Die gute gesunde Schule gestalten
Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung
Inhalt

Dank .................................................................................................................. 7

Vorwort ............................................................................................................. 9

Einleitung ......................................................................................................... 11

1 Die gute gesunde Schule ............................................................................. 13

2 Qualitätsmanagement durch Schulentwicklung ......................................... 16

3 Stationen auf dem Weg ............................................................................... 20
   3.1 Den Einstieg bewusst gestalten ......................................................... 22
   3.2 Eine Steuergruppe bilden .................................................................. 27
   3.3 Die Bestandsaufnahme durchführen ................................................. 34
   3.4 Das Leitbild der guten gesunden Schule entwickeln ....................... 42
   3.5 Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen ...................... 48
   3.6 Die Umsetzung der Vorhaben planen .............................................. 54
   3.7 Die Vorhaben überprüfen ................................................................. 59
   3.8 Die Textfassung erstellen .................................................................. 67
   3.9 Das Schulprogramm fortschreiben .................................................... 71

4 Materialsammlung ....................................................................................... 75
   4.1 Einstieg ............................................................................................... 75
       Maßnahmenplan .................................................................................... 75
   4.2 Steuergruppe ....................................................................................... 76
       Moderationshinweise ............................................................................ 76
       Konstituierende Sitzung – Tagesordnung ........................................... 77
       Zeitschiene ............................................................................................ 79
       Steuergruppensitzung – Tagesordnung ................................................. 80
Inhalt

4.3 Bestandsaufnahme ................................................. 81
   Hinweise zur Auswertung schulstatistischer Daten .................. 81
   Inhaltliche Bestandsaufnahme im Überblick ......................... 84
4.4 Beispiele für Leitbilder ........................................... 85
   Leitbild der Walter-Gropius-Schule ................................ 85
   Leitbild der Caspar-David-Friedrich-Oberschule .................. 87
   Leitbild der Ellen-Key-Oberschule ................................ 88
4.5 Planung eines Studentages zur Leitbildentwicklung .............. 90
   Ablaufplan .................................................................. 90
   Vorbereitung und Organisation .................................... 91
   Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip ............................ 95
   Leitbild der guten gesunden Schule – Einzelarbeit ............... 96
   Leitbild der guten gesunden Schule – Gruppenarbeit 1 ........... 97
   Leitbild der guten gesunden Schule – Gruppenarbeit 2 ........... 98
   Textentwurf zum Leitbild – Arbeitsgruppe 1 ....................... 99
   Layout und Logo des Leitbildes – Arbeitsgruppe 2 .......... 100
   Kommunikation des Leitbildes – Arbeitsgruppe 3 ................ 101
4.6 Vorhaben auswählen .................................................. 102
   Entwicklungsvorhaben auswählen – Einzelarbeit ................ 102
   Entwicklungsvorhaben auswählen – Gruppenarbeit ............... 103
4.7 Vorhaben planen ...................................................... 104
   4-Feld-Analyse ....................................................... 104
   Projektplan ................................................................ 105
4.8 Vorhaben überprüfen .................................................. 106
   Techniken der Datenerhebung ...................................... 106
   Evaluationszielscheibe – Beispiel ................................. 107
   Evaluationszielscheibe – Kopiervorlage ........................... 108
4.9 Textfassung ............................................................. 109
   Gliederungsvorschlag ................................................ 109

5 Ansätze der Gesundheitsförderung .................................... 111
  5.1 Der Setting-Ansatz ................................................ 111
  5.2 Empowerment ...................................................... 112
  5.3 Ein Modell der Salutogenese .................................... 113

Literatur ........................................................................... 117

Weiterführende Literatur ................................................... 119

Internetadressen ............................................................ 121
Dank


**Grundschulen (G)**

**Gesamtschulen (O)**

**Realschulen (OR)**
Franz-Fühmann-OR, Caspar-David-Friedrich-OR, Otto-von-Guericke-OR

**Gymnasien (OG)**

**Hauptschulen (OH)**
Riesengebirgs-OH, Heinz-Brandt-OH, Oberschule am Brunnenplatz

**Sonderschulen/Sonderpäd. Förderzentren**
Arno-Fuchs-Schule, Schule am Breiten Luch, Carl-von-Linné-Schule

**Berufsbildende Schulen**
OSZ Konstruktionsbautechnik, OSZ Feinwerk- und Geräteotechnik, OSZ Versorgungstechnik, OSZ Maschinen- und Fertigungstechnik, OSZ Kommunikations-, Informations- und
Dank

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


Dr. Ilse Nilshon, Christel Schminder
Vorwort


Im vorliegenden Band wird zum ersten Mal dargestellt, wie Schulentwicklung, Qualität der Schulen und Gesundheit sinnvoll und sich gegenseitig unterstützend vereint werden können. Erste Rückmeldungen zeigen, dass der vorgeschlagene Weg sich positiv auf die gemeinsame Arbeit und ihren weiteren Fortschritt auswirkt.

Verein Anschub.de
Der Vorstand
Einleitung


Dieser Leitfaden orientiert sich an der Philosophie des Ansatzes der guten gesunden Schule, die einen unmittelbaren Bezug zwischen der Bildungs-, Erziehungs- und Gesundheitsqualität postuliert. Entsprechend sind in das Qualitätsmanagement durch Schulentwicklung ausgewählte innovative Ziele, Inhalte und Prinzipien der Gesundheitsförderung eingebunden.


Das Modul ist wie folgt aufgebaut:

Im ersten Kapitel, »Die gute gesunde Schule«, wird das Konzept gute gesunde Schule vorgestellt.

Im zweiten Kapitel, »Qualitätsmanagement durch Schulentwicklung«, finden sich Hintergrundinformationen zur Schulprogrammentwicklung als Instrument der Prozesssteuerung.
Einleitung


Im vierten Kapitel, »Materialsammlung«, sind Checklisten, Beispiele sowie konkrete Arbeitsblätter, die bei einer situations- und schulbezogenen Adaptation der idealtypisch vorliegenden Planungsvorlagen von den Pädagogen genutzt werden können, enthalten.

Im fünften Kapitel, »Ansätze der Gesundheitsförderung«, werden ausgewählte theoretische Grundlagen vorgestellt: der Setting-Ansatz, Empowerment sowie ein Modell der Salutogenese.
1 Die gute gesunde Schule


Paulus (2003: 15) definiert die gute gesunde Schule als »... eine Schule, die sich in ihrer Entwicklung klar den Qualitätsdimensionen der guten Schule verpflichtet hat und die bei der Verwirklichung ihres daraus sich ergebenden Erziehungs- und Bildungsauftrages gezielt Gesundheitsinterventionen einsetzt. Ziel ist die nachhaltig wirksame Steigerung der Erziehungs- und Bildungsqualität der Schule.«


Der Ansatz nutzt und entwickelt die Ressource Gesundheit, um die Bildungs-, Erziehungs- und Schulqualität der Institution Schule zu erhöhen und die Schulen im Sinne von Empowerment (vgl. Kapitel 5) zu ermächtigen, aktiv, nachhaltig und gesundheitsfördernd die eigenen Prozesse in die Hand zu nehmen.

