei der Planung und Umsetzung der aktive Beitrag einzelner Mitglieder innerhalb der Arbeitsgruppe zu gering aus – einer versteckt sich hinter dem anderen.

*Gelingensbedingung*

*Der aktive Eigenanteil der beteiligten Personen, mit dem kurz- und mittelfristig gerechnet werden kann, muss am Anfang des Planungsprozesses abgeklärt werden. Dies erfordert, dass in der Gruppe frühzeitig darüber nachgedacht wird, was jedes Gruppenmitglied konkret einbringen kann und möchte.*

*aktiver  
Eigenanteil*

### Stolperstein

Häufig läuft die Umsetzung nicht wie geplant.

#### *Gelingensbedingung*

*Planungs-  
flexibilität*

*Abweichungen sind normal. Die Planungsflexibilität sollte in der gesamten Umsetzungsphase erhalten bleiben, um auf erforderliche Veränderungen konstruktiv reagieren zu können: So viel Stringenz wie möglich, so viel Flexibilität wie nötig, Mut zur Lücke, Dinge erst einmal zu Ende bringen, ohne einem Perfektionismus zu fröhnen. Erfahrungsgemäß ist es jedoch wichtig, größere Veränderungen und Abweichungen z. B. im Maßnahmenplan festzuhalten und im Kollegium öffentlich zu machen.*

### Stolperstein

Unter dem Druck der nächsten Arbeitsschritte und mit Blick auf ein optimales Ergebnis bleibt nicht selten die Würdigung des bereits Geleisteten „auf der Strecke“.

#### *Gelingensbedingung*

*Anerken-  
nungskultur*

*Die bewusste Anerkennung der Leistungen einzelner Personen und Gruppen ist für die Aufrechterhaltung der Einsatzbereitschaft von Kollegen, Schülern und Eltern wichtig und für erfolgreiche Teamentwicklung unerlässlich.*

### Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Die Mitglieder der Steuergruppen und die Koordinatoren der einzelnen Arbeitsgruppen reflektieren den arbeitsteilig ausgeführten Planungsprozess im Rahmen der diese Phase begleitenden Steuergruppensitzungen.

#### Stationsspezifische Fragen

- Ist die Arbeitsbelastung in den einzelnen Arbeitsgruppen zur Zufriedenheit der Beteiligten verteilt?
- Findet in den Arbeitsgruppen kontinuierlich Absprache und Kooperation statt?
- Halten sich die Arbeitsgruppen an ihre eigenen Planungsvorgaben und verbindlichen Absprachen?
- Managt die Steuergruppe zuverlässig und unter Berücksichtigung des Maßnahmenplans den Gesamtprozess?
- Gelingt es der Steuergruppe kontinuierlich den Informationsfluss aufrecht zu erhalten und das Kollegium, die Schüler und Eltern mit einzubeziehen?
- Stehen innerhalb der Planung die Umsetzung der Vorhaben und die Überprüfung der Vorhaben in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?
- Findet die Schulgemeinschaft Formen der Anerkennung für geleistete Arbeit?
- Wurden die Zuständigkeiten der einzelnen Gremien berücksichtigt?
- Erfolgt der Umgang mit notwendigen Kurskorrekturen flexibel, kreativ und konstruktiv?



#### Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit wurden gesetzte Ziele erreicht?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- In welcher Weise ist die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht geworden?
- Hat die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe funktioniert?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Konnte man sich am Ende der Gruppenarbeit und im Plenum auf das Wesentliche einigen?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?

#### Was sagt die Erfahrung?

##### 4-Feld-Analyse

Bei komplexeren Vorhaben oder bei noch ungenauen Vorstellungen über das, was als nächstes zu tun ist, kann das Arbeiten mit der 4-Feld-Analyse eine Hilfe sein. Stichwortartig werden dabei der „Ist-Zustand“, der „Soll-Zustand“, „mögliche Hindernisse“ und „erste Schritte“ zu deren Überwindung ermittelt (4-Feld-Analyse, ♦ s. S. 61).

Die einzelnen Fragen sind:

- Welches ist der derzeitige Zustand in Bezug auf unser angestrebtes Vorhaben?  
(„Ist“)
- Wie sieht der vorläufige Endzustand für unser angestrebtes Vorhaben aus?  
(„Soll“)
- Was hindert uns an der Erreichung des gewünschten Endzustandes?  
(„Hindernisse“)
- Was müssen wir als nächstes tun, um die Hindernisse zu überwinden?  
(„Erster Schritt“)

#### Rolle des Prüfers

Um die Erledigung der einzelnen Aufgaben zu sichern, kann der Punkt „Aktueller Stand der einzelnen Vorhaben“ in die Tagesordnung der Steuergruppensitzungen aufgenommen werden. Außerdem ist es hilfreich, eine Person zu benennen, die die Rolle des „Prüfers“ übernimmt:

- Sie überprüft die Einhaltung der Absprachen.
- Sie nimmt Modifikationen auf.
- Sie aktualisiert den Maßnahmenplan.
- Sie achtet darauf, dass alle wesentlichen Informationen in der Schulöffentlichkeit kommuniziert werden.

### 3.7 Intern evaluieren – Vorhaben überprüfen

Worum geht es?

Im Leitbild hat die einzelne Schule ihre Qualitätsvorstellungen zu Unterricht und Erziehung in verdichteter Form als Leitsätze formuliert. Mit der Auswahl der Entwicklungsvorhaben und der Festlegung ihrer Ziele erfolgte die Klärung der Evaluationsbereiche. Um den Erfolg der Vorhaben einschätzen zu können ist es notwendig, die Zielerreichung zu überprüfen. Dies erfordert, dass die interne Evaluation schon bei der Auswahl und Planung der Vorhaben mit bedacht und entwickelt werden muss. In diesem Kapitel werden deshalb die einzelnen Arbeitsschritte zur Überprüfung und Bewertung eines Vorhabens entsprechend der in dem Evaluationskreislauf abgebildeten Phasen skizziert (s. Abb. 2). Zur Detailplanung der internen Evaluation sollte weiterführende Literatur einbezogen werden (Literaturverzeichnis, s. S. 100). Die im Kapitel „Unterstützungssysteme“ angegebenen Internetadressen bieten eine Fülle von zusätzlichen Anregungen (methodische Anleitungen, Instrumente).

Was ist zu tun?

Anmerkung: Die Ausformulierung der Evaluationsbereiche, Qualitätsleitsätze, Kriterien, Indikatoren, Standards wurde in Anlehnung an H.-G. Rolff (2001, S. 92ff) vorgenommen.

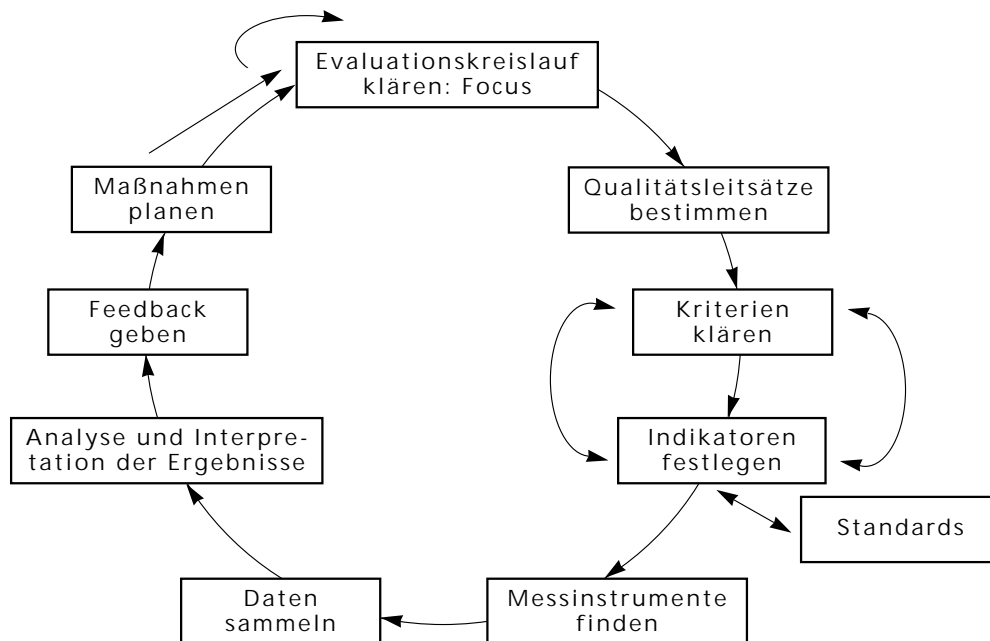


Abb. 2:  
Evaluationskreislauf  
in H.-G. Rolff 2001, S.93

Die für die interne Evaluation zuständige Arbeitsgruppe setzt sich im ersten Schritt damit auseinander, wie sie ausgehend vom Evaluationsbereich zu Qualitätsleitsätzen, Kriterien, Indikatoren und Standards kommen, d.h. zu Messgrößen, die die Zielerreichung angeben. Die einzelnen Arbeitsschritte werden im Folgenden nach Rolff (2001) eingeführt und an Hand eines Beispiels verdeutlicht.

❑ Evaluationsbereiche klären

Entsprechend der Anzahl der ausgewählten Vorhaben liegen die Evaluationsbereiche bereits fest.

*Beispiel für einen Evaluationsbereich: Offene Lernformen in den Jahrgängen 7 und 8 in den Fächern Deutsch und Mathematik.*

❑ Qualitätsleitsätze bestimmen

Qualitätsleitsätze sind Oberziele. Es handelt sich dabei um globalere Ziele, die zu Beginn mit einem Vorhaben verbunden sind. Sie drücken aus, was die Gruppe mit der Umsetzung des Vorhabens erreichen will. Erst auf der Grundlage dieser Oberziele lassen sich Kriterien, Indikatoren und Standards festlegen, die das Vorhaben als gelungen oder misslungen ausweisen.

*Qualitätsleitsätze zum Evaluationsbereich „ Offene Lernformen... “:*

- *selbständiges Arbeiten von Schülern*
- *Motivation und Arbeitseifer in den beteiligten Fächern steigern*
- *Teamfähigkeit der Schüler fördern und ausbauen*
- *soziale Fähigkeiten wie Kooperation, Solidarität, Altruismus etc. stärken*
- *individuelle Leistungsfähigkeit in differenzierter Form entwickeln*

❑ Kriterien klären

Es ist weder praktikabel noch möglich alle Qualitätsleitsätze/ Oberziele bei der Evaluation zu berücksichtigen. Die umfassend formulierten Oberziele werden deshalb auf wenige präzise Kriterien/ Ziele fokussiert. Dabei werden solche Kriterien/ Ziele ausgewählt, denen im weiteren Vorgehen Indikatoren zugeordnet werden können.

*Kriterien:*

- *selbständiges Arbeiten*                      - *Arbeitsmotivation*
- *Kooperation und Teamarbeit*            - *Methodenvielfalt*

❑ Indikatoren festlegen

Das einzelne Kriterium wird operationalisiert. Dabei werden konkrete Anzeiger oder Merkmale, die sogenannten Indikatoren festgelegt. Sie ermöglichen, die Zielerreichung in der Alltagspraxis der Schule durch Beobachtung, Befragung oder Beschreibung anzuzeigen.

*Indikatoren zum Kriterium „selbständiges Arbeiten“:*

- *Die Schüler bearbeiten selbständig das Material zum Thema.*
- *Die Schüler entwickeln eigene Materialien zum Thema.*
- *Die Schüler bringen eigene Ideen zum Thema ein.*
- *Die Schüler versuchen, Lösungen zunächst ohne Hilfe des Lehrers zu finden.*
- *Die Schüler wenden sich bei Problemen an ihre Mitschüler.*
- *Die Schüler arbeiten in ihrem eigenen Rhythmus ohne andere zu stören.*
- *Die Schüler kümmern sich um individuelle Arbeitsaufgaben.*
- *Die Schüler führen einen Arbeitshefter, in dem sie ihre Arbeitsprodukte dokumentieren.*

□ Standards bestimmen

Um eine möglichst eindeutige Bewertung zu erhalten, werden Messgrößen benötigt. Dazu werden sogenannte Standards als „Schwellen“ bestimmt, die die Zielerreichung angeben. Standards beruhen auf Vereinbarungen, wenn sie nicht von außen, z. B. durch Lehrpläne vorgegeben werden. Bevorzugt wird mit quantitativen Standards gearbeitet, z. B. „Nicht mehr als 2 % Sitzenbleiber“.

*Beispiel für gebildete Standards*

<i>Indikator trifft zu für ....% der Schüler</i>	100	75	50	25	0
<i>Die Schüler bearbeiten selbständig das Material zum Thema.</i>		X			
<i>Die Schüler entwickeln eigene Materialien zum Thema.</i>			X		
<i>Die Schüler bringen eigene Ideen zum Thema ein.</i>	X				

Die mit der internen Evaluation befasste Gruppe plant im zweiten Schritt das weitere Vorgehen.

□ Planung des Verfahrens zur Datenerhebung und Auswahl der Methoden

Die mit der Evaluation beauftragte Gruppe plant das Vorgehen zur Datenerhebung: Adressaten der Untersuchung, personelle und materielle Informationsquellen, Festlegen des Zeitrahmens, Dokumentationsform der Ergebnisse, Unterstützungsbedarf.

Sie wählt Methoden zur Datenerhebung aus, die in Passung zum Evaluationsvorhaben und zur Fragestellung stehen und die schuleigenen Ressourcen berücksichtigen (Tabelle 1, s. S. 50).