Aktuelle Untersuchungsergebnisse zum Stand des Bildungs- und Gesundheitssystems in Deutschland (Kinder- und Jugendsurvey [KIGGS-Studie]; Robert-Koch-Institut 2007) verweisen auf einen großen Handlungsbedarf und die Notwendigkeit von umfassenden Veränderungen im Schulsystem. Im Ergebnis wird der Zusammenhang von sozialer Lage, Gesundheitszustand und schulischen Leistungen bei Kindern und Jugendlichen deutlich.

Öffentlichkeitsarbeit sowie Aktivierung von politischen Akteuren. Bei der Investition in die Entwicklung von Schulen wird angestrebt, den Schülern eine gute und gesunde Schullaufbahn zu ermöglichen und die Leistungsfähigkeit, Berufszufriedenheit und Gesundheit der Lehrer zu fördern.

Der Ansatz der guten gesunden Schule nimmt diesen Anspruch auf und bindet Qualitätsaspekte aus unterschiedlichen innovativen Entwicklungsprojekten mit einer besonderen konzeptionellen Prägung zusammen. Im Einzelnen sind dies die Qualitätsdimensionen und -kriterien innovativer Schulsysteme nach SEIS (Selbstevaluation in Schulen, vgl. »Bessere Qualität in allen Schulen« Stern/Ebel/Vaccaro/Vornndran 2006), die handlungsleitenden Prinzipien bzw. Querthemen der Gesundheitsförderung, der Setting-Ansatz (s. Kapitel 5) sowie das Qualitätsmanagement durch Schulentwicklung mit Programm (s. Kapitel 2). Die aufgeführten Qualitätsaspekte lassen sich wie folgt charakterisieren:


- »Bildungs- und Erziehungsauftrag« bezieht sich auf die Ergebnisse der Lehr- und Lernprozesse. Sie ist die wichtigste Dimension für die Evaluation schulischer Arbeit, da die Lernergebnisse und pädagogischen Wirkungen der Schule im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen stehen.
- »Führung und Management« bestimmt weitgehend die Qualität der Schule, ebenso wie das Ausmaß, in dem die Betroffenen an wichtigen Entscheidungen beteiligt sind.
- »Schulklima und Schulkultur« stellen wichtige Rahmenbedingungen für das Lernen dar, da sie die emotionale und physische Sicherheit der Schüler bestimmen.

Innerhalb der fünf Qualitätsdimensionen wird nach Prozessqualität (»Lernen und Lehren«, »Führung und Management«, »Schulklima und Schulkultur«) und Ergebnisqualität (»Bildungs- und Erziehungsauftrag«, »Zufriedenheit«) differenziert.


Die gute gesunde Schule umsetzen meint hier: professionell in Schule handeln und dabei darauf achten, dass die Prozesse ihrer Planung, Umsetzung und Überprüfung mit Gesundheit besser gelingen. Inwieweit es sich nicht nur um eine gute, sondern auch um eine gesunde Schule handelt, wird daran gemessen, in welcher Weise die Prozesse mit Gesundheit, d.h. unter Berücksichtigung gesundheitsrelevanter Kriterien, umgesetzt werden.
2 Qualitätsmanagement durch Schulentwicklung


Sein Einsatz erfüllt gemäß der Kernaufgabe von Schule seinen Zweck, wenn es dazu beiträgt, das Lernen von Schülern in den Mittelpunkt zu stellen, die darauf bezogenen Aktivitäten und Maßnahmen im Setting Schule genau zu beschreiben, geeignete Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung anzugeben und die Konsequenzen, die sich aus der Bewertung der Evaluationsergebnisse ergeben, auszuweisen und konsequent umzusetzen.

Schulprogrammentwicklung als Strategie zur Zielerreichung

Schulprogrammentwicklung kann zu einem Wandel der Organisationskultur und zur Qualitätverbesserung beitragen, wenn die erweiterte Verantwortung der Einzelschule als eine Möglichkeit zur Gestaltung auf der einen und Rechenschaftslegung auf der anderen Seite verstanden wird.


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 und einbezogen 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 selbst gesetzte Standards als roter Faden durch die Arbeitskontexte der gesamten Schule ziehen.

Schulprogrammentwicklung mit Gesundheit als innovativer Prozess der guten gesunden Schule ist im Ergebnis daran zu messen, inwieweit eine Verbesserung der Bildungs- und

Beim Schulmanagement mit Gesundheit stellt die Entwicklung des Schulprogramms einen kontinuierlichen, kooperativen, koordinierten und reflektierten Arbeitsprozess der inneren Schulentwicklung dar. Im Rahmen der sozialen Organisation Schule geht es in diesem Prozess darum,

- bewusst Bedingungen von Gesundheit und Krankheit, die die soziale Organisation Schule selbst herstellt, im Auge zu behalten
- den Prozess der Schulentwicklung unter Berücksichtigung der Prinzipien der Gesundheitsförderung zu gestalten
- vorhandenes zu sichten und eine daten gestützte Analyse vom eigenen Entwicklungsstand vorzunehmen
- sich mit Blick auf die gute gesunde Schule auf gemeinsame Wertvorstellungen, Ziele, Entwicklungsaufgaben und ihre Überprüfung zu einigen
- konkrete Entwicklungsvorhaben unter besonderer Berücksichtigung gesundheitsförderlicher Aspekte umzusetzen und zu überprüfen
- den gesamten Prozess zu dokumentieren.

Ein solches Vorgehen führt nach innen zu Synergieeffekten, gibt gemeinsame Orientierung und trägt zu einem Wir-Gefühl bei. Nach außen werden vorhandene Aktivitäten sichtbar gemacht und das Profil, d.h. die Produktpalette der Schule präsentiert.

»Die gute gesunde Schule gestalten« enthält Aussagen zu
- den Rahmenbedingungen der Schule
- den Methoden und Ergebnissen der Bestandsaufnahme
- dem Leitbild
- den in Durchführung, Erprobung und Planung befindlichen Arbeitsvorhaben
- der Überprüfung ausgewählter Vorhaben (interne Evaluation)
- der Fortschreibung der Arbeit am Schulprogramm.

Zum Begriff »Evaluation«


und Ergebnissen. Datenschutz und Verfahrensstandards wie Systematik im Vorgehen, Begründbarkeit und Transparenz finden dabei Berücksichtigung.


**Evaluationsansatz**


Im Mittelpunkt der Konzeptevaluation stehen zwei Fragen:
- Sind die geplanten Vorhaben und ihre Ziele geeignet, die im Leitbild aufgestellten Ziele einzulösen? Und umgekehrt?
- Sind die im Leitbild aufgestellten Ziele geeignet, die Ziele der geplanten Vorhaben einzulösen?


Im Mittelpunkt der Implementierungsevaluation stehen Fragen wie:
- Welche Erwartungen liegen bei den unterschiedlichen Personen und Gruppen in der Schule vor?
– Gibt es eine Passung zwischen den Planungen und Lernbedürfnissen der Personen, die sie betreffen?
– Wie werden Anforderungen an Personen und Gruppen vermittelt?
– Wie können Vorhaben so geplant werden, dass die Schritte in den Schulalltag gleich mitbedacht sind?

Zur Ergebnisevaluation: Die Ergebnisevaluation überprüft die Wirksamkeit, Effizienz und Zielerreichung eines ausgewählten Vorhabens, eines in sich abgeschlossenen Projekts oder einer Veranstaltung. Ziel ist es, eine abschließende Bewertung vorzunehmen und eine Entscheidung zu treffen. Eine Ergebnisevaluation liegt im Rahmen der Schulprogrammentwicklung auf zwei Ebenen vor:


Zum anderen gilt es, am Ende der ersten Schleife (siehe unten) eine Ergebnisevaluation hinsichtlich des ersten Durchlaufs Schulentwicklung mit Programm durchzuführen. Hier werden die Ergebnisse der unterschiedlichen »Evaluationsbaustellen« zusammengebunden, ausgewertet, analysiert und bewertet. Diese können z. B. sein:
– die Evaluationsergebnisse aus der Vorhabensüberprüfung
– die ausgewerteten Prozessdaten in Protokollen und Tagungsdokumentationen sowie in Fotodokumentationen u.a.

3 Stationen auf dem Weg


Planungssequenzen und Vorlagen aus der Materialsammlung können selektiv herausgegriffen werden. Weitere Hinweise zu methodischen Ansätzen und konkreten Instrumenten finden sich insbesondere unter den angegebenen Internetadressen.


Die Abfolge der Stationen ergibt sich aus einer Kombination von theoretischen Konzepten und Erfahrungen in der Beratungsarbeit. Durch die Auswertung der Praxiserfahrungen war es möglich, die Stellen im Gesamtprozess der Schulprogrammentwicklung zu finden, an denen sich eine Differenz zwischen Theorie und Praxis gezeigt hat. Im Zweifelsfall wurde praktikable Lösungen der Vorzug gegeben.

Abb. 1: Stationen der ersten Schleife der Schulentwicklung

Die Station »Die Vorhaben überprüfen« ist aus Gründen der Lesbarkeit als eigene Station ausgewiesen. Inhaltlich besteht jedoch ein unmittelbarer Zusammenhang zu den Stationen »Entwicklungsvoorganen auswählen« und »Die Umsetzung der Vorhaben planen«. Im konkreten Arbeitsprozess ist es deshalb wichtig, das Kapitel »Die Vorhaben überprüfen« parallel zu diesen beiden Kapiteln zu lesen und die evaluative Seite frühzeitig planend mit zu bedenken.

Mit »Schulprogramm fortschreiben« 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 führt so zu einem Prozess der zunehmenden Routinebildung und Professionalisierung im Hinblick auf die einzelne Person und das schulische System als Ganzes.

Sechs Fragen innerhalb einer Station

Durch die einzelnen Stationen führen jeweils sechs Fragen. Hinter jeder dieser Fragen steht eine eigene Textsorte, die die Besonderheit des betreffenden Abschnitts betont.
Stationen auf dem Weg

Worum geht es?
Kennzeichnet den Gegenstand, der anschließend behandelt wird.

Was trägt Gesundheit dazu bei?
Geht auf das »Wie« der Prozesssteuerung in der guten gesunden Schule ein und gibt vor dem Hintergrund des Setting-Ansatzes und der Querthemen (Empowerment, Partizipation, Salutogenese, Gender, soziale Ungleichheit, Vernetzung) Hinweise.

Was ist zu tun?
Gibt die konkrete Abfolge von Schritten an, die zur Steuerung des Prozesses empfohlen werden.

Worauf ist zu achten?
Geht auf prägnante Stolpersteine ein und nennt unter »Gelingensbedingung« Hinweise zu deren Überwindung.

Wie findet Selbstvergewisserung statt?
Enthält im Rahmen der internen Evaluation Hinweise zur Selbstbeobachtung, zum Aufbau von Kommunikationsstrukturen und zur Reflexion des Prozesses.

Was sagt die Erfahrung?
Bezieht sich auf Erfahrungen aus den Pilotschulen, der Beratungspraxis und empirischen Studien.

3.1 Den Einstieg bewusst gestalten

Worum geht es?


Die Schulentwicklung beginnt mit der bewussten Entscheidung der Schulleitung, die einzelnen Stationen auf dem Weg in Angriff zu nehmen. Es gilt, innerhalb der Schule gemeinschaft die Bereitschaft zu entwickeln, sich gemeinsam Aufgaben zu stellen, die bisher in dieser Bedeutung nicht im Vordergrund standen:
- Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten vornehmen
- Rolle, Funktion und Aufgaben von Personen und Gremien klären
- Transparenz und Verbesserung des Informationsflusses gewährleisten
- Klare Absprachen treffen
- Verständigung über Grundsätze und Schwerpunkte der gemeinsamen unterrichtlichen und erzieherischen Arbeit in der guten gesunden Schule herbeiführen
- Ressourcen gezielt und planend einsetzen
- Vorhaben erproben und überprüfen.
Was trägt Gesundheit dazu bei?

Schulprogrammentwicklung als ein umfangreiches Projekt stellt an das Kollegium und die Schulgemeinschaft eine hohe Anforderung und eine deutlich zusätzliche Belastung dar. Insofern ist es von zentraler Bedeutung, dass sich die Schulleitung im Vorfeld gesundheitsförderliche Faktoren vergebenwärtscht, die für die Gestaltung des Gesamtprozesses Schulentwicklung bedeutsam sein können: Ressourcenorientierung, Eigenverantwortung und Kompetenzsteigerung als Aspekte von Kohärenz bauen Arbeitszufriedenheit und Handlungsfähigkeit beim Einzelnen und in der Gruppe auf.

Der gemeinsame Einstieg des Kollegiums hat im Sinne eines gesundheitsförderlichen Projektmanagements eine doppelte Funktion. Es geht um die Erfüllung der Aufgabenstellung und um die Chance, zugleich aktiv Einfluss auf die Kultur der Organisation zu nehmen. In welchem Umfang und mit welchem Ziel sich die einzelne Schule auf diese Aufgabe einlassen will, muss im Kollegium vorab im Rahmen einer gemeinsamen »Auftragsklärung« ausgearbeitet werden. Die Sinnhaftigkeit des Vorhabens wird dabei gemeinsam ausgelotet, die grobe Planung des Prozesses unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen gemeinsam ermittelt.

Auf diese Weise kann Vertrauen in die Machbarkeit für alle Beteiligten aufgebaut werden. Ein solches Vorgehen bewirkt, dass die Stresses im Arbeitsprozess auf Individuen und Gruppen nicht unkontrolliert einwirken.