Quantitative Methoden sind:

- standardisierter, geschlossener Fragebögen
- Tests, u. a. Fachleistungstests
- Analyse von Schulstatistiken

Qualitative Methoden sind:

- gezielte Gespräche
- leitfragenorientierte Interviews
- Gruppendiskussionen
- offene Fragebögen
- Fotodokumentation
- Checklisten
- fragestellunggeleitete Unterrichtsbeobachtung
- Auswertung von Schülerarbeiten
- Tagebücher
- Videoaufnahmen
- Auswertung von Schuldokumenten
- symbolische Daten wie Szenen aus Aufführungen, Regeln und Rituale, Inszenierungen und Feste in der Schule

Im Rahmen einer Gesamt-/ Schulkonferenz wird das Evaluationskonzept der Schulöffentlichkeit vorgestellt, diskutiert, ggf. modifiziert und verabschiedet.

Daten sammeln und aufbereiten

Die Gruppe klärt, welche Daten bereits vorhanden sind und nur noch aufbereitet, welche neu erhoben werden müssen. Sie legt die Form der Auswertung, Zusammenfassung, Visualisierung und Rückmeldung in das Kollegium fest.

Daten analysieren, interpretieren und bewerten

Im Arbeitsprozess des Analysierens, Interpretierens und Bewertens der vorliegenden Daten stehen folgende Teilaufgaben an: Aussagen der Daten zu den Fragestellungen in Beziehung setzen; Prüfung der Daten hinsichtlich einer Bestätigung oder Verwerfung der zugrunde liegenden Annahmen; Erarbeitung von Vorschlägen zu möglichen Konsequenzen für die eigene Schulpraxis; Vertrauensschutz von Personen bei der Weitergabe von Untersuchungsergebnissen beachten; Erarbeitung von Schlussfolgerungen für zukünftige Untersuchungen.

Feedback geben

Bei der Rückmeldung der Ergebnisse und deren Diskussion in verschiedenen Gremien sollte zu folgenden Aspekten Auskunft gegeben werden: Fragestellung, Datenquellen, angewandte Methoden zur Datenerhebung, Darstellung

der empirischen Datenlage, Interpretation der Daten mit Bezug zur Fragestellung, Offenlegung der hinter der Interpretation und Bewertung stehenden Verfahrensweisen (Kriterien, Indikatoren und Standards) und Personen, mögliche Konsequenzen für die eigenen Schulpraxis, Empfehlungen für zukünftige Evaluationsvorhaben.

❑ Maßnahmen planen

Mitglieder der Steuergruppe moderieren die sich anschließende Diskussion und öffnen den Raum für das Einbringen verschiedener Interpretationsperspektiven. Gemeinsam mit den Kollegen werden Verabredungen getroffen: praxisbezogenen Konsequenzen, notwendige Veränderungen, Bestätigung von Vorhandenem, Vorschläge für neue Entwicklungsziele und nächste Schritte.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Die Mitglieder der Steuergruppe einer Schule können ihren Kollegen die Bedeutung der Evaluation nur bedingt vermitteln. Sie haben den Eindruck, dem im Kollegium artikulierten Widerstand nicht ausreichend Argumente entgegenhalten zu können.

*Gelingensbedingung*

*Die Argumente des sogenannten Widerstands ernst zu nehmen und auf ihre Hintergründe hin zu erforschen, ermöglicht der zuständigen Arbeitsgruppe die Realität der schulischen Umsetzungsbedingungen von Anfang an im Blick zu behalten. Erfahrungsgemäß sind „Widerstandsargumente“ wichtige Hinweise. Sie können den gesamten Arbeitsprozess stören, wenn keine Bereitschaft besteht, sich mit ihnen konstruktiv auseinanderzusetzen.*

*Umgang mit Widerstand*

Stolperstein

Interne Evaluation wird als lästige, überflüssige und aufgesetzte Aufgabe empfunden. Das Kollegium neigt dazu, diesen Teil der Schulprogrammentwicklung zu übergehen bzw. pro forma abzuhandeln.

*Gelingensbedingung*

*„Wozu machen wir das?“ und „Was kann sich verändern, wenn wir über das Evaluationsergebnis verfügen?“ sind Fragen, mit denen sich möglichst viele Personen an der Schule auseinandersetzen sollten. Eine offene und neugierige Haltung im Hinblick auf die gemeinsam für notwendig erachteten Veränderungen sind dabei unumgänglich, ebenso wie die Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Position zu übernehmen.*

*Offenheit und Neugier*

## Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Die für die Evaluation verantwortliche Gruppe und die Mitglieder der Steuergruppe reflektieren den Prozess während und am Ende dieser Phase.

### Stationspezifische Fragen

- Ist die Arbeit innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppe zur Zufriedenheit der Beteiligten verteilt?
- Ist Transparenz und eine möglichst große Beteiligung gesichert?
- Ist im gesamten Prozess für alle Beteiligten eine entspannte und angstfreie Atmosphäre gewährleistet?

### Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit werden gesetzte Ziele erreicht?
- Werden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Werden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- In welcher Weise wird die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht?
- In welcher Weise wird die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe angenommen?
- Gibt es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Kann man sich am Ende der Gruppenarbeit und im Plenum auf das Wesentliche einigen?
- Werden weitere Schritte konkret geplant?
- Gibt es ausreichend Raum zur Reflexion?

## Was sagt die Erfahrung?

Den Beratern wurden am Ende der Pilotphase folgende drei Fragen gestellt:

1. Welche Entwicklungsvorhaben/ thematischen Schwerpunkte evaluierten die von Ihnen betreuten Schulen?
2. Welche Schwierigkeiten traten auf?
3. Welche Unterstützungsangebote halfen den Pilotschulen?

### Zu 1. Evaluationsschwerpunkte

- dringlichen Verbesserungen innerhalb der Schule  
(Kollegen- und Elternbefragung)
- äußere Differenzierung (Eltern- und Schülerbefragung)
- Zufriedenheit, Wünsche, Schulwahlargumente (Elternbefragung)
- Zufriedenheit der Schüler mit dem Unterrichts- und Freizeitangebot  
(Schülerbefragung)



- Sprachstandsmessung im Fach Deutsch
- Vergleichsarbeiten im Fach Mathematik
- Differenzierung von Lerntypen in den fünften und sechsten Klassen (Test)
- das Verhältnis von Unterrichts- und Erziehungsarbeit (Selbstbeobachtung und Dokumentation)
- Einschätzung des Erfolgs eines Projekttags (Evaluationszielscheibe)
- Untersuchung der Förderpläne auf Zielgenauigkeit, den diagnostischen Hintergrund und auf erfolgte Maßnahmen hin (interpretative Verfahren)
- vergleichende Evaluation der Schnellläuferklassen mit normalen Klassen
- ausgewählte Fragestellungen zur Freiarbeit
- ausgewählte Fragestellungen zum Thema „außerschulische Lernorte“
- Bedeutung von schulischen Lernorten
- Beteiligung von Integrationskindern in Projekten
- Rückkoppelung mit den weiterführenden Schulen
- Bedeutung des Profils bei der Anmeldung von Schülern (Schülerbefragung)
- Schülerbeteiligung bei Konfliktlösungen
- Zufriedenheit mit Schulabsolventen (Befragung in Betrieben, Universitäten und Schulen)
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit der Fachbereiche (Befragung)
- Untersuchung im Bereich „Personal- und Organisationsentwicklung“

Zu 2. Schwierigkeiten:

- Widerstand im Kollegium, weil die Unterrichtsbeobachtung Einblick in die individuelle Unterrichtsarbeit ermöglicht und die Bereitschaft der Kollegen, den eigenen Unterricht zu öffnen, nur bedingt vorhanden war
- Vorurteile bei einzelnen Personen gegenüber Evaluation ganz allgemein
- das Zutrauen von Kollegen war eher gering, weil die Fachkompetenz hinsichtlich ungewohnter Arbeitsmethoden fehlte
- bei der Befragung zu ihrer Arbeitseinstellung fühlten sich einige Kollegen kontrolliert und angegriffen
- Voreingenommenheit im Kollegium, weil negative Erfahrungen mit Untersuchungen im Rahmen der externen Evaluation vorlagen
- auf der Leitungsebene wurde die Wirksamkeit der internen Evaluation begrüßt, bei den Kollegen eher skeptisch betrachtet
- die Kollegen vermissten Entlastungsstunden, denn die Evaluation erforderte viel Zeit für die Einarbeitung in das Thema und die Durchführung der Verfahren
- Schwierigkeit bei der Indikatorenbildung
- Unmut, da es keine nennenswerte Arbeitserleichterung gab

Zu 3. Hilfreiche Unterstützungsangebote

- praktische „Methodenkoffer“ und Umsetzungshilfen aus der Literatur
- Beispiele von anderen Pilotschulen
- Einstiegs- und Prozessbegleitung durch externe Berater
- von der Schulaufsicht durchgeführte Fachtagung

Tab. 1:  
Techniken der Datenerhebung

Methoden	Beispiele	Vorteile	Nachteile
kommunikative Verfahren	Blitzlicht, Mind-Map-Übungen, Evaluationszielscheibe	Evaluation ist direkter Teil des Entwicklungsprozesses, Ergebnisse werden unmittelbar diskutiert	Dokumentation, Gruppenprozesse können Einzelmeinungen beeinflussen
Auswertung/ Reanalyse vorhandener Daten und Statistiken	Schüler-, Lehrerstatistik, Notengebung, Protokolle, Klassenarbeiten	Datensammlungsprozess entfällt	Daten sind mit anderen Zielen gesammelt worden, Frage der Aussagekraft und Übertragbarkeit
schriftliche Befragung anhand offener Fragen	Selbstbefragung des Kollegiums, Kartenabfrage	Möglichkeit zu „authentischen“ Antworten, Befragte können Meinungen unmittelbar ausdrücken	bei größerer Anzahl von Befragten oder Fragen müssen ggf. riesige Datenmengen bearbeitet werden
schriftliche Befragungen anhand geschlossener Fragen	fertige Instrumente wie GIL zur Analyse von Entwicklungsnotwendigkeiten, Erarbeitung eines Schülerfragebogens	auch bei vielen Befragten relativ schnell auswertbar	engt evtl. Aussagemöglichkeiten ein, Problem der Interpretation quantitativer Ergebnisse, evtl. technische Auswertungshilfen notwendig
Befragungen durch Interviews, strukturierte Gespräche mit Einzelpersonen	Leitfadengespräche mit Schülern oder Eltern	lässt Nachfragen zu, intensive Auseinandersetzung über Problembereiche möglich	Frage der Aufzeichnung/Protokollierung, Auswertung evtl. sehr zeitaufwendig, geringe Anzahl von Befragten
Befragung durch Interviews, strukturierte Gespräche in Gruppen	strukturierte Gespräche in Fachkonferenzen, Reflexionsgespräche mit Schülergruppen	mehr „Stimmen“ als bei Einzelgespräch, Gruppenerfahrungen können mehr als die Summe der Einzelmeinungen sein	Auswertung komplex, Frage der Aufzeichnung, in Gruppensituationen werden abweichende Meinungen evtl. nicht geäußert
Beobachtungen	wechselseitige Unterrichtsbesuche	unmittelbare Informationsgewinnung möglich	komplexe Beobachtungssituation, Zeitaufwand
Notizen, Tagebücher	Projekttagbuch, Dokumentation von Aktivitäten in der Schule	Prozesse können nachgezeichnet werden, relativ unmittelbare Datengewinnung	erfordert viel Selbstdisziplin, Auswertung
Bildmaterial	Video/ Foto	Situationen werden „wiederholbar“ festgehalten	komplexe Auswertung, Zeit- und Materialaufwand

Quelle: Senator für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport Bremen: Schule entwickeln mit Programm. Eine Information der Schulinspektion zum Thema Interne Evaluation (o.J.)

## 3.8 Die Textfassung erstellen

### Worum geht es?

Das Schulprogramm als Text ist das schriftlich fixierte Arbeitsprogramm einer Schule. Im Kernbereich stehen Aussagen zur Entwicklung und Sicherung der Qualität des Unterrichts und der Erziehung. Es dient innerhalb der Schule der Verständigung zwischen Schülern, Lehrern und Eltern. Außerhalb dient es der Selbstdarstellung der Schule, informiert die Öffentlichkeit und fördert die Kooperation mit außerschulischen Partnern. Für die Kommunikation mit der Schulaufsicht und dem Schulträger ist das Schulprogramm die sachliche Basis. Es weist aus, ob und an welchen Stellen die ausgewählten Vorhaben die Zielgruppe Schüler fördern und fordern und welche konkreten Ergebnisse dies zur Folge hat. Ein Gliederungsvorschlag für die Textfassung (♦ s. S. 93ff) wurde in Kooperation mit der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport und der Beratungsagentur des Berliner Landesinstitutes für Schule und Medien im Rahmen der dreijährigen Pilotphase „Schulprogramm und Evaluation“ erarbeitet. Er enthält folgende Orientierungspunkte für die Verschriftlichung des Schulprogramms:

- die Rahmenbedingungen der Schule
- die Methoden und Ergebnisse der Bestandsaufnahme
- das Leitbild
- die in Durchführung, Erprobung und Planung befindlichen Arbeitvorhaben
- die interne Evaluation
- die Fortschreibung der Arbeit am Schulprogramm

### Was ist zu tun?

- ❑ Die Steuergruppe sichtet Schulprogramme anderer Schulen und den Gliederungsvorschlag für die Textfassung.
- ❑ Die Steuergruppe erarbeitet einen Vorschlag zur Gliederung und zum Verfahren für die Erstellung der Textfassung. Mögliche Verfahrensweisen sind:
  - Die Steuergruppe koordiniert die Abfassung des Textes durch verschiedene Gruppen innerhalb der Schule.
  - Die Steuergruppe schreibt die Rohfassung des Schulprogramms und organisiert die Überarbeitung durch Lehrer, Eltern und Schüler.

- ❑ In einer Gesamt-/ Schulkonferenz werden der Gliederungsvorschlag und das Konzept zum Verfahren vorgestellt, diskutiert und verabschiedet. Verantwortlichkeiten und Termine werden in einem Maßnahmenplan festgelegt.
- ❑ Gemäß der schriftlich festgelegten Verabredungen wird die Textfassung schrittweise unter Regie der Steuergruppe erstellt.
- ❑ In regelmäßigen Abständen wird über den Arbeitsstand im Verhältnis zu den im Maßnahmenplan fixierten Vereinbarungen berichtet. Es empfiehlt sich auch hier den Prozess durch eine Person in der Rolle des Prüfers begleiten zu lassen.
- ❑ Die vorläufige Endfassung wird der Gesamt-/ Schulkonferenz zur Diskussion und Abstimmung vorgelegt.
- ❑ Die von der Schulkonferenz abgestimmte Endfassung wird der Schulaufsicht zur Genehmigung vorgelegt.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Erst kurz vor dem offiziellen Abgabetermin des Schulprogramms beginnen die Mitglieder der Steuergruppe sich erste Überlegungen zur Erstellung der Textfassung zu machen, obwohl sie einen intensiven Arbeitsprozess am Schulprogramm durchlaufen haben.

*Gelingensbedingung*

*prozess-  
begleitende  
Dokumentation*

*Das Rohmaterial für die Textfassung kann im Prozess der Schulprogrammentwicklung entstehen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Schritte und Ergebnisse der einzelnen Phasen kontinuierlich dokumentiert werden (vgl. die Rolle des Dokumentators im Maßnahmenplan).*

Stolperstein

Die Textfassung des Schulprogramms hat den Charakter einer geschönten Realität, weil die Darstellung nicht durch einen konkreten Arbeitsprozess am Schulprogramm untermauert ist.

*Gelingensbedingung*

*Wahrheit  
und Dichtung*

*Eine gelungene und glaubwürdige Schulentwicklung setzt voraus, dass sich die Entwicklung der Schule für alle Beteiligten in einem Produkt verdichtet, in dem sie sich und ihre Erfahrungen wieder finden können.*

## Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Die Steuergruppe reflektiert mit den an der Erstellung der Textfassung beteiligten Personen den Arbeitsprozess.

### Stationsspezifische Fragen

- Ist die Arbeitsbelastung zur Zufriedenheit der Beteiligten verteilt?
- Gelingt es den Beteiligten im Prozess der Verschriftlichung einen Mittelweg zu finden zwischen Transparenz herstellen einerseits und ergebnisorientiertem Vorgehen andererseits?
- Wird bei der Verschriftlichung der Erfahrungen und Ergebnisse die Präsentationsform mit Blick auf Innen- und Außenwirkung mit bedacht?

### Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele gesetzt?
- Inwieweit werden gesetzte Ziele erreicht?
- Werden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Werden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- In welcher Weise wird die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht?
- In welcher Weise wird die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe angenommen?
- Gibt es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Kann man sich am Ende der Gruppenarbeit und im Plenum auf das Wesentliche einigen?
- Werden weitere Schritte konkret geplant?
- Gibt es ausreichend Raum zur Reflexion?

## Was sagt die Erfahrung?

Die Bearbeitungsdauer der Textfassung lag in den verschiedenen Pilotschulen zwischen drei und sechs Monaten.

### Texterstellung durch eine Gruppe

In der überwiegenden Anzahl der Pilotschulen erfolgte die Texterstellung durch die Mitglieder der Steuergruppe, zum Teil unter Zuarbeit von „Experten“ aus dem Kollegium zu bestimmten Themenbereichen. Die frühzeitige Klärung des Gesamtumfangs der Textfassung, der Gliederung sowie der Gewichtung einzelner Punkte bildet eine Voraussetzung für dieses Vorgehen. Eine andere sind Absprachen zum zeitlichen Ablauf und der personellen Zusammensetzung der Redaktionsgruppe.

Der Vorteil dieses Vorgehens lag in der breiten Beteiligung und in der Möglichkeit für die Kollegen, sich mit dem Schulprogramm zu identifizieren.

Texterstellung durch den Schulleiter oder das Schulleiterteam

In einigen Pilotschulen wurde ein erster Entwurf der Textfassung vom Schulleiter bzw. einem Schulleiterteam erstellt. Anschließend erfolgte die Überarbeitung der Vorlage durch die Mitglieder der Steuergruppe.

In Einzelfällen kam es vor, dass ein Schulleiterteam das Schulprogramm schrieb ohne die Beteiligung des Kollegiums oder der Steuergruppe. Die vorgelegte Fassung wurde dann von den Mitgliedern der Steuergruppe ohne nennenswerte inhaltliche Korrekturen verabschiedet.

### 3.9 Das Schulprogramm fortschreiben

#### Worum geht es?

Die erste Schleife des Schulprogrammprozesses gilt als erfolgreich beendet, wenn die Textfassung von der Schulkonferenz verabschiedet wurde, sie anschließend der Schulaufsicht vorlag und von dieser mit „grünem Licht“ an die Schule zurückgeht.

Mit der zweiten Schleife beginnt die Fortschreibung und damit ein weiteres Durchlaufen der die erste Schleife charakterisierenden Stationen und Schrittfolgen. Sie müssen als Eckpunkte erneut bedacht werden, wenngleich sie unter den veränderten Kontextbedingungen und mit den Erfahrungen aus dem ersten Durchlauf eine andere Gewichtung und Bedeutung erfahren. Ihre spezifische Prägung erhält die Fortschreibung durch die Besonderheit, dass ab jetzt auf zwei parallel verlaufende Prozesse zu achten ist:

- Erstens geht es um die Implementation der als gelungen bewerteten Vorhaben des ersten Durchlaufs in die schulische Alltagspraxis.
- Zweitens ergeben sich auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse neue Vorhaben bzw. die Weiterführung „alter“ Vorhaben, die um „Neues“ erweitert werden.

Sowohl die erste auf Konsolidierung und Nachhaltigkeit ausgerichtete Initiative der Schule als auch die zweite, auf das Besetzen neuer Felder gerichtete Initiative, haben das Ziel, die schulische Praxis der Wertestruktur des Leitbildes weiter anzunähern.

#### Was ist zu tun?

- ❑ Vor dem Einstieg in die zweite Schleife ist zu entscheiden, welche Gruppe zukünftig koordinierende, moderierende, organisierende und prozesssteuernde Aufgaben übernehmen soll. Die Entscheidung über Verantwortung, Kompetenzen und Mandat erfolgt im Rahmen einer Gesamt- und Schulkonferenz: dazu zählen die Zusammensetzung der Gruppe, die Klärung des Zeitrahmens, die Definition und Befristung des Auftrages, die Klärung der Entscheidungskompetenzen, der Berichtspflicht und -form.
- ❑ Die Ergebnisse aus der internen und aus der externen Evaluation können die Basis für eine Diagnose als Ausgangssituation für die zweite Schleife bilden. Diese Ausgangssituation kann ggf. durch eine Bestandsaufnahme angereichert werden. (Externe Evaluationsergebnisse können z. B. sein: schulübergreifende Vergleichs- und Orientierungsarbeiten; Schulleistungsuntersuchungen, wie z. B. PISA, ELEMENT, IGLU; externe Evaluation der Schulprogrammarbeit.)

Die aktuelle Diagnose kann zur Planung neuer Vorhaben führen. Unter Berücksichtigung der in der ersten Schleife dokumentierten Erfahrungen werden für die Entscheidungen zum weiteren Vorgehen folgende Fragen relevant:

- Reichen die Informationen aus der aktuellen Diagnose aus oder ist eine vorhabenbezogene Bestandsaufnahme erforderlich?
- Steht das neue Vorhaben in Passung zum Leitbild?
- In welcher Weise wird die Planung und Umsetzung des Vorhabens gewährleistet?
- Wie wird das ausgewählte Vorhaben intern überprüft?
- Wie wird die Dokumentation für die Fortschreibung der Textfassung gesichert?
- Welche unterstützenden Maßnahmen sind notwendig? Welche fortbildende Aktivitäten müssen für Schüler, Lehrer oder auch Eltern organisiert werden? Welche Kooperationen mit Schulen und anderen Einrichtungen sind wünschenswert?

- Die Planung der Durchführung von Vorhaben werden in den relevanten Gremien diskutiert, eventuell modifiziert und in der Schulkonferenz verabschiedet.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Die mit der Steuerung beauftragten Personen „stürzen“ sich gleich in neue Vorhaben und übergehen die Diagnosephase.

*Gelingensbedingung*

„Früchte ernten“ *Die gemeinsame Diagnose der Erfahrungen aus der ersten Schleife bietet die Chance, innezuhalten und unterschiedliche Einschätzungen und Meinungen auszutauschen. Dabei sollte jede Perspektive ernst genommen werden, auch die der bislang nicht aktiven Kollegen oder Skeptiker. Ihre inoffiziell eingenommene Beobachterrolle während der ersten Schleife kann wichtige Hinweise für die zukünftige Prozesssteuerung geben. Hinzu kommt, dass damit weitere Personen für die aktive Beteiligung in der zweiten Schleife gewonnen werden können.*



## Stolperstein

Nach dem Durchlaufen der ersten Schleife wird von den Mitgliedern der Steuergruppe mit Fertigstellung der Textfassung sprichwörtlich der „Hammer fallen gelassen“.

### *Gelingensbedingung*

*Vermutlich kann hier die Verlagerung der Arbeit auf neue Schultern eine gute Lösung bringen, wenn die Neuen sicher sein dürfen, dass sie von den abtretenden Experten für Schulmanagement zukünftig eine solide Unterstützung erfahren. Hier bewährt sich eine fehlerfreundliche, d. h. eine loyale und unterstützende Haltung im Kollegium, die die Voraussetzung für ein motiviertes Arbeiten der Neuen bilden kann. Organisatorisch sollte dabei berücksichtigt werden, dass die Kontinuität der Arbeit in der Steuergruppe durch einzelne bereits eingearbeitete Kollegen der ersten Schleife aufrecht erhalten bleibt.*

*Neues und  
Bewährtes*

## Wie findet die Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

In den diese Phase Planung begleitenden Steuergruppensitzungen reflektieren die Mitglieder der neuen Steuergruppe den Prozess. Dabei können sie sich Anregungen aus der ersten Schleife holen (s. „Stationsspezifische Fragen“ und „Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung“ am Ende der einzelnen Stationen in Kapitel 3).

## Was sagt die Erfahrung?

In der letzten Phase der ersten Schleife wurden an einigen Pilotschulen alternative Modelle zur Prozesssteuerung für die zweite Schleife diskutiert, erprobt und zur Implementation für die zweite Schleife vorgesehen. Dies sind z. B. die Steuerung durch:

*vorausschauende  
Planung*

- die alte Steuergruppe
- eine neu zusammengesetzte Steuergruppe
- die Schulleitung
- die erweiterte Schulleitung
- eine wöchentlich tagende erweiterte Schulleitung im engeren Sinne und parallel dazu eine monatlich tagende Schulleitung im weiteren Sinne
- der ständige Ausschuss
- die Gruppe aller Fachbereichs- oder Fachleiter
- die Schulkonferenz

---

*L I S U M*

<b>4 Materialsammlung</b>	60
4.1 Moderation	
Hinweise zu den Materialien Seite 61 bis 64	60
4-Feld-Analyse	61
Maßnahmenplan	62
Zeitschiene	63
Projektplan	64
Moderation von Arbeitsgruppen	65
Haltung und Verhalten bei der Moderation	66
4.2 Steuergruppe	
Arbeit einer Steuergruppe	67
Protokoll und Einladung	68
4.3 Bestandsaufnahme	
Hinweise zur Auswertung schulstatistischer Daten	69
Inhaltliche Bestandsaufnahme im Überblick	72
4.4 Leitbild	
Leitbild – Beispiel 1	73
Leitbild – Beispiel 2	74
Leitbild – Beispiel 3	75
Planungsbeispiel Studientag	76
Vorbereitung und Organisation	77
Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip	81
Erarbeitung des Leitbildes – Einzelarbeit	82
Erarbeitung des Leitbildes – Gruppenarbeit 1	83
Erarbeitung des Leitbildes – Gruppenarbeit 2	84
Textentwurf des Leitbildes – AG 1	85
Layout und Logo des Leitbildes – AG 2	86
Kommunikation des Leitbildes – AG 3 – Eltern, Schüler und Umfeld der Schule	87
Leitbildentwicklung Feedback – Bogen zum Studientag	88
4.5 Vorhaben auswählen	
Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen	89
4.6 Planung der Umsetzung	
Maßnahmenplan zur Planung der Umsetzung von Vorhaben	90
4.7. Intern evaluieren	
Evaluationszielscheibe – Beispiel und Erstellung	91
Evaluationszielscheibe – Kopiervorlage	92
4.8 Textfassung	
Vorschlag zur Gliederung	93

## Hinweise zu den Materialien Seite 61 – 64

### 4-Feld-Analyse

*Ihr Einsatz empfiehlt sich:*

- in Arbeitsgruppen oder bei Sitzungen,
- im Rahmen von Arbeitsgruppen an Studientagen um Unbehagen zu konkretisieren und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln,
- generell als Entscheidungsgrundlage.

*Sie verschafft Klarheit im Vorfeld und dient der Ermittlung von nächsten Schritten!*

### Maßnahmenplan

*Sein Einsatz empfiehlt sich immer bei der Festlegung von:*

- Verbindlichkeiten,
- Verantwortungsbereichen,
- Zeiträumen.

*Er dient als Erinnerungshilfe, fördert Transparenz und Verbindlichkeit!*

### Zeitschiene

*Ihr Einsatz empfiehlt sich als:*

- Jahresarbeitsplan in allen schulischen Bereichen (STG, FB, etc...),
- Übersicht über die Schulprogrammentwicklung im Schuljahresverlauf,
- Zeitplan für Einzelvorhaben.