Im Kollegium kann sich darüber hinaus ein kollektives Kohärenzgefühl im Umgang mit Stressoren herausbilden, wenn die zu bewältigenden Anforderungen gemeinsam und konstruktiv gelöst werden. Dabei entwickelt sich bei der Gruppe ein Gefühl von Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Machbarkeit, die auf gestärkte Kohärenzgefühle beim Einzelnen zurückzuführen sind.

Der Art und Weise, wie das Leitungsteam den Einstieg vorbereitet und moderiert, kommt an dieser Stelle eine weichenstellende Bedeutung für den weiteren Prozessverlauf zu. Es gilt, die cognitive Leistungsfähigkeit, die emotionale Befindlichkeit und das soziale Verhalten der Beteiligten zu fördern. Lebt das Leitungsteam eine entsprechende Grundhaltung vor, die von Wertschätzung, Echtheit und Einfühlungsvermögen gegenüber Personen und ihren unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven geprägt ist, so kann dies im Sinne von Modelllernen Mut machen und sich auf die Schulgemeinde übertragen.


Was ist zu tun?

Der Schulleiter bittet die Mitglieder des Leitungsteams zu einer Sitzung. Sie soll der Vorbereitung einer Lehrerkonferenz dienen. Dabei wählt er einen geeigneten Zeitpunkt, achtet auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre und gute Arbeitsergebnisse. Geeignete Rahmenbe-
dingungen sind z.B. ein ruhig gelegener Raum, ausreichend Zeit, motivierendes Arbeits- und Informationsmaterial, Klärung der Tagesordnung, Moderation und Ergebnissicherung, Getränke und Imbiss nach Bedarf.

Das Leitungsteam plant den Ablauf einer Lehrerkonferenz, die als Einstieg für das gesamte Kollegium in das Aufgabenfeld der Schulprogrammentwicklung gedacht ist. Bei der Erstellung der Tagesordnung berücksichtigt das Team Rahmenbedingungen, die eine offene Kommunikation und eine ruhige Konferenzatmosphäre gewährleisten. Die konkrete Planung der Konferenz umfasst eine Reihe von Aufgaben, die sich aus den Ausführungen des nächsten Punktes ergeben.

In der Lehrerkonferenz wird durch das Leitungsteam
- das Schulprogramm als Prozess und Produkt vorgestellt
- die Relevanz des Themas »Mit Gesundheit ein gutes Schulprogramm entwickeln« thematisiert
- um eine breite aktive Beteiligung geworben
- die Aufgabe und Rolle der Steuergruppe geklärt
- der Informationsbedarf für weitere Entscheidungen ermittelt
- eine Absprache zum arbeitsteiligen Einholen der als notwendig erachteten Zusatzinformationen getroffen
- der Rücklauf der Zusatzinformation in das Kollegium organisiert.

Im schulüblichen Rahmen – Lehrerkonferenz, Gesamtelternvertretung, Gesamtschülervertretung, Schulkonferenz – finden Informationsvermittlung, Diskussionen und Absprachen zur weiteren Vorgehensweise statt.

Die Koordination und Erstellung eines Zeitplanes übernimmt an dieser Stelle noch das Leitungsteam. Inhaltlich geht es um die Klärung von Fragen zur Schulprogrammentwicklung an der eigenen Schule, organisatorisch um mögliche Formen der Beteiligung, vorhandene Ressourcen, anstehende Genehmigungsverfahren, den Unterstützungsbedarf von außen und um die Klärung der ersten Arbeitsschritte.

Worauf ist zu achten?

Stolperstein


Gelingensbedingung

Der Schulleiter hat die Rolle des »Türöffners« für Verbesserungs- und Veränderungsprozesse an seiner Schule. Zu seiner Professionalität gehört es in diesem Zusammenhang,
eigene Widerstände in Bezug auf neue Anforderungen wahrzunehmen und sich mit diesen konstruktiv auseinanderzusetzen. Dabei kann Beratung mit anderen Schulleitern hilfreich und die Sichtung gelungener Praxisbeispiele entlastend sein.

Stolperstein

Schüler und Eltern erhalten keine ausreichende Möglichkeit zur Orientierung hinsichtlich des gemeinsamen Einstiegs in die Schulprogrammentwicklung. Sie haben das Gefühl, übergangen zu werden oder nicht ernsthaft einbezogen zu sein. Demotivation ist die Folge.

Gelingensbedingung


Stolperstein

 Wenige Kollegen, die vom Kollegium schon immer als besonders aktiv wahrgenommen werden, übernehmen auch als Erste Aufgaben im Rahmen der Schulprogrammentwicklung.

Gelingensbedingung

Es ist sinnvoll, den Einstieg des Kollegiums auf eine breite personelle Basis zu stellen und den Versuch zu unternehmen, neben den bereits motivierten Kollegen auch skeptische oder eher zurückhaltende von Anfang an mit einzubeziehen. Dies mag zunächst mehr Zeit kosten, rechnet sich aber am Ende um ein Vielfaches.

Stolperstein

Gelingensbedingung


Wie findet Selbstgewisserung in dieser Phase statt?

Die Einstiegsphase endet mit der Reflexion des Prozessverlaufes und seiner Ergebnisse durch das Leitungsteam.

Stationsspezifische Fragen

Ist es gelungen,
- eine allgemeine Akzeptanz für den Prozess der Schulprogrammentwicklung in der Schulgemeinschaft herzustellen?
- das Anliegen der guten gesunden Schule und die damit verbundenen Aufgaben und Chancen zu verdeutlichen?
- geeignete Organisationsformen im Sinne der Partizipation unterschiedlicher Zielgruppen einzurichten?
- durch eine dialogische Gesprächsform Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven bereitzustellen?

Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden die Zeitvorgaben eingehalten?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
- Gab es ausreichend Raum für Reflexion?

Was sagt die Erfahrung?

Es folgen Beispiele aus der Beratungspraxis, die verdeutlichen, was die Kollegen einzelner Schulen vom offiziellen Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erwarten.
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 Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erwarten die Kollegen, dass der begonnene Entwicklungsprozess fortgesetzt wird.

Zweites Beispiel

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

Drittes Beispiel


Viertes Beispiel

An einer Berufsschule gab es eine Gruppe von Kollegen, die sich seit eineinhalb Jahren im Bereich der Schulentwicklung engagierten. Vom Einstieg in die Schulprogrammentwicklung erhofft die 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, wenn 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. Die Steuergruppe managt und moderiert den Prozess:
- Sie organisiert die eigene Arbeitsfähigkeit (Rollen, Aufgaben, Zeitschiene).
- Sie sichert den Informationsfluss in der Schule.
- Sie unterstützt und organisiert Arbeitsgruppenbildung.
- Sie erhöht die Aufmerksamkeit und Motivation der jeweils am Prozess beteiligten Zielgruppen durch geeignete Methodenwahl.
- 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 Entwicklungen vorhaben.