*Sie unterstützt Kontinuität durch langfristige Planung und Transparenz!*

### Projektplan

*Sein Einsatz empfiehlt sich als:*

- Planungshilfe für neue Vorhaben,
- Grundlage für die Bilanzierung und Auswertung des Projektstandes.

*Er sichert Transparenz und fördert Verbindlichkeit!*

4-Feld-Analyse

Ist – derzeitiger Stand	Soll – angestrebter Zustand
Hindernisse – besondere Schwierigkeiten	Erster Schritt – konkretes Vorgehen

# Maßnahmenplan

Vorhaben:					
Ansprechpartner:					
Was	Wer	Bis wann	Prüfer	Dokumentator	Bemerkungen

## Zeitschiene

Schule:	Zeitraum von	bis
Vorhaben:		
August		Feste Termine
September		
Oktober		
November		
Dezember		
Januar		
Februar		
März		
April		
Mai		
Juni		

## Projektplan

Datum:		
Projekttitel/Vorhaben		
Mitglieder der AG		
Ziel/Ziele		
Inhaltliche Kurzbeschreibung		
Was? Aktionsplan	Bis wann?	Wer?
<b>Ressourcen</b> (Informationsquellen, Finanzen, Räume, Personen, Material, Zeit)		
<b>Schnittstellen</b> Abstimmungsbedarf Ansprechpartner		
<b>Überprüfung</b> Woran erkennen wir, dass die Ziele erreicht wurden?		



## Moderation von Arbeitsgruppen

Rollenverteilung nach Zufallsprinzip\* oder Freiwilligkeit:

\* Bestimmen Sie einen *Zeitnehmer* (Nachname: Erste/ Erster im Alphabet), einen *Protokollanten* (Vornamen: Erste/Erster im Alphabet) zum Notieren der Ergebnisse und einen *AG-Sprecher* (Vorname: Letzte/ Letzter im Alphabet), der Ihr Ergebnis im Plenum, in der Gesamtkonferenz oder in der Steuergruppe vorstellt.

### Zielklärung

- *inhaltlich:*  
Was genau wollen wir im Rahmen des Themas heute bearbeiten?  
Welche Ziele / Ergebnisse wollen wir heute erreichen?
- *organisatorisch:*  
Wie wollen wir dabei vorgehen?  
Wie viel Zeit wollen wir uns dafür nehmen?

Bearbeitung des Themas/der ausgewählten Themen:

- Was liegt bereits vor?
- Was brauchen wir noch?
- Ideensammlung und Austausch
- Diskussion, Konsensfindung und Schwerpunktbildung
- Detailplanung

Ergebnissicherung durch Ausfüllen eines Projekt- oder Maßnahmenplanes

- Was?
- Wer?
- Bis wann?

Vorbereitung einer Kurzpräsentation

- im Plenum
- auf Infowänden im Schulgebäude wenn gewünscht
- als Grundlage für die weitere Arbeit in der Steuerungsgruppe

Hinweise:

- Die Rollenverteilung empfiehlt sich zur Entlastung des Moderators und zur gleichmäßigen Arbeitsteilung.
- Bei der Bearbeitung des Themas und bei der Ergebnissicherung empfiehlt sich die Arbeit mit Maßnahmenplan oder Projektplan in DIN A 3 -Format.

## Haltung und Verhalten bei der Moderation

Tipps für die erfolgreiche Moderatorin/den erfolgreichen Moderator:

### Vorbereitung

- Sicherheit und Beruhigung durch sorgfältige inhaltliche und mentale Vorbereitung.
- Vermeidung von Zeitdruck – rechtzeitig ankommen!
- Gute Rahmenbedingungen schaffen! (Licht, Belüftung, Sitzordnung, Mikro, Vorlagen, Material, Visualisierungsmöglichkeiten)
- Moderieren Sie möglichst zu zweit!

### Während der Sitzung

- Durch Erläuterung Ihres Vorgehens schaffen Sie Transparenz.
- Sie sind für den Ablauf der Sitzung nicht für die Inhalte verantwortlich.
- Bleiben Sie selbstbewußt und sorgen Sie für einen klaren Auftrag der anderen an Ihre Person!
- Reden Sie mit „ICH“ statt „MAN“!
- Nehmen Sie wahr, erkennen Sie an, bewerten Sie nicht!
- Fragen stellen statt selbst zu reden öffnet die Teilnehmer.
- Regelmäßige Zusammenfassungen bieten den TN Orientierung und die Möglichkeit, Ergebnisse zu überprüfen!
- Der Prozess der Gruppe ist mitunter wichtiger als Ihr Fahrplan – bleiben Sie flexibel!
- Um nicht gegen die Gruppe zu arbeiten, fragen Sie nach möglichen anderen inhaltlichen Prioritäten der Gruppe.
- Unterbrechen Sie Methodendiskussionen oder Scheingefechte. Bitten Sie darum, sich auf etwas Neues einzulassen und/oder konkrete Erfahrungen auszuwerten.
- Achten Sie auf die Ergebnissicherung!  
Hilfreich ist die Klärung von: WAS? WER? BIS WANN?

### Nachbereitung

- Fixieren Sie für sich persönlich den Diskussionsstand und die Ergebnisse. Gewährleisten Sie dadurch die inhaltliche Weiterarbeit in der nächsten Sitzung.

## Arbeit einer Steuergruppe

### Rollenverteilung

1. Moderation/Gesprächsleitung
  - rotierend
  - personell gebunden
  
2. Protokoll (siehe auch „Protokoll und Einladung“)
  - rotierend
  - personell gebunden
  - Verteilung der schriftlichen Einladung mit Tagesordnung
  - ggf. Tischvorlage vorbereiten, verteilen bzw. bereithalten
  
3. Sprecher/Berichterstatter für GK oder andere Gremien bestimmen
  
4. Verantwortlicher für eine Infowand im Lehrerzimmer

### Klärung der Rahmenbedingungen

1. Sitzungsrhythmus
  - Häufigkeit
  - Tag/Zeit
  - Ort
  
2. Einbeziehung von Gästen
  - prinzipiell offene Sitzungen
  - nur mit Einladung
  - nur mit Voranmeldung
  
3. Fortbildungsbedarf der Gruppe

## Protokoll und Einladung

Folgende Vorlage hat sich bewährt:

**Protokoll der 2. Sitzung im Schuljahr 03/04**  
**und**  
**Einladung zur 3. Sitzung im Schuljahr 03/04**  
**am ... (Tag, Zeit von ... bis)**

Anwesende:  
 Moderation: Zeit:  
 Protokoll: Ort:

Folgende Tagesordnung hat sich bewährt:

1. Annahme des Protokolls
2. Aktuelles (kurz und knapp)
3. Auswertung der letzten Gesamtkonferenz und Rückmeldung aus den Gremien zum TOP Schulprogrammentwicklung (SPE)
4. Diskussion und Planung weiterer Vorhaben im Rahmen der SPE
5. Vorbereitung der nächsten Gesamtkonferenz zum TOP SPE
6. Vorbereitung der nächsten Steuergruppensitzung  
(Festlegung von: Ort, Zeit, Moderation, Protokoll, Tagesordnung)
7. Verschiedenes
8. Rückbesinnung  
(Was ist heute gut gelaufen? – Was sollten wir in der nächsten Sitzung ändern?)

Hinweise:

- Ein Ergebnisprotokoll genügt! Wichtig ist, was vereinbart wird, wer welchen Auftrag übernimmt und welche Terminabsprachen getroffen werden.
- Das Protokoll enthält die Einladung zur nächsten Sitzung. Hierzu empfiehlt sich, TOP6 deutlich hervorzuheben bzw. mit „Einladung zur nächsten Sitzung“ zu überschreiben. Bewährt hat sich die Benennung der Personen für Moderation und Protokoll im Vorfeld der nächsten Sitzung.
- Verteilung *eine Woche vor* der nächsten Sitzung; dient als Erinnerungshilfe in Bezug auf Inhalt und Termin!
- Protokoll und Einladung sollten an einem Infobrett zur SPE für alle Kollegen sichtbar ausgehängt werden.
- Es empfiehlt sich, ein Protokollraster auf Diskette oder einen Vordruck zu erstellen.

## Hinweise zur Auswertung schulstatistischer Daten

(Buhren, Killus & Müller 1998, S. 101 ff.)

### 1. Schuleinzugsbereich

- Aus welchen und wie vielen Grundschulen kommen die Schüler?
- Wie sieht die Kooperation mit diesen Grundschulen aus?
- Wie groß ist der Einzugsbereich? Gibt es viele „Fahrschüler“?
- Gibt es ein besonderes Aufnahmeverfahren? Welches?
- Wie werden die Klassen zusammengesetzt?

### 2. Raumsituation der Schule

- Gibt es eine Raumunterversorgung oder Überhänge? In welchen Bereichen?
- Ist die Schule für einen Ganztagsbetrieb ausgestattet?
- Wie sieht die Innenausstattung der Räume aus?
- Welche Räume könnten besser genutzt werden?

### 3. Lehrpersonal

- Gibt es eine Über- oder Unterversorgung?
- Wie sieht die Schüler-Lehrer-Relation aus?
- Welche Fachbereiche sind davon betroffen?
- Wie sieht die Altersstruktur des Kollegiums aus?
- Welches zusätzliche Personal wäre notwendig/wünschenswert?

### 4. Unterrichtsausfall

- Gibt es einen erhöhten Unterrichtsausfall?
- Welche Jahrgänge sind besonders betroffen?
- Welche Klassen?
- Welche Fächer? (Mathematik, Englisch, Deutsch)
- Wo liegen die Ursachen?
- Welche Perspektiven gibt es?

### 5. Schülerzahlentwicklung

- Entwickeln sich die Schülerzahlen nach oben oder nach unten?
- Gibt es Überhänge bei den Anmeldungen oder melden sich zu wenig Schüler an?
- Welche Jahrgänge sind besonders stark/besonders schwach?
- Woran liegt das? (Neuzugänge, Rückläufer, Sitzenbleiber etc.)
- Sind die Klassen unterschiedlich besetzt?
- Wie sieht die „soziale“ Zusammensetzung der Klassen aus?
- Bereich Oberstufe: Kursstärke, Gesamtanzahl, wie viel Seiteneinsteiger?

## 6. Ausländeranteile

- Wie sieht die Entwicklung der Anzahl ausländischer Schüler aus?
- Wie viele davon sind Aus- bzw. Übersiedler?
- Wie hoch ist der prozentuale Anteil pro Klasse?
- In welchen Jahrgängen sind besonders viele/besonders wenige ausländische Schüler vertreten?
- In welchen Klassen sind besonders viele/besonders wenige ausländische Schüler vertreten?
- Gibt es besondere Maßnahmen für ausländische Schüler?

## 7. Leistungsdaten

- Wie verteilen sich die Noten in einzelnen Fächern bezogen auf die Klasse und im Vergleich zum Jahrgang?
- Welche Jahrgänge sind besonders leistungsstark bzw. besonders leistungsschwach?
- Welche Klassen sind besonders leistungsstark bzw. besonders leistungsschwach?
- In welchen Fächern?
- Welche Gründe sind dafür bekannt?

## 8. Schulabschlüsse

- Wie haben sich die Schulabschlüsse in den letzten Jahren entwickelt?
- Welche Abschlüsse werden von den Schülern zum Abschluss der Sekundarstufe 1 erreicht?
- Wie viele Schüler schaffen den Abschluss nicht im ersten Anlauf?

## 9. Schulabgänger und Seiteneinsteiger

- Welche Jahrgänge sind besonders von Abgängen betroffen?
- Welche Klassen?
- Wohin gehen diese Abgänger?
- Welche Jahrgänge sind besonders stark von Seiteneinsteigern betroffen?
- Welche Klassen?
- Wo kommen diese Seiteneinsteiger her? (gleiche Schulform, andere Schulform, handelt es sich um „Auf- oder Absteiger“?)
- Nach welchem Prinzip werden Seiteneinsteiger auf die Klassen verteilt?
- Wirkt sich dies auf den Unterricht aus? Wie?

## 10. Nichtversetzungen

- Wie hoch ist die durchschnittliche Zahl der Wiederholer in den einzelnen Schuljahren? Sind es mehr oder weniger geworden?
- In welchen Jahrgängen gibt es besonders viele/besonders wenige Wiederholer?
- In welchen Klassen gibt es besonders viele/besonders wenige Wiederholer?
- In welchen Fächern scheitern die Schüler am häufigsten?
- Gibt es freiwillige Wiederholer? Wie viele?
- Nach welchem Prinzip werden Wiederholer auf die unteren Klassen verteilt?
- Wie viele Schüler wiederholen mehrere Schuljahre an Ihrer Schule? Welche Jahrgänge sind dabei besonders betroffen?

### Übergreifende Fragen:

- Wie sieht die Verteilung nach Geschlecht aus?
- Welche Zusammenhänge gibt es zwischen einzelnen Daten?
- Welche Daten müssten zusätzlich veranschaulicht/errechnet werden?
- Welche Statistiken sollten zusätzlich erhoben werden?
- Wie wirken sich die Daten auf den gewählten Evaluationsbereich aus?
- Welche Maßnahmen können sich daraus ergeben?
- Welche Daten sollten kontinuierlich erhoben und diskutiert werden?

### Bearbeitung in (arbeitsteiligen) Kleingruppen:

1) Durchgang durch die Fragen

2) Besondere Fragestellungen:

- Was bedeutet dies für den Evaluationsbereich?
- Welche weiteren Daten werden benötigt?
- Welche Daten sollen kontinuierlich erhoben werden?
- Welche Maßnahmen lassen sich ableiten?

Inhaltliche Bestandsaufnahme im Überblick

	Unterricht	Schulleben	Veranstaltungen	Organisation	Außenkontakte
In Durchführung					
In Erprobung					
In Planung					

Andere Kategorien können sein: Unterrichtsbegleitende Maßnahmen, Feste und Feiern, Traditionen, Kommunikation, Vereinbarungen, Kooperationspartner, Interne Evaluation



## Leitbild – Beispiel 1

### Leitbild der Walter-Gropius-Schule

#### Tradition – Vielfalt – Innovation

In der Tradition der Geschichte unserer Schule als erster Ganztags Gesamtschule Deutschlands wollen wir Bewährtes bewahren.  
 Unsere Ganztagschule von der Vorklasse bis zum Abitur mit einer großen Vielfalt der Angebote im Unterricht und in der Freizeit entspricht den Anforderungen der sich wandelnden Gesellschaft. Innovation heißt für uns: ständige Überprüfung und Erneuerung unserer Ziele und Methoden.

#### Unterricht – Erziehung

Das Gelingen von Unterricht und Erziehungsarbeit erfordert vertrauensvolle Zusammenarbeit und Anstrengungsbereitschaft von Eltern, Schülern, Lehrkräften und Pädagogischen Mitarbeitern.  
 Ein zeitgemäßer, effektiver Unterricht, der das erforderliche Fachwissen und die Schlüsselqualifikationen vermittelt, ist unser oberstes Ziel. Der Weiterqualifizierung von Schulleitung, Lehrkräften und Erziehern wird ein hoher Stellenwert beigemessen.

#### Freizeitgestaltung – Erziehungsarbeit

Als Ganztagschule legen wir besonderen Wert auf die Fähigkeit, auch die Freizeit sinnvoll zu nutzen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Bewegung und Ruhe, von Angeboten der aktiven Beschäftigung und Rückzugsmöglichkeiten trägt zu einer Abrundung des gesamten Schultages bei.  
 Angemessene Formen der Auseinandersetzung werden erprobt, die Anerkennung innerhalb der Altersgruppe entwickelt und sowohl die Durchsetzung als auch die Rücknahme eigener Bedürfnisse kann erlebt und gelernt werden.  
 Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie die Übernahme der Verantwortung für das eigene Verhalten werden auch bei der Planung und Durchführung von Spielen oder Projekten eingeübt.

#### Toleranz – Offenheit

Toleranz, Offenheit, Zuverlässigkeit und gegenseitige Wertschätzung sind für uns die Haltungen, die das Wohlbefinden und die Weiterentwicklung aller, die an unserer Schule leben und arbeiten ermöglichen.

#### Gemeinschaft – Niveau – Kultur

Mit Gemeinschaftserlebnissen im kulturellen, sozialen und sportlichen Bereich fördern wir ein gutes Schulklima. Dieses ist für uns die Voraussetzung für das Erreichen der gemeinsamen Ziele auf einem hohen Niveau. Schüler, Eltern und Kollegium arbeiten daran, in dem sie auf einander Rücksicht nehmen, Absprachen und Regeln respektieren und gewillt sind, Probleme wahrzunehmen und nach Lösungen zu suchen.  
 Durch die Öffnung der Schule für vielfältige Kontakte und Kooperationen mit außerschulischen Partnern fördern wir die Fähigkeit, das Leben mit seinen Problemen bestehen und mit seinen Höhepunkten genießen zu können.

## Leitbild – Beispiel 2

### Leitbild der Caspar-David-Friedrich-Oberschule

- K** wie Kreativität. Im fächerübergreifenden und projektorientierten Unterricht fördern wir die kreative Umsetzung des Wahrgenommenen.
- U** wie Unterricht. Durch innovative Lehr- und Lernmethoden vermitteln wir eine solide Allgemeinbildung, die den hohen Anforderungen des Lebens standhält.
- N** wie Nähe. Mit der Methode der Mediation fördern wir einen kompetenten Umgang miteinander und unterstützen eine aktive Konfliktbewältigung im Schulalltag.
- S** wie Stetigkeit. Gute Lern- und Entwicklungsbedingungen für alle SchülerInnen schaffen wir durch Einhaltung feststehender Normen und Förderung schulinterner Traditionen.
- T** wie Teamarbeit. Kommunikationsfähigkeit und Zusammenarbeit werden bei uns groß geschrieben.
- &**
- L** wie Lebensverbundenheit. Weltoffenheit und die Vermittlung humanistischer Werte bereiten unsere Schüler auf ein aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben vor.
- E** wie Eigenverantwortung. Bei der Ausgestaltung des Schulprofils übernehmen die SchülerInnen ein hohes Maß an Verantwortung.
- B** wie Beziehungen. Eine intensive Zusammenarbeit mit den Eltern sowie Einrichtungen des Stadtbezirks ist für uns eine Selbstverständlichkeit.
- E** wie Erlebnis. Multikulturelle Begegnungen schaffen nachhaltige Eindrücke und entwickeln ein Zusammengehörigkeitsgefühl.
- N** wie Neigung. Ein weitgefächertes Angebot sowohl im schulischen Bereich als auch in der Jugendetage „GEHA“ fördern individuelle Interessen der Schüler.

## Leitbild – Beispiel 3

Bildungs- und Erziehungsschwerpunkte  
der Grundschule unter dem Regenbogen

1. Freude und Anstrengungsbereitschaft beim Lernen wecken und fördern.
2. Achtung, Höflichkeit und Respekt im Umgang miteinander
3. Integration von Kindern mit unterschiedlichem Ausgangsniveau
4. Verantwortungsvolles Zusammenwirken von Schülern, Eltern, Lehrern und dem sozialen Umfeld
5. Entwicklung, Stärkung und Förderung einer gesunden Sozial-, Sach- und Selbstkompetenz
6. Bewährtes fortführen im Einklang mit positiven Veränderungen
7. Pflege von Traditionen und Anerkennungskultur

## Planungsbeispiel – Studientag zur Leitbildentwicklung

### Ziele des Studientages:

- Informationen zur Leitbildentwicklung
- stichwortartige Benennung individueller Grundsätze zum unterrichtlichen und erzieherischen Handeln
- schrittweise Einigung auf gemeinsame Grundsätze
- Textentwurf zum Leitbild
- Entwurf zu Layout und Logo
- Konzept zu Formen der Einbeziehung von Schülern und Eltern in die Leitbildentwicklung
- Konzept zur Kommunikation des Leitbildes im Umfeld

### Tagesplan

	1. Begrüßung, Überblick und Organisatorisches
ca. 30 Min.	2. Kurze Einführung zum Leitbild
ca. 30 Min.	3. Einzelarbeit: Persönliche Stichworte zum Leitbild
ca. 30 Min.	4. Gruppenarbeit 1: Konsensfindung
ca. 30 Min.	5. Gruppenarbeit 2: Konsensfindung
ca. 30 Min.	6. Präsentation der Ergebnisse aus Gruppenarbeit 2 im Plenum
ca. 30 Min.	7. Konsensfindung im Plenum
ca. 90 Min.	8. Arbeitsgruppen - Textentwurf - Logo/ Layout - Beteiligung von Schülern und Eltern
ca. 60 Min.	9. Abschlussplenum - Kurzpräsentation der Arbeitsgruppen - Maßnahmenplan

## Vorbereitung und Organisation

Anmerkung: Die nachfolgenden Ausführungen zur Durchführung der Leitbildentwicklung auf einem Studientag und die dazugehörigen Arbeitsblätter (s. S. 82-88) sind auch bei den Planungsalternativen (Gesamt-/ Pädagogische Konferenz, Steuergruppensitzung) einsetzbar.

### Vorüberlegungen

Die Steuergruppe sollte zur Vorbereitung genügend Zeit einplanen, da das Gelingen der Leitbildentwicklung im Rahmen des Studientages nicht zuletzt von einer wohl-durchdachten Logistik abhängt. Unter atmosphärischen Gesichtspunkten ist zu entscheiden, ob der Studientag inner- oder außerhalb der Schule stattfindet, und welcher Zeitpunkt besonders geeignet erscheint. Für die Planung des gesamten Prozesses gilt, ihn gleichermaßen angenehm, prozess- und ergebnisorientiert zu gestalten. Unter gruppendynamischen Gesichtspunkten ist es wichtig zu entscheiden, welche Kollegen die Moderation am Studientag übernehmen. Die Moderation erfolgt wenn möglich durch ein Team. Die schulinternen Moderatoren sollten mit ihren persönlichen Interessen und Stellungnahmen bewusst und zurückhaltend umgehen. Das Moderatorenteam achtet auf die Einhaltung der zeitlichen Verabredungen, es strukturiert und fasst zusammen, beobachtet Prozesse und passt die Planung flexibel an die Prozessdynamik an.

### Zu 1 und 2: Begrüßung, Überblick und Organisation, Einführung Leitbild

Der gesamte Block wird zeitlich kurz gehalten. Es empfiehlt sich, den Tagungsverlauf zu visualisieren. Es sollte darauf hingewiesen werden, dass die Gruppen zur Erarbeitung des Leitbildes nach dem Zufallsprinzip gebildet werden, da die Leitbildentwicklung von Diskussionsrunden profitiert, die im Alltag eher unüblich sind (Hinweise zum Zufallsprinzip, s. S. 81).

### Zu 3: Einzelarbeit (Arbeitsblatt, s. S. 82)

Jeder Beteiligte formuliert seine persönlichen Grundsätze zum unterrichtlichen und erzieherischen Handeln in Form von Stichworten. Diese können z. B. sein: Gemeinschaft, Wertschätzung, Offenheit, Verantwortung, Vielfalt, curriculare Absprachen, Schule als Lebensraum, Evaluation der Qualität des Unterrichts, Bereitschaft zur Weiterbildung, Absprachen einhalten und konkretisieren, gemeinsame Erziehungsarbeit von Lehrern, Schülern und Eltern, Umgangston.... Mit der Reduktion auf Stichworte soll erreicht werden, dass sich die Kollegen in der anschließenden Gruppenarbeit schwerpunktmäßig mit den in den Stichworten enthaltenen subjektiven Bedeutungen auseinandersetzen und nicht schon zu Beginn mit Formulierungsfragen. In den Arbeitsblättern wird mit sieben Stichworten gearbeitet. Wenige Stichworte erfordern klare Entscheidungen.

Zu 4: Gruppenarbeit 1 (Arbeitsblatt, s. S. 83)

Die einzelnen Gruppenmitglieder stellen nacheinander ihre Stichworte vor und erläutern diese. Die Gruppe diskutiert die Übereinstimmungen und Unterschiede und einigt sich auf sieben gemeinsame Stichworte.

Gruppenarbeit 1 geht ohne Präsentation im Plenum direkt in die Gruppenarbeit 2 über. Dazu werden am Ende dieser Phase je zwei Gruppen für die Gruppenarbeit 2 zusammengelegt.

Zu 5: Gruppenarbeit 2 (Arbeitsblatt, s. S. 84)

Es wiederholt sich der Prozess der vorhergehenden Phase in einer Gruppe mit der doppelten Anzahl von Personen. Jedoch werden jetzt die gemeinsam gefundenen Stichworte zur Vorbereitung der Präsentation im Plenum einzeln auf Papierstreifen geschrieben.

Zu 6: Präsentation der Ergebnisse

Die Vertreter der einzelnen Großgruppen stellen die Ergebnisse nacheinander vor und heften sie an eine vorbereitete Pinwand.

Abb. 3:  
Beispiel einer  
Flipchart-Präsentation  
im Plenum (Ergebnisse  
von drei Arbeitsgruppen)

<i>Leitbildentwicklung</i>		
<i>Gruppe 1</i>	<i>Gruppe 2</i>	<i>Gruppe 3</i>
<i>Tradition</i>	<i>Zielvorstellung Schüler</i>	<i>Lernfortschritte anerkennen und stärken</i>
<i>Gemeinschaft</i>	<i>Gute Lernbedingungen Schule als Lebensraum</i>	<i>„Wohlfühlräume“ schaffen</i>
<i>Wertschätzung</i>	<i>Umgangston</i>	<i>Gemeinsame Gestaltung und Weiterentwicklung</i>
<i>Toleranz</i>	<i>Qualitätsverbesserung</i>	<i>Bereitschaft zur Weiterbildung</i>
<i>Offenheit</i>	<i>Zusammenarbeit Curriculare Absprachen</i>	<i>Absprachen einhalten und kontrollieren</i>
<i>Verantwortung</i>	<i>Freizeitgestaltung</i>	<i>Evaluation der Qualität des Unterrichts</i>
<i>Vielfalt</i>	<i>Weiterbildung</i>	<i>gegenseitiges respektieren der Persönlichkeiten</i>
<i>Niveau</i>	<i>Schulentwicklung</i>	<i>Netzwerk Schule Umfeld schaffen</i>
<i>Kultur</i>	<i>Elternschaft</i>	<i>Lehrer als Moderator von Entwicklungsprozessen</i>
<i>Innovation</i>		<i>Gemeinsame Erziehungsarbeit L-S-E</i>

### Zu 7: Plenum

Die abschließende Konsensfindung und Prioritätensetzung erfolgt im Rahmen einer moderierten Diskussion. Gemeinsam ordnen die beteiligten Kollegen die einzelnen Stichworte Bedeutungsfeldern zu (Pinwand oder Bodenpräsentation). Zu den jeweiligen Bedeutungsfeldern werden Überschriften – übergeordnete Kategorien – gebildet. Die Stichworte der Bedeutungsfelder mit den übergeordneten Kategorien ergeben die Basis für die in der nächsten Phase anstehende Formulierung der Leitsätze.