**Was trägt Gesundheit dazu bei?**


Mit Blick auf die Arbeitsfähigkeit der Steuergruppe haben sich idealtypisch dann die »richtigen« Personen versammelt, wenn jedes einzelne Mitglied Schulentwicklung als innovativen Prozess bejaht. Wenn die beteiligten Personen darüber hinaus den Einsatz des Instrumentes Schulprogrammentwicklung als sinnvoll und machbar beurteilen, sind gute Voraussetzungen für eine gelungene Teamarbeit in der Steuergruppe gegeben.


28
Darüber hinaus berücksichtigt die Steuergruppe biorhythmische Prinzipien bei der Gestaltung von Sitzungen, z.B.
- die Aufmerksamkeitsbelastung durch kurze Vorträge niedrig halten
- die Konzentration durch aktive Entspannungsphasen fördern
- ausreichend Getränke – insbesondere Wasser – bereitstellen
- möglichst ergonomische Arbeitsbedingungen bezogen auf Sitzmöbel und Beleuchtung schaffen.

Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe bedeutet auch, gruppendynamische Bedingungsgrößen im Blick zu behalten:
- eine Gruppengröße, die Arbeitsfähigkeit gewährleistet
- einen offenen und angstfreien Umgang mit eigenen Konflikten
- die Entwicklungsphasen im Teambildungsprozess der Steuergruppe (Orientierungs-, Konflikt-, Organisierungs-, Integrationsphase).

Im Sinne eines Schulmanagements mit Gesundheit beobachtet und koordiniert die Steuergruppe den Prozess sensibel, bezogen auf die gemeinsamen Absprachen, eine gerechte Verteilung der Aufgaben, die Konfliktentwicklung, den Grad der Zufriedenheit und Unzufriedenheit Einzelner und Gruppen und ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Bei Bedarf balanciert sie den Prozess aus.

»Gelingt es der Steuergruppe, die in der Schulgemeinschaft abgestimmten, übergeordneten Rahmenvorgaben hinsichtlich der Prozessstruktur, des gemeinsamen Aufwands, der Belastung für den Einzelnen und der ganzen Schule im Blick zu behalten und Abweichungen rechtzeitig zur Diskussion zu stellen?« Dies ist im Sinne des Gesundheitsmanagements eine entscheidende Frage.


»Gelingt es der Steuergruppe, die Kommunikation in der Schule so zu gestalten, dass sich möglichst viele Personen einbezogen fühlen, dass möglichst viele Personen einen leichten Zugang zu zentralen Informationen und Entwicklungen haben und dass sich jede Person mit ihrer Meinung ernst genommen fühlen kann?« So lautet eine weitere wichtige Frage.


Stationen auf dem Weg

Was ist zu tun?

Wahl der Steuergruppe: 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.

Konstituierende Sitzung:
– 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


Gelingensbedingung

In der Art und Weise, wie die Steuergruppe gebildet wird, liegt eine zentrale Chance, Transparenz und Öffnung glaubwürdig zu praktizieren. Gelebte Partizipation heißt an dieser Stelle, zielgruppengerechte Zugänge der Information sowie Einbindung und Unterstützung umzusetzen. Es erhöht den Erfolg, wenn diese Zugänge mit Vertretern der entsprechenden Zielgruppe gemeinsam erarbeitet werden.


**Stolperstein**

Die Steuergruppe wird zu einer Gesprächsgruppe, die ausschließlich der eigenen Entlas-
tung ihrer Mitglieder und dem Austausch von Ideen dient. Sie hat damit ihre Möglichkeit
zur nachhaltigen Prozesssteuerung verspielt.

**Gelingensbedingung**

Die Steuergruppe sichert nachhaltige Prozesssteuerung, indem sie sich ihrer zentralen Auf-
gaben bewusst wird, im Rahmen regelmäßiger, gemeinsamer Reflexionen Abweichungen
erkennt und – falls erforderlich – Korrekturen vornimmt.

**Stolperstein**

Die Steuergruppe übernimmt parallel zu ihren koordinierenden Aufgaben die inhaltliche
Bearbeitung von Themenfeldern und verliert dadurch ihren primären Auftrag – die Prozess-
steuerung – aus dem Blick.

**Gelingensbedingung**

In erster Priorität hat die Steuergruppe eine übergeordnete, organisierende und koordinie-
rende Funktion. Falls es die Ressourcen einzelner Steuergruppenmitglieder erlauben, kön-
nen diese zusätzlich in einer Themengruppe inhaltlich tätig werden.

**Stolperstein**

Die intensive Arbeit in der Steuergruppe und eine hohe Identifikation mit den Aufgaben
und Verantwortlichkeiten führt dazu, dass Mitglieder bzw. die gesamte Gruppe die »Boden-
haftung« verlieren. Mit zunehmender Professionalisierung Einzelner und der Gruppe fällt
es den Mitgliedern immer schwerer, sich der vergleichsweise geringeren Geschwindigkeit
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 an das Kollegium. Durch die kontinuierliche Herstellung von Transparenz
und durch Angebote zur Mitwirkung in Arbeitsgruppen versucht die Steuergruppe, wei-
teren Mitgliedern des Kollegiums Lernmöglichkeiten einzuräumen.
Stationen auf dem Weg

Stolperstein

Die zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit in der Steuergruppe sind nicht gegeben: Einzelne Teilnehmer treffen verspätet ein, eine Vorbereitung bezüglich Inhalt und Arbeitsmaterial liegt nicht vor, die Aufgabenverteilung hinsichtlich des Protokolls und der Moderation ist unklar, der Sitzungsraum ist nicht vorbereitet, der Sitzungsverlauf ist durch undiszipliniertes Gesprächsverhalten gekennzeichnet.

Gelingensbedingung


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?
– Ist eine »Belastungsbalance«, d.h. eine gerechte Verteilung der Aufgaben und Rollen gegeben?
– Ist Partizipation gewährleistet?
Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung


- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- Wurden die Arbeitsergebnisse erledigt?
- Ist die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht geworden?
- Wurde die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe durchgehalten?
- Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
- 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?
- Wurde die aktive Mitwirkung von Schülern und Eltern ausreichend berücksichtigt und aktiv gefördert?

Was sagt die Erfahrung?

Die nachfolgenden Angaben beruhen auf Erfahrungswerten aus Berliner Pilotschulen.

Größe der Steuergruppe

In Schulen mit einer kleinen oder mittleren Größe (bis zu 800 Schüler) bildeten sechs bis acht Personen die Steuergruppe. In größeren Schulen (ab 800 Schüler) umfasste die Steuergruppe in der Regel zwischen acht und 15 Personen.

Zeitaufwand


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.
Stationen auf dem Weg

*Kontinuität und Fluktuation in der Gruppe*

Mehrfach 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 Schülern, Kollegen und Eltern*

Bewährt haben sich: Informationsbretter für Kollegen und Schüler, regelmäßige Hauspost, Infomappen mit Protokollen und wichtigen Materialien an einem zentralen Ort, ein aktueller Schulflyer sowie Schüler-Eltern-Briefe.