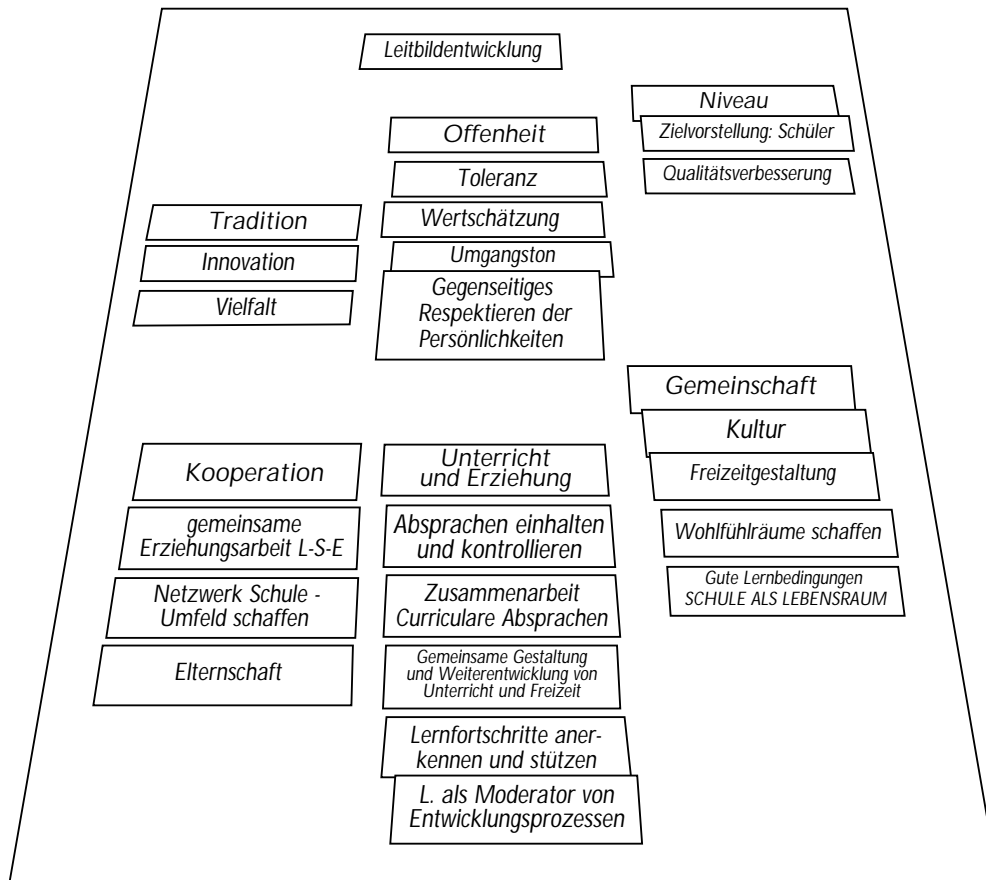


Abb. 4: Beispiel für die Konsensfindung im Plenum (Übergeordnete Kategorien, Bedeutungsfelder und deren Stichwörter)

### Zu 8: Expertengruppen

Expertengruppen bilden sich zu den Themen: Textentwurf, Logo/ Layout, Beteiligung von Schülern und Eltern, Öffentlichkeitsarbeit. (Arbeitsblätter zu einzelnen Themenbereichen, s. S. 85-87). Die Größe einer Arbeitsgruppe sollte zwischen fünf und acht Personen liegen. Bei großen Kollegien kann ein Thema von mehreren Gruppen bearbeitet werden. In diesem Fall liegen am Ende des Studentages mehrere Varianten zum selben Thema vor, die nach dem Studentag gesichtet und in einer Fassung verdichtet werden.

### Zu 9: Abschlussplenum

Die einzelnen Arbeitsgruppen präsentieren nacheinander ihre Ergebnisse. Die Präsentationen sollten nicht mehr als drei bis fünf Minuten dauern und sich auf Wesentliches beschränken. Der Erfolg des Studientages steht und fällt mit der Übernahme von Verantwortlichkeiten und Vereinbarungen durch namentlich festgehaltene Personen und Gruppen. Dazu empfiehlt es sich, einen Maßnahmenplan in Flipchartgröße vorzubereiten. Mit der Auflistung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine wird das weitere Vorgehen im Hinblick auf die Erarbeitung einer Abstimmungsvorlage in der Gesamt-/ Schulkonferenz zur Textfassung des Leitbildes, zum Layout und Logo, zur Einbeziehung von Schülern und Eltern sowie Formen der Öffentlichkeitsarbeit strukturiert und festgelegt.



## Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip

Vorteile der Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip sind:

- Kollegen arbeiten zusammen, die selten oder nie miteinander kooperieren.
- Neue Sichtweisen entstehen durch andere fachspezifisch geprägte Denkweisen (z. B.: Naturwissenschaftler mit Geisteswissenschaftlern).
- Zum Einüben von professioneller Kooperation jenseits von persönlichen Sympathien oder Antipathien wird Gelegenheit gegeben.

Empfehlungen zum Vorgehen:

Die einfachste Form der Gruppeneinteilung erfolgt mittels Farben oder Zahlen. Darüber hinaus sind Ihrer Phantasie keine Grenzen gesetzt.

Konkret:

- Bestimmen Sie zunächst die Anzahl der benötigten Gruppen.
- Weisen Sie jeder Gruppe eine Farbe oder Zahl zu.
- Die Farben oder Zahlen übertragen Sie auf die Rückseite der Einzelarbeitsbögen (z. B. 4x grün, 4x rot, etc....)
- Mischen Sie die Bögen und verteilen sie so, dass die Farbpunkte oder Zahlen nicht sichtbar sind.
- Mit der Farbe oder Zahl finden die Kollegen die anderen Gruppenteilnehmer.
- Die Bildung von Großgruppen (Gruppenarbeit 2) geschieht durch die Zuordnung von zwei Farb- oder Zahlengruppen zueinander.
- Bitte beachten Sie, dass für jede Arbeitsphase (Einzel- u. Gruppenarbeit) eine genaue Arbeitszeitangabe – die Sie auf den Arbeitsbögen vermerken – vorgegeben werden muss.

Zur Raumverteilung:

- ! Jeder Gruppe muss ein Raum zugewiesen werden. Dazu fertigt die Steuergruppe vorher einen Raumplan mit den entsprechenden Farb- oder Zahlenzuweisungen an.
- ! Für Gruppenarbeit 2 erstellen Sie bitte ebenfalls eine Übersicht mit Raumplan (Gruppe rot und Gruppe grün > Gruppe rot - grün).

## Erarbeitung des Leitbildes – Einzelarbeit

Empfehlungen zum Vorgehen:

- Denken Sie an Ihre persönlichen Grundsätze für die unterrichtliche und erzieherische Arbeit.
- Entscheiden Sie sich für 7 Grundsätze, die Ihnen besonders wichtig sind, Ihnen sinnvoll und umsetzbar erscheinen.
- Notieren Sie bitte Ihre 7 Grundsätze in Form von Stichworten:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

## Erarbeitung des Leitbildes – Gruppenarbeit 1

Empfehlungen zum Vorgehen:

- Finden Sie bitte eine Form\*, sich gegenseitig Ihre 7 Stichworte vorzustellen.
- Einigen Sie sich bitte gemeinsam auf 7 Stichworte.
- Notieren Sie bitte Ihr Gruppenergebnis in Form von 7 Stichworten:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

\*Hinweise:

Ab einer Gruppengröße von 5 wird empfohlen, die Gruppenarbeit wie folgt zu organisieren:

Bestimmen Sie einen Zeitnehmer (letzter Geburtstag), einen Protokollanten (kürzester Weg zur Schule) zum Notieren der Ergebnisse u. einen Präsentator (die /der Jüngste), der Ihr Ergebnis in der Gruppenarbeit 2 vorstellt.

## Erarbeitung des Leitbildes – Gruppenarbeit 2

### Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit:

Einigen Sie sich auf einen/eine

- Gesprächsführer/Gesprächsführerin,  
der die Gruppenarbeit moderiert (z. B. der /die Älteste).
- Zeitnehmer/Zeitnehmerin  
(z. B. Nachname: Erster/ Erste im Alphabet)
- Protokollanten/Protokollantin,  
der die Ergebnisse auf den Papierstreifen notiert.  
(z. B. Vorname: Erster/Erste im Alphabet).
- Präsentator/Präsentatorin,  
der die Ergebnisse im Plenum vorstellt (z. B. nächster Geburtstag).

### Empfehlungen zum inhaltlichen Vorgehen:

- Finden Sie bitte eine Form, sich in der Gruppe gegenseitig Ihre 7 Stichworte vorzustellen.
- Einigen Sie sich bitte gemeinsam erneut auf 7 Stichworte.
- Notieren Sie diese bitte einzeln auf je einen Papierstreifen in großer Schrift.

### Materialempfehlung:

- Papierstreifen DIN A4, quer und halbiert in ausreichender Anzahl, mindestens 7 pro Gruppe
- 1 Eddingstift pro Gruppe

## Textentwurf des Leitbildes – AG 1

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit:

Einigen Sie sich zunächst auf einen/eine

- Gesprächsführer/Gesprächsführerin,
- Zeitnehmer/Zeitnehmerin,
- Protokollanten/Protokollantin,
- Präsentator/Präsentatorin,
- Ansprechpartner/Ansprechpartnerin.

1. Legen Sie gemeinsam einen Zeitplan für die Erarbeitung des Textentwurfes fest.

2. Vergegenwärtigen Sie sich die ausgewählten Stichpunkte zum Leitbild.

3. Einigen Sie sich auf eine einheitliche Diktion der Abfassung.

4. Formulieren Sie die hinter den einzelnen Stichpunkten stehende Bedeutung als Text aus.

5. Bereiten Sie eine visualisierte Form der Präsentation für die Steuergruppensitzung vor.

## Layout und Logo des Leitbildes – AG 2

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit:

Einigen Sie sich zunächst auf einen/eine

- Gesprächsführer/Gesprächsführerin,
- Zeitnehmer/Zeitnehmerin,
- Protokollanten/Protokollantin,
- Präsentator/Präsentatorin,
- Ansprechpartner/Ansprechpartnerin.

1. Legen Sie gemeinsam einen Zeitplan für die Erarbeitung von Layout und Logo Ihres Leitbildes fest.

2. Notieren Sie in Einzelarbeit Ihre Vorstellungen und Ideen zur Visualisierung in Bezug auf Layout und Logo.

3. Berücksichtigen Sie dabei die ausgewählten Stichpunkte.

4. Tauschen Sie Ihre Vorstellungen und Ideen in einer von Ihnen selbst gewählten Form aus.

5. Einigen Sie sich auf eine (maximal zwei) Variante(n).

Visualisieren Sie diese auf einem Flipchart-Papier, das Sie als überdimensionalen Flyer betrachten können.

6. Bereiten Sie die Präsentation für die Steuergruppensitzung vor.

## Kommunikation des Leitbildes – AG 3 – Eltern, Schüler und Umfeld der Schule

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit:

Einigen Sie sich zunächst auf einen/eine

- Gesprächsführer/Gesprächsführerin,
- Zeitnehmer/Zeitnehmerin,
- Protokollanten/Protokollantin,
- Präsentator/Präsentatorin,
- Ansprechpartner/Ansprechpartnerin.

1. Legen Sie gemeinsam einen Zeitplan für die Entwicklung von Vorhaben zur Kommunikation des Leitbildes mit Eltern und Schüler fest.
2. Sammeln Sie in Ihrer Gruppe konkrete Vorschläge für die Kommunikation des Leitbildes in der Schulgemeinschaft.
3. Nehmen Sie dabei die Perspektive der Adressaten ein, um Betroffene zu Beteiligten machen. Wählen Sie unter dem Aspekt der maximalen Beteiligung Aller ein aus Ihrer Sicht sinnvolles Vorgehen und Tempo.
4. Entwickeln Sie einen Maßnahmenplan für das ausgewählte Vorgehen.
5. Visualisieren Sie Ihre Ergebnisse zur Präsentation in der Steuergruppe.

## Leitbildentwicklung Feedback-Bogen zum Studientag

### 1. Eingangsrunde

Bitte vergegenwärtigen Sie sich das heutige Thema Leitbildentwicklung.  
Notieren Sie bitte dazu kurz

- Ihren Wunsch
- 

- Ihre Befürchtung
- 

### 2. Abschlussrunde

Bitte vergegenwärtigen Sie sich zum Abschluss dieses Tages den Tagesverlauf.  
Notieren Sie Ihre persönliche Einschätzung.

---

---

---

### 3. Raum für weitere Bemerkungen

> Bitte werfen Sie den Bogen am Ende des Tages in die vorgesehene Kiste. DANKE!



## Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen

Einigen Sie sich auf einen/eine

- Gesprächsführer/Gesprächsführerin,  
der die Gruppenarbeit moderiert (z. B. Nachname: Erster, Erste im Alphabet).
- Zeitnehmer/Zeitnehmerin  
(z. B. der /die Älteste)
- Protokollanten/Protokollantin,  
der das Ergebnis auf dem Papierstreifen notiert (z. B. nächster Geburtstag).
- Präsentator/Präsentatorin,  
der das Ergebnis im Plenum vorstellt (z. B. Vorname: Erster, Erste im Alphabet).

### 1. Einzelarbeit

- Welches Vorhaben zur Umsetzung schlagen Sie vor?  
Prüfen Sie bitte, ob Ihr Vorschlag die sechs aufgeführten Kriterien berücksichtigt!
- Welches Ziel soll mit diesem Vorhaben erreicht werden?
- Notieren Sie bitte Ihren Vorschlag und das Ziel auf einem Papierstreifen.

Kriterien:

- Das Vorhaben passt zum Leitbild.
- Die Aspekte der Leistungsentwicklung bei Schülern werden berücksichtigt.
- Die Erkenntnisse aus der aktuellen fachdidaktischen Diskussion zur Unterrichtsentwicklung werden aufgenommen.
- Es gibt Personen, die als Motoren der Entwicklung fungieren können.
- Die materiellen und personellen Ressourcen ermöglichen eine Umsetzung.
- Das Vorhaben führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem sichtbarem Erfolg und nimmt die Stärken der Schule auf.

### 2. Gruppenarbeit

- Bitte finden Sie zunächst eine Form sich gegenseitig Ihre Vorhaben und die damit verbundenen Ziele vorzustellen.
- Prüfen Sie gemeinsam die vorgetragenen Vorhaben und die damit verbundenen Zielsetzungen.
- Einigen Sie sich gemeinsam auf ein Vorhaben für die konkrete Umsetzung.
- Notieren Sie das ausgewählte Vorhaben mit der Zielsetzung auf einem Papierstreifen und bereiten Sie die Präsentation im Plenum vor.

> Material: Papierstreifen und für die Gruppenarbeit 1 Eddingstift

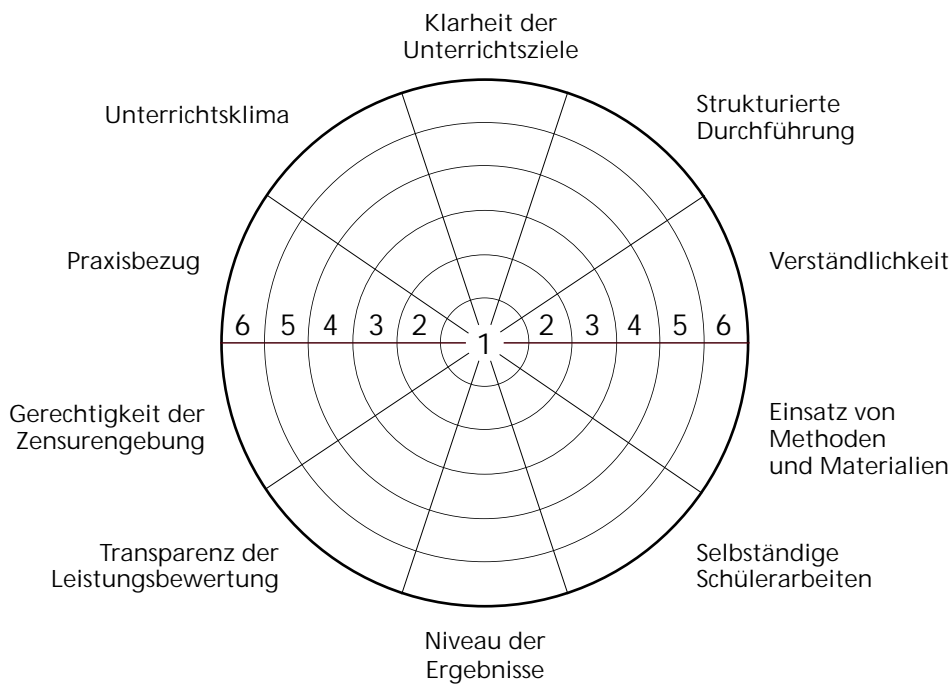
Maßnahmenplan zur Planung der Umsetzung von Vorhaben

Vorhaben:		Ansprechpartner:			
Was	Wer	Mit wem	Bis wann	Bemerkungen	Prüfer

## Evaluationszielscheibe – Beispiel und Erstellung

### Unterrichtsfeedback von Schülerinnen und Schülern

Liebe Schülerinnen und Schüler,  
ich hätte gerne von Ihnen/Euch eine Rückmeldung über meinen Unterricht. Bitte bewerten Sie/ bewertet mit einem Kreuzchen in jedem Segment der Zielscheibe die angegebenen Teilbereiche. Je näher das Kreuzchen in die Mitte der Zielscheibe gesetzt wird, desto positiver ist die Bewertung, je weiter das Kreuzchen nach außen gesetzt wird, desto negativer ist die Bewertung.



Kritik und Vorschläge:

Vielen Dank für Ihre /Eure Mitarbeit!

Quelle: Rolff, H.-G.: Qualität durch Evaluation. Skript für ein Seminar am 06.05.03 in Berlin, S. 21

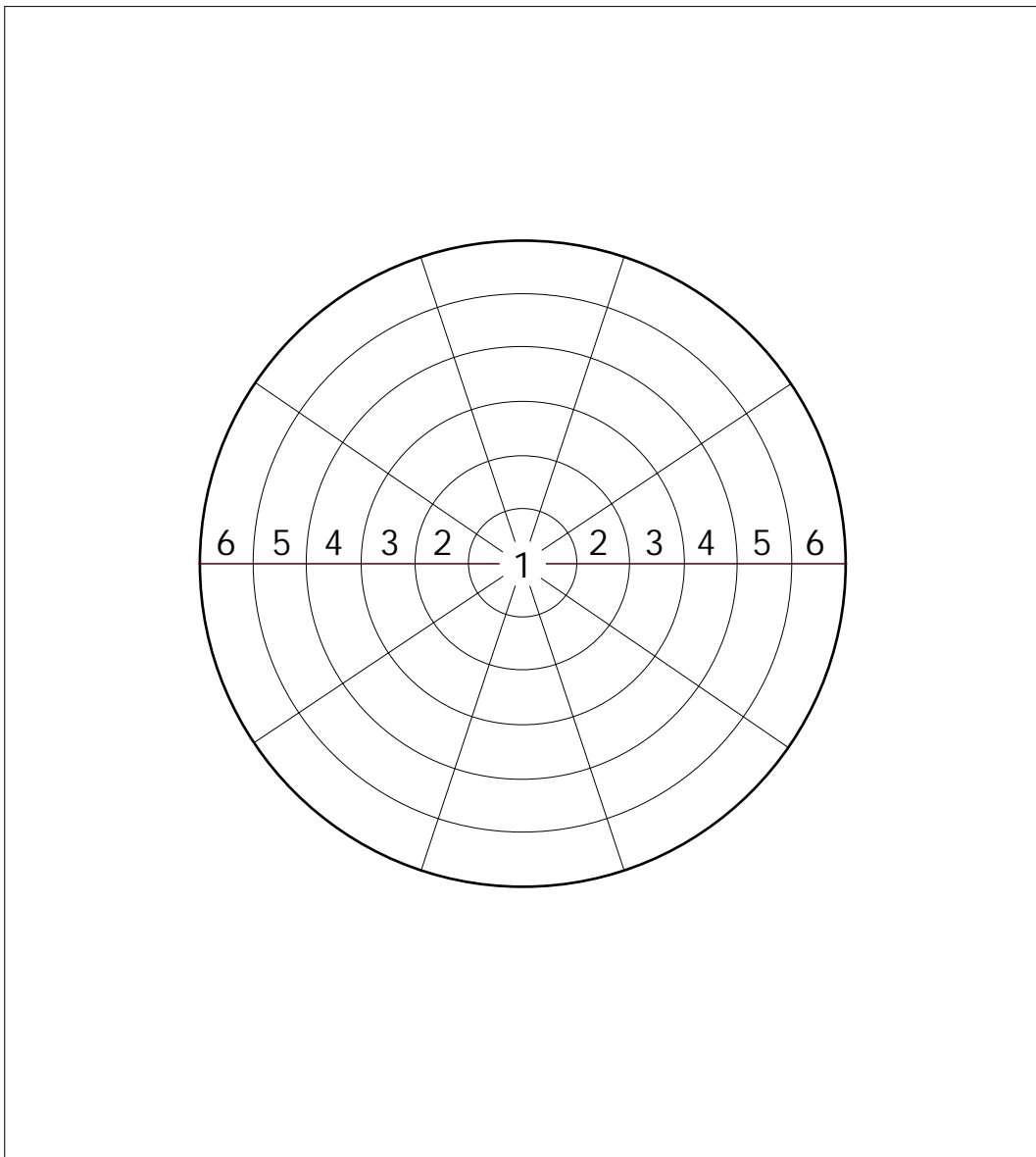
## 2. Erstellung einer eigenen Evaluationszielscheibe

- Evaluationsbereich festlegen (Beispiel: Studententag)
  - Inhaltliche Bewertungsdimensionen u. -anzahl festlegen und eintragen
- Einsatzbereiche der Evaluationszielscheibe:
- Messung von Zufriedenheit/Klima nach einer Veranstaltung
  - Vorher – Nachher – Einschätzung bei zeitlich begrenzten Vorhaben

## Evaluationszielscheibe – Kopiervorlage

Evaluationsbereich: \_\_\_\_\_

Bitte bewerten Sie mit einem Kreuz in jedem Segment der Zielscheibe die angegebenen Teilbereiche. Je näher das Kreuz in die Mitte der Zielscheibe gesetzt wird, desto positiver ist die Bewertung. Je weiter das Kreuz nach außen gesetzt wird, desto negativer ist die Bewertung.



## Vorschlag zur Gliederung der Textfassung des Schulprogrammes von SenBJS in Kooperation mit der Beratungsagentur SQIB

– erstellt im Rahmen des Pilotprojektes „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ –

### 0. Vorwort

- Zielsetzung / Adressaten / Funktion
- ggf. Vorlauf
- ...

### 1. Rahmenbedingungen

- relevante Schuldaten  
(Schulform, Schulstruktur, Leitungsstruktur, Lehrkräfte, Schüler/innen, Zusammensetzung der Schülerschaft, Wiederholer, Abschlüsse,...)
- sozial-regionales Umfeld
- ggf. Besonderheiten, Profile
- ...

### 2. Bestandsaufnahme

- Methoden der Erfassung  
(Verfahren, z.B. Stärken-Schwächen-Analyse, Beteiligte)
- Ergebnisse
- Herausforderungen
- ...

### 3. Leitbild / Ziele

- Leitsätze ( päd. Grundorientierung, Ethos, Vision )
- abgeleitete Leitsätze für Unterricht, Erziehung, Schulleben,...

### 4. Arbeitsprogramm / Schwerpunkte ( einschließlich Maßnahmen- und Zeitplanung ) in Text- und ggf. zusätzlich in tabellarischer Form

#### 4.1 Beschreibung der laufenden, der in Erprobung und der in Planung befindlichen Arbeitsvorhaben

- *Unterrichtsentwicklung*: Vereinbarungen über Ziele und Konzepte zur Qualitätssteigerung des Unterrichts, Schritte der Umsetzung (individuelle Lernprozesse ermöglichen, offene Aufgabenstellungen entwickeln, prozessorientiert diagnostizieren, selbstgesteuertes Lernen stärken, evaluierende Verfahren finden)

- *Schulleben*: unterrichtsergänzende und außerunterrichtliche Angebote,
- *Organisationsentwicklung*: Management von Schule (Leitung, Fachbereiche, Klassen); Prinzipien der Unterrichtsverteilung, Formen der Kooperation, schulinterne Regeln
- *Personalentwicklung*: Personalplanung, Qualifizierung, Fortbildungsplanung, Mitarbeitergespräche
- *Kooperationspartner*: Eltern, Dienste, Einrichtungen, Partnerschaften, Betriebe

#### 4.2 Interne Evaluation

- Themenfindung
- Festlegung der Entwicklungs-/Qualitätsziele
- Indikatoren und Standards
- Auswahl / Entwicklung der Erhebungsinstrumente
- Durchführung
- Auswertung
- Konsequenzen

#### 4.3 Zusammenfassung: Tabellarischer Überblick (ggf. zusätzlich)

	UE Unterrichts- entwicklung	SL Schulleben	OE Organisati- onsentwick- lung	PE Personal- entwicklung	KOOP Koopera- tionspartner	EVA Evaluation
in Durch- führung						
in Erpro- bung						
in Planung						

#### 5. Fortschreibung der Arbeit an der Schulprogrammentwicklung

- Maßnahmen auf der Grundlage einer aktuellen Diagnose
- Themenschwerpunkte für die Weiterarbeit
- Zeit- und Arbeitsplan
- Fortbildungsplan
- innerschulische Öffentlichkeitsarbeit
- ...