*Gesundes Tagungsmanagement*

Steuergruppen, denen Zufriedenheit der Beteiligten besonders wichtig war, nahmen sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung von Veranstaltungen und Tagungen. Berücksichtigt wurden z.B. die Auswahl eines Tagungsortes (innerhalb oder außerhalb der Schule), die Tagungsdauer (mit oder ohne Übnachtung), der Tagungszeitpunkt (Anfang, Mitte oder Ende der Woche), die Moderation (durch interne oder externe Personen), das Hinzuziehen von externen Experten, eine Tagungsplanung (Berücksichtigung von Entspannungsphasen und Schaffung von gemeinsamen Erlebnisräumen zur Förderung der sozialen Kontakte), ästhetische Gestaltung der Sitzungsräume, gutes gesundes Essen und Trinken (auch zwischen den Mahlzeiten).

### 3.3 Die Bestandsaufnahme durchführen

*Worum geht es?*


Die Bestandsaufnahme ermöglicht die Vergewisserung des Geleisteten. Sie hilft, das vermeintlich Alltägliche bewusst zu machen, und bildet damit die Basis für eine Verständigung in der Schulgemeinschaft über weitere Entwicklungsschritte. Die auf diese Sachverhalte
gerichteten unterschiedlichen Perspektiven von Lehrern, Schülern und Eltern bieten dabei ein zusätzliches Potenzial.


Als ein Baustein der Schulprogrammentwicklung von insgesamt acht Stationen ist der Umfang der Aufgaben klar zu definieren und mit kalkulierten zeitlichen wie personellen Ressourcen zu planen.

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 weiterverfolgt worden?
- Was waren die Gründe für Widerstand und Stillstand?

Was trägt Gesundheit dazu bei?


Gut moderierte Gespräche in heterogenen Gruppen, die durch Toleranz und gegenseiti gen Respekt der Beteiligten gekennzeichnet sind, dienen der Pflege des Schulklimas. Sie
liefern einen zentralen Beitrag zu gelebter Partizipation, wenn sie als eine kreative Phase vor wichtigen Entscheidungen genutzt werden.

Was ist zu tun?

Die Teilnehmer der Steuergruppe einigen sich auf eine Vorgehensweise bei der Bestands-
aufnahme. Ziel ist es, eine schulbezogene Berichterstattung zu Fragen der Qualität von Bil-
dung und Gesundheit vorzunehmen. Dabei beziehen sie die Standortbedingungen der
Schule ebenso mit ein wie Fragen nach den vorhandenen Ressourcen. Sie klären den Ein-
satz der unterschiedlichen Erhebungsinstrumente (»SEIS-Fragebogen«, »Raster zur Syste-
matisierung und Ordnung schulischer Angebote«, »Interpretation des vorhandenen statisti-
schen Datenmaterials«), das Ziel sowie die zeitliche und personelle Planung der Aufgaben-
bewältigung. Die Ergebnissicherung erfolgt mittels eines Maßnahmenplans.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorhaben</th>
<th>Ansprechpartner</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Was?</td>
<td>Wer?</td>
</tr>
<tr>
<td>Bis wann?</td>
<td>Prüfer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dokumentator</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bemerkung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 2: Maßnahmenplan (s. Materialsammlung: Kopiervorlage Maßnahmenplan)

Was?
Kann folgende Punkte beinhalten:
- Vorbereitung der Durchführung
- Durchführung der Bestandsaufnahme
- Auswertung, Analyse und Bewertung der Daten
- Vorbereitung der Präsentation der Ergebnisse
- Vorstellung und Diskussion innerhalb der Schulgremien
- Dokumentation der Schlussfolgerungen und weitere Schritte.

Wer?
Benennt die für die jeweilige Aufgabe verantwortliche(n) 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 des Schulprogramms festhält.

**Bemerkung**
Benennt wichtige Hinweise und Merkhilfen.


**Drei Ansätze zur Bestandsaufnahme**

(1) **Erhebung der Schulqualität nach SEIS**


(2) **Raster zur Ordnung und Systematisierung**

Das SEIS-Qualitätsverständnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ergebnisse</th>
<th>Lernen und Lehren</th>
<th>Schulkultur</th>
<th>Führung und Schulmanagement</th>
<th>Professionalität der Lehrkräfte</th>
<th>Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Personale Kompetenz</td>
<td>Schulinternes Curriculum</td>
<td>Gestaltung der Schule als Lebensraum</td>
<td>Führungsverantwortung der Schulleitung</td>
<td>Zielgerichtete Personalentwicklung und Qualifizierung</td>
<td>Schulprogramm</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachkompetenz</td>
<td>Schülerunterstützung und -förderung</td>
<td>Wertschätzung und soziales Klima in der Schule und in den Klassen</td>
<td>Schulleitung und Qualitätsmanagement</td>
<td>Personaleinsatz</td>
<td>Evaluation</td>
</tr>
<tr>
<td>Lern- und Methodenkompetenz</td>
<td>Fachliche und didaktische Gestaltung von Lernen im Unterricht</td>
<td>Schülerberatung und -betreuung</td>
<td>Verwaltung und Ressourcenmanagement</td>
<td>Kooperation</td>
<td>Planung, Umsetzung und Dokumentation</td>
</tr>
<tr>
<td>Praktische Handlungs kompetenz</td>
<td>Selbst bestimmtes und selbst gesteuertes Lernen</td>
<td>Beteiligung von Schülern und Eltern</td>
<td>Unterrichtsorganisation</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schullaufbahn und weiterer Bildungsweg</td>
<td>Gestaltung von Beziehungen, Lernzeit und Lernumgebung</td>
<td>Kooperation mit gesellschaftlichen Partnern</td>
<td>Arbeitsbedingungen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zufriedenheit mit der Schule als Ganzen</td>
<td>Leistungsanforderungen und Leistungsbewertung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 3: Qualitätsdimensionen und Kriterien nach SEIS – »Bessere Qualität in allen Schulen« (Stern/Ebel/Vaccaro/Vorndran 2006: 68)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Unterricht</th>
<th>Schulleben</th>
<th>Veranstaltungen</th>
<th>Regeln und Vereinbarungen</th>
<th>Außenkontakte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>In Durchführung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>In Erprobung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>In Planung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 4: Raster zur Systematisierung und Ordnung schulischer Angebote
(3) Überprüfung der vorhandenen Daten


Worauf ist zu achten?

Stolperstein

In der für Evaluation zuständigen Arbeitsgruppe werden Stimmen laut wie: »Fragebögen erstellen und auswerten und mit Statistik umgehen überfordert uns.« → »Das ist ein schweres Geschäft, schließlich gibt es dafür Fachleute.« → »Was sollen wir denn noch alles machen?«

Gelingensbedingung

Die Fragen werden ernst genommen und mögliche dahinter liegende Bedeutungen, wie z. B. Ängste, Abwehr, Überforderungsgefühle, im Gespräch bearbeitet.


Stolperstein


Gelingensbedingung

Die Station Bestandsaufnahme ist eine Durchgangsphase und darf nicht schon zu Anfang zum Selbstzweck werden und durch übertriebenen Aufwand unnötig Kräfte binden. Hier
gilt es, im Konsens mit allen Beteiligten Prioritäten zu setzen. Hinzu kommt, dass die Bestandsaufnahme keine einmalige Aktion bleiben muss.

**Stolperstein**


**Gelingensbedingung**


**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?
- Bleibt der Arbeitsaufwand für die Erhebung im Verhältnis zum gesamten Prozess Schulprogrammentwicklung vertretbar?
- Ist eine breite Beteiligung gegeben?
- Wurde der Datenschutz berücksichtigt?
- Wurden individuelle Belastungen im Blick behalten und auf Ausgewogenheit hin geprüft?

**Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung**

- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
– 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?
– Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
– Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?
– Wurde die aktive Mitwirkung von Schülern und Eltern berücksichtigt und aktiv gefördert?

Was sagt die Erfahrung?

Erster Blick auf die Leistungsfähigkeit der Schule


Als Folge guter Arbeitsergebnisse wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sich weitere Lehrer, Schüler, Mitarbeiter und Eltern motiviert fühlen, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv in diesen Prozess einzubringen.

Hohe Beteilungsquote bei Schülern und Eltern

Stationen auf dem Weg

Klassen- und Schulklima


Außerdem weisen Schulen, in denen die aktive Beteiligung aller Gruppen an der Entscheidungsfindung und anderen innerschulischen Prozessen hoch ist, eine hohe Lehmotivation auf Seiten der Lehrkräfte und eine gesunde Schülerchaft in der Selbsteinschätzung dieser Schüler auf.

Als Fazit wird in der Studie betont, dass eine »gute gesunde Schule« die Würde ihrer Mitglieder durch Integration und Mitbestimmung aufrechterhält.

Inhaltliche Bestandsaufnahme


3.4 Das Leitbild der guten gesunden Schule entwickeln

Worum geht es?

Es können auch die Qualitätsmerkmale anderer Evaluationsinstrumente als Grundlage der Leitbilderarbeitung dienen.


**Was trägt Gesundheit dazu bei?**

Die einzelne Schule, die sich dem Anspruch »gute gesunde Schule« stellt, nimmt bei ihrer Leitbildentwicklung die Lebensbedingungen und die Umwelt der Menschen mit in den Blick. Einbezogen sind die Ziele, Beziehungen, Prozesse und Ergebnisse der inner- schulischen Welt ebenso wie deren Bezüge zur außerschulischen Welt. Angestrebt wird eine ganzheitliche und umfassende Qualifizierung aller Beteiligten im System Schule. Als Orientierung dienen die Qualitätsdimensionen nach SEIS oder den Qualitätsmerkmalen vergleichbarer Instrumente und die sich daraus ergebenden Planungen und Maßnahmen.


Bei der Planung der Leitbildentwicklung, z. B. im Rahmen eines Studientages, sollte sich die Steuergruppe die Bedingungen für das Gelingen der Veranstaltung vorab bewusst machen. Sie beziehen sich auf Arbeitsprozess, Arbeitsklima und Arbeitsergebnis.


Der Studientag bietet die Chance, alle diese Aspekte zu berücksichtigen und sie am Studientag exemplarisch erlebbar zu machen. Der Erfolg sollte abschließend durch eine Befragung der Beteiligten überprüft werden, damit die Planung der nächsten Veranstaltung diese Erfahrungen systematisch einbeziehen kann.

**Was ist zu tun?**

- Die Steuergruppe verschaftet sich einen Überblick über den Ablauf der Leitbildentwicklung und sichtet zu ihrer eigenen Vorbereitung Beispiele von Leitbildern anderer Schulen (s. Materialsammlung: Beispiele für Leitbilder und Planung eines Studientages zur

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


<table>
<thead>
<tr>
<th>Was?</th>
<th>Wer?</th>
<th>Bis wann?</th>
<th>Prüfer</th>
<th>Dokumentator</th>
<th>Bemerkung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 5: Maßnahmenplan (s. Materialsammlung)

»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 den Beteiligten zukommen lassen
- differenzierten Ablaufplan für den Studientag erstellen und zur Verteilung auf dem Studientag kopieren
- Kurzvortrag zur Leitbildentwicklung vorbereiten
- ggf. einen Fragebogen zur Einschätzung der Veranstaltung durch die Teilnehmer entwickeln und für den Studientag bereithalten
- Absprachen und Vorbereitung zur Versorgung in der Kaffee- und Mittagspause
- Moderator für die Großgruppenmoderation auswählen (s. Materialsammlung: Moderationshinweise).

Der Studientag wird gemäß den 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, ggf. 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).

**Worauf ist zu achten?**

*Stolperstein*

Die Steuergruppe sichtet vorab mehrere Beispiele von Leitbildern anderer Schulen. Sie reagiert erleichtert: »Ist doch gut, dem können wir auch zustimmen. Wir orientieren uns an den Vorlagen und haben dann unser Leitbild. Warum wollen wir die Leitbildentwicklung so aufwendig gestalten, wenn wir die Zeit viel besser nutzen können, um an konkreten Vorhaben weiterzuarbeiten?«

*Gelingensbedingung*


*Stolperstein*

Trotz guter Vorbereitung des Moderatorenteams wird am Studientag selbst die Planungsstruktur durch einen einzelnen Kollegen – unterstützt durch eine Gruppe Gleichgesinnter – gesprengt. Ausferne Diskussionen verhindern das Weiterkommen; die Arbeit an den geplanten, gemeinsamen Aufgaben wird blockiert.

*Gelingensbedingung*

Bei aller Flexibilität des Moderators und der Notwendigkeit, sich an der Prozess-Dynamik 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 Struktur des Prozesses zu einem guten Ergebnis führen.
Stationen auf dem Weg

Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

Stationsspezifische Fragen

- Gelang es, die geplante Struktur aufrechtzuerhalten?
- Wird im Leitbild das Profil der guten gesunden Schule deutlich?
- Hat der Studientag Modellcharakter für die Planung weiterer Veranstaltungen im Hinblick auf die Gestaltung eines angenehmen Arbeitsklimas?
- Wird Schülern und Eltern eine ausreichende Möglichkeit zur Mitwirkung gegeben und wird diese aktiv gefördert?

Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- In welcher Weise ist die Gruppe ihrer steuernden Funktion gerecht geworden?
- Hat die Rollenverteilung funktioniert?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
- Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?

Angesichts der Komplexität des Bausteins Leitbildsentwicklung ist es empfehlenswert, auf dem Studientag mit Beobachtern zu arbeiten. Sie machen sich im Tagungsverlauf zu ihren Beobachtungen stichwortartige Notizen, die in der nächsten Steuergruppensitzung zusammengetragen, diskutiert und ausgewertet werden. Zusätzlich kann die Voreinstellung der Teilnehmer zu Beginn und die Beurteilung der Veranstaltung am Ende erhoben werden.

Was sagt die Erfahrung?

Die Diktion der Leitsätze

Die Diktion der Leitsätze kennzeichnet die Grundstimmung, die hinter der Gesamtheit des Leitbildes liegt. Neben der inhaltlichen Ausformulierung der Leitsätze steht deshalb die gewählte Sprachform, d.h. die Diktion, für den Kommunikationsstil in der Schule. Beispiele sind:
- »Wir sind eine gute gesunde Schule, die ...«
- »Wir sind einig, dass ...«
- »Wir legen Wert auf ...«
- »Uns ist wichtig ...«
– »Wir streben an …«
– »Als Schule wollen wir gemeinsam …«
– »Die Schüler erwarten von der Schule, dass …«
– »Wir gehen davon aus, dass …«
– »In unserer Schule wird …«


Unterschiedliche Kontexte für die Leitbildentwicklung

Die drei Alternativen – Steuergruppensitzung, Lehrerkonferenz/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. Sie wählt diese Form, wenn die individuellen Wertvorstellungen und deren Konkretisierung in der Alltagspraxis intensiv diskutiert werden sollen und eine ausführliche Konsensfindung gewünscht wird.

– Leitbildentwicklung im Kontext einer Lehrerkonferenz
Erfahrungsgemäß wird dieses Vorgehen gewählt, wenn die Steuergruppe der Meinung ist, dass einerseits wenig Zeit zur Verfügung steht, andererseits jedoch alle Gruppierungen bei jeder Phase der Leitbildentwicklung beteiligt sein sollen. Im Vergleich zur Leitbildentwicklung auf einem Studientag werden die einzelnen Phasen zeitlich stark reduziert.

– 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. Die Pragmatische an diesem Vorgehen liegt darin, dass die zeitaufwendige Diskussion der Normen und Werte und die Konsensbildung zunächst im kleinen Rahmen der Steuergruppe stattfinden. Für die weitere Bearbeitung in der Schulgemeinschaft liegt damit ein Leitbildentwurf vor.

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 erfolgte die Leitbildentwicklung am Studenten auf der Basis eines Textentwurfes, den die Steuergruppe vorab formuliert hatte.


Die Steuergruppe formuliert im Anschluss an den Studenten bzw. die Lehrerkonferenz einen Basistext auf der Grundlage der vorliegenden Textentwürfe. Sie legt diesen zunächst allen Schuldirektiven und abschließend der Schulkonferenz zur Korrektur und Bestätigung vor.

Leitbild der Lehrer oder Leitbild einer Schule mit Schülern?

In vielen Schulen steht die Perspektive der Lehrenden bei der Schulprogrammberatung und insbesondere bei Erhebungen im Rahmen der Bestandsaufnahme und des Leitbildes im Vordergrund. Dies zeichnete sich als Erfahrung in der Auswertung der Befragung von Beratern im Berliner Pilotprojekt ab. Die Perspektive der Eltern und insbesondere der Schüler wird häufig nicht ausreichend berücksichtigt. Als Begründung wird von Seiten der Lehrenden auf Nachfragen darauf hingewiesen, dass die einzelne Lehrkraft schon wisse, was die Schüler ihrer Klasse für wichtig halten – schließlich erlebten sie ja tagtäglich.

Aus Pilotstudien, die die Schülerwahrnehmung sowie die Perspektive der Eltern im Rahmen der Bestandsaufnahme oder bei der Leitbildentwicklung systematisch berücksichtigen, kam immer die Rückmeldung, dass sich der Aufwand gelohnt habe. Auffallend sei gewesen, wie ernsthaft sich die Schüler, aber auch die Eltern auf diesen Prozess einließen.

In allen Fällen wurden partizipationsfördernde Rahmenbedingungen gewährleistet und eine bewusste Auswahl von Personengruppen (Gesamtschüler-, Gesamtelelternvertretung, ausgewählte Klassen oder Jahrgänge, gesamte Schülerkongreß, gesamte Schülervertretung) getroffen. Die Leitbildentwürfe der Schüler zeichneten sich häufig durch Lebendigkeit, durch Sensibilität für gute Lernbedingungen und durch eine Vielfalt von konkreten innovativen Vorschlägen aus.

3.5 Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen

Worum geht es?

Mit dem Leitbild (Kap. 3.4) ist eine innerschulische Verständigung über die Grundsätze zum gegenwärtigen und zukünftigen Handeln erfolgt. Innerhalb dieses als verbindlich
angenommenen Orientierungsrahmens kann jetzt die Entscheidung für ausgewählte Entwicklungsvorhaben mit den dazugehörigen Zielen getroffen werden.

In dieser Phase hat jedes Mitglied des Kollegiums bzw. der Schulgemeinschaft noch einmal die Chance, sich für dasjenige Entwicklungsvorhaben einzusetzen, welches jedem Einzelnen mit Blick auf die Schule als Ganzes besonders am Herzen liegt. Der Konsens über die Vorhaben, die am Ende des Entscheidungsprozesses das »Rennen machen«, bildet eine wichtige Etappe in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess. Der Unterricht stellt dabei das Zentrum der Qualitätsentwicklung in der einzelnen Schule dar.

Was trägt Gesundheit dazu bei?

Die Vorhaben müssen dreifach geprüft werden: zum einen daraufhin, ob sie dem Bildungsauftrag entsprechen; zum anderen, in wieweit sie die schulspezifischen Notwendigkeiten aufgreifen oder lediglich ausgewählt wurden, weil sie nach allgemeinem Verständnis als bildungs-/gesundheitsrelevant gelten. Darüber hinaus gilt es mit Blick auf die materiellen und personellen Ressourcen einzuschätzen, ob die Umsetzung des Vorhabens in der eigenen Schule mit Gesundheit gelingen kann.

Erfolgreiches Schulmanagement mit Gesundheit erfordert im Sinne der Partizipation, dass das ausgewählte Vorhaben möglichst alle Beteiligten handelnd erfasst. Für kleine Schulen bedeutet das, dass bis auf einzelne Ausnahmen alle Pädagogen aktiv einbezogen sind. Bei großen Schulen sollte das mehr als die Hälfte des Kollegiums sein.

Partizipation stellt eine große Herausforderung an die Schule dar, wenn sie verstanden wird als Stärkung der Teilhabe an Entscheidungsprozessen von Zielgruppen – deren Lebensgestaltung und unmittelbare Lebenswelt betreffend. Insofern bleibt die Einbeziehung von Schülern und Eltern für die einzelne Schule eine stetige Aufgabe, die es kreativ umzusetzen lohnt. Die aktive Einbindung dieser Zielgruppen fördert unter anderem eine tragfähige Kommunikationskultur und damit die Identifikation mit der jeweiligen Schule.

Vor dem Hintergrund des Setting-Ansatzes erfolgt die Verankerung einer gemeinsam geteilten gesundheitsförderlichen Praxis in der einzelnen Schule. Dies geschieht, wenn bei der Auswahl der Vorhaben die Rahmenbedingungen von Gesundheit, die durch die Organisation selbst geschaffen werden, systematisch mit im Blick bleiben und die Entscheidungsfindung leiten. Damit ist ein hoher Anspruch verbunden, da »Gesundheit« als Querthema routinemäßig berücksichtigt werden