## 5 Unterstützungssysteme

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport  
 Telefon: 90 26 – 7  
<http://www.senbjs.berlin.de>

Berlin

Referat: Schul- und Qualitätsentwicklung, Schulforschung, Fort- und Weiterbildung

> Schwerpunkt: Eigenverantwortliche Schule, Schulprogramm und Evaluation, Qualifizierung von Schulaufsicht und Schulleitung an *allgemeinbildenden* Schulen  
 Ansprechpartnerin: Hannelore Kern  
 Telefon: 9026 63 97 Fax: 9026 54 68  
 Email: hannelore.kern@lsa.verwalt-berlin.de

> Schwerpunkt: Eigenverantwortliche Schule, Schulprogramm und Evaluation, Qualifizierung von Schulaufsicht und Schulleitung an *berufsbildenden* Schulen  
 Ansprechpartner: Jürgen Pischon  
 Telefon: 9026 67 11 Fax: 9026 54 68  
 Email: jurgen.pischon@senbjs.verwalt-berlin.de

> Schwerpunkt: Empirie, Evaluation, Schulforschung  
 Ansprechpartner: Dr. Wolfgang Wendt  
 Telefon: 9026 65 08/ 65 09 Fax: 9026 54 68  
 Email: wendt@zedat.fu-berlin.de

Berliner Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM)  
 Zentrale Info – und Beratungsstelle Telefon 9022 46 73  
 Adresse: Storkower Str. 133, 10407 Berlin  
<http://www.lisum.de>

> Schwerpunkt: Schulentwicklung  
 Abt. III: Schulentwicklung und Personalentwicklung  
 Abteilungsleiterin: Dr. Elke Maes  
 Telefon: 90 22 48 36  
 E-mail: elke.maes@lisum.verwalt-berlin.de

> Schulprogrammentwicklung  
 Agentur für Prozessberatung  
 Ansprechpartnerinnen: Hilde Daum, Christel Schminder  
 Telefon: 9022 47 95  
 E-mail: agp2@lisum.verwalt-berlin.de  
<http://www.lisum.de> siehe Link: *Agentur für Prozessberatung* im Bereich Schulentwicklung

> Schulprogrammentwicklung  
 Zentrale Fortbildungen  
 Ansprechpartnerin: Irmhild Claudi  
 Telefon: 9022 47 95  
 E-mail: agp1@lisum.verwalt-berlin.de

> Projekt Pädagogische Schulentwicklung in Berlin (PSE)  
 Ansprechpartnerinnen: Barbara Duske-Mernberger, Gertraude Fröhlich  
 Telefon: 9022 48 44, Telefax: 9022 41 35  
 E-Mail: pse@lisum.verwalt-berlin.de  
<http://www.pse-berlin.de>

> Schwerpunkt: Unterrichtsentwicklung  
 Abt. I: Abteilungsleiterin  
 Mascha Kleinschmidt-Bräutigam  
 Telefon 90 22 48 06/07  
 Ansprechpartnerinnen:  
 Grundschule: Mechthild Pieler Telefon: 9022 48 29  
 Sekundarstufe I: Stefanie Ehnes Telefon: 9022 47 81

## Überregionale Links

Überblick über interessante Links zu „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ sowie zur Qualitätssicherung in Schule:

### Deutschland

- > Deutscher Bildungsserver  
Über diesen Server haben Sie Zugriff auf die Bildungsserver aller Bundesländer.  
<http://www.bildungsserver.de/landserv.html>
  
- > IFS Dortmund  
Das Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund bietet einen umfangreichen Werkzeugkasten mit vielen Folien und Beispielen für Methoden und konkreten Materialien zur Schulentwicklung und Evaluation.  
<http://www.ifs.uni-dortmund.de>
  
- > Niedersächsischer Bildungsserver (NIBIS)  
Der Bereich „Qualität in Schulen“ (Q.I.S.) bietet Beispiele und Materialien zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung.  
<http://nibis.ni.schule.de/~spe/>
  
- > Bertelsmann Stiftung  
Suchmaschine zum Netzwerk innovativer Schulen und Schulsysteme (INIS). Darüber hinaus Verweise, Links und eine Toolbox mit Schulentwicklungsbausteinen und auch Instrumenten zum Thema Evaluation.  
<http://www.inis.stiftung.bertelsmann.de/>
  
- > Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin PISA  
(in Englisch)  
Informationen und Materialien zur PISA Studie  
<http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/>  
Informationen und Materialien zur TIMS-Studie  
<http://www.mpib-berlin.mpg.de/TIMSS-Germany/home-d.htm>
  
- > Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung  
Abteilung Bildungsforschung & Schulentwicklung, München  
Bietet differenzierten Einblick in Modellprojekte und Erhebungen. Konkrete Hilfen zur Evaluation finden sich im Bereich „Innere Schulentwicklung“ unter „Datenbank“.  
<http://www.isb.bayern.de/bf/schwerpunkte/index.html>
  
- Schweiz
- > Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Bern (zslfb)  
Instrumente, Materialien und Beispiele zur Durchführung von kollegialen Hospitationen und schulinternen Evaluationen.  
<http://www.ipsbe.ch/>
  
- Österreich
- > Projekt „Qualität in Schulen“ (QIS)  
Das Projekt des Österreichischen Ministeriums für Bildung und Kultur bietet viele Anregungen, Methoden und konkrete Hilfen für die Schulentwicklung, mit dem Schwerpunkt Qualitätsentwicklung und -sicherung.  
<http://www.qis.at/start.htm>
  
- > Pädagogisches Institut des Bundes in Kärnten/Österreich  
Anregungen, Instrumente, Methoden zur Qualitätsentwicklung und Evaluation an Schulen.  
Download- Möglichkeit von 74 Seiten mit vielen Evaluationsanregungen.  
<http://www.pi-klu.ac.at>



## 6 Literatur

### Bereich Schulentwicklung, Schulprogrammentwicklung

Bastian, Johannes (Hg.):

Pädagogische Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation  
Hamburg: Bergmann u. Helbig 1998.

Bildungskommission NRW:

Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft.

Denkschrift im Auftrag des Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen.  
Neuwied u.a. 1995.

Bildungsrat, Deutscher:

Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen. Teil I:

Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern.  
Empfehlungen der Bildungskommission, Stuttgart 1973.

Brunner, Ilse:

Schulentwicklung in der Praxis: ein Leitfaden für LehrerInnen, LeiterInnen und Eltern /  
Ilse Brunner; Joachim Keppelmüller. - 1. Aufl.

Linz: Veritas, 1999.

Buchen, Herbert/ Horster, Leo/Rolff, Hans-Günter (Hg.)

Schulleitung und Schulentwicklung.

Raabe, Berlin 1995ff.

Dalin, Per/Rolff, Hans-Günter/Buchen, Herbert:

Institutionelles Schulentwicklungsprogramm. Ein Handbuch.

Kettler, Bönen 1995.

Eikenbusch, Gerhard:

Praxishandbuch Schulentwicklung

Berlin: Cornelsen Scriptor, 1998.

Guaspari, John:

Eine moderne Fabel zum Thema „Qualität“

AMACON. paperback, 1991.

Hamburg/Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (Hg.):

Schulprogramme an Hamburger Schulen aller Schulformen.

Leitfaden zur Erarbeitung eines Schulprogramms. Hamburg 1998.

Hameyer, Uwe:

Schulprogramm, Stationen seiner Entwicklung und Evaluation.

Kronshagen: Körner Verlag, 1998.

Handbuch zur Schulentwicklung: Altrichter Herbert (Hg.)

Innsbruck; Wien: Studienverlag, 1998.

journal für schulentwicklung

Innsbruck: Studienverlag – seit 1997ff.

Kempfert, G. & Rolff, H.- G.:

Pädagogische Qualitätsentwicklung – Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht

Weinheim/Basel (Beltz) 2000.

Kliebisch, Udo:

Vom Profil zum Programm : ... wie man ein Schulprogramm entwickelt / Udo Kliebisch;

Peter A. Schmitz; Karl Heinz Basten.

Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, 1999.

Lange, Herrmann:  
 Qualitätssicherung in Schulen  
 In: Die Deutsche Schule 2 (1999), S. 144 -159

Manual Schulentwicklung: Rolff, Hans-Günter (Hg.)  
 Weinheim und Basel: Beltz. – 1999.

Pilotprojekt Schulprogramm und Evaluation – Impulse für die Berliner Schule : Tagung zur  
 Schulentwicklung in Berlin am 06.04.2001; Dokumentation / Elke Maes [Hg.]; Berliner  
 Landesinstitut für Schule und Medien.  
 Berlin: LISUM, Berliner Landesinstitut für Schule und Medien, 2001.

Pilotprojekt Schulprogramm und Evaluation – Treffen der Pilotschulen zur Schulentwicklung  
 am 12.04.2002; Dokumentation, Internes Arbeitspapier/ Irmhild Claudi;  
 Berliner Landesinstitut für Schule und Medien.  
 Berlin: LISUM, Berliner Landesinstitut für Schule und Medien, 2002.

Praxishandbuch Grundschule: Grundschule gestalten und entwickeln  
 Harald Gesing, Koordinierender Hg.  
 Neuwied [u.a.]: Luchterhand,  
 Grundwerk. – Stand: 2000.

Riecke-Baulecke, Thomas:  
 Schulprogramme und wirksames Management: Grundsätze, Verfahren, Instrumente  
 München: Oldenburg, Ed. SL, 2001.

Philipp, Elmar & Rolff, Hans-Günter:  
 Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch.  
 Weinheim, Basel: Beltz 1999 (2)

Rolff, Hans-Günter:  
 Entwicklung von Einzelschulen: Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung –  
 Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren.  
 In: Rolff, H.- G./Bauer, K.-O./Klemm, K./Pfeiffer, H. (Hg.):  
 Jahrbuch der Schulentwicklung. Bd 10. Daten, Beispiele u. Perspektiven.  
 Weinheim 1985, S. 295 –326

Schulprogramm, Schulentwicklung: zusätzliche Belastung oder Chance zur Entlastung für  
 Lehrerinnen und Lehrer?; eine Darstellung mit Materialien zum Einsatz in der Schule /  
 Hartmut Becker; Werner Klein; Brigitte Rieckmann. IPTS, Landesinstitut Schleswig-  
 Holstein für Praxis und Theorie der Schule.  
 Kronshagen: IPTS, 1999.

Schulprogrammentwicklung  
 Schulprogrammentwicklung  
 Seelze: Friedrich, 1999.

Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport, Rundschreiben Sen Nr. 24/1999:  
 „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“. Zur erwarteten Aufbereitung der Erkenntnisse  
 der Pilotschulen  
 siehe Punkt 3 „Schulen der Pilotphase“ .

Schulqualität in Berlin, Erster Bericht der Projektgruppe SQIB  
 Sen Org/Leiter der Projektgruppe Tom Stryck.  
 Berlin. 1999.

Schulqualität in Berlin, Themenheft 1  
 SenSJS – LSA – BIL  
 Berlin. 2000.

Strittmatter, Anton:  
 An gemeinsamen Leitideen arbeiten.  
 Palm, Sempach o.J.

## Bereich Unterrichtsentwicklung

Behrend, Christin u.a.:

Äussere Differenzierung 5/6

Impulse zur Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit

LISUM Berlin. 2001.

Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen:

Lernen, lehren, beurteilen

Straßburg. 2000.

Grunder, Hans-Ulrich u.a.:

Neue Formen der Leistungsbeurteilung in den

Sekundarstufen I und II

Hohengehren. 2001.

Grundschule konkret Nr. 17

Unterrichtsentwicklung. Neue Lernkultur, Berlin. 2002.

Herold, Martin u.a.:

SOL

Selbstorganisiertes Lernen

Hohengehren. 2001.

Hoppe, Irene u.a.:

Achtung Übergang

Klasse 6 – Klasse 7, Berlin

LISUM Berlin. 2001.

Hoppe, Irene u.a.:

Lernwege im Deutschunterricht in Grundschule u. Sek I.

Rechtschreiben und Texte verfassen

Berlin, W&T Verlag. 2000.

Horster, L. & Rolff, H.-G.:

Unterrichtsentwicklung. Grundlegung – Praxis – Prozesssteuerung.

Weinheim (Beltz). 2001.

Jochum-Mann, Bärbel u.a.:

Lese-Rechtschreib-Schwierigkeiten ... und was man dagegen tun kann

LISUM Berlin. 2002.

Klippert, Heinz:

Pädagogische Schulentwicklung. Planung- und Arbeitshilfen zur Förderung einer neuen Lernkultur.

Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, 2000.

Bastian, Johannes & Rolff, H. – G.:

Abschlussevaluation des Projektes „Schule & Co“.

Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2002.

Bildungskommission NRW: Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft.

Neuwied. 1995.

## Bereich Evaluation

- Altrichter, Herbert & Posch Peter:  
Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung.  
Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt 1998 (3)
- Buhren, Claus G.; Killus, Dagmar & Müller, Sabine:  
Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen.  
Dortmund: ifs-Verlag 1999 (3)
- Buhren, Claus G.; Killus, Dagmar; Kirchhoff, Dietmar & Müller, Sabine:  
Qualitätsindikatoren für Schule und Unterricht. Ein Arbeitsbuch für Kollegien und Schulleitungen.  
Dortmund: ifs-Verlag 2000 (2)
- Burkard, Christoph:  
Praxishandbuch Evaluation in der Schule / Christoph Burkard; Gerhard Eikenbusch -  
Berlin: Cornelsen Scriptor, 2000.
- Evaluation – eine Handreichung / [hrsg. vom Ministerium für Schule und Weiterbildung,  
Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen].  
Frechen: Ritterbach, 2000.
- Evaluation von Schulen in Schleswig-Holstein: Dokumentation / IPTS, Landesinstitut  
Schleswig-Holstein für Praxis und Theorie der Schule. –  
Kronshagen: IPTS, 1998.
- Hamburg/Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (Hg):  
Schulinterne Evaluation. Ein Leitfaden zur Durchführung. Hamburg. 2000.
- Herrmann, Joachim:  
Evaluation in der Schule – Unterrichtsevaluation: Berichte und Materialien aus der Praxis  
Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1999.
- Herrmann, Joachim:  
Evaluation der Tätigkeit schulischer Steuergruppen. Schule und Co.  
Gütersloh (Bertelsmann). 2000.
- Posch, Peter & Altrichter, Herbert:  
Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen.  
Innsbruck, Wien: Studienverlag 1997.
- Rolff, Hans-Günter:  
Schulentwicklung konkret: Steuergruppe, Bestandsaufnahme, Evaluation.  
Seelze. 2001.
- Rossi, P.-H./Freemann, H.E.:  
Evaluation. A systematic approach.  
Beverly Hills. 1993.
- Schratz, Michael; Iby, Manfred & Radnitzky, Edwin:  
Qualitätsentwicklung: Verfahren, Methoden, Instrumente  
Weinheim: Beltz [u.a.], 2000.
- Schratz, Michael:  
Methodenkoffer. Erste Hilfe zur Selbstevaluation.  
Friedrich Jahresheft 2001, S. 113 - 136
- Spiess, Kurt:  
Qualität und Qualitätsentwicklung : eine Einführung / Kurt Spiess. - 2. Aufl.  
Aarau: Bildung Sauerländer, 1999.
- Stern, Cornelia & Döbrich, Peter (Hg.):  
Wie gut ist unsere Schule? – Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren  
Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1999.
- Wendt, Wolfgang:  
Orientierungsleitfaden zur Schulprogrammentwicklung.  
Ausgangslage – Schulprogrammentwicklung – Evaluation – Bilanz  
Schulverwaltung Mo 12 (2002) 3, 90 - 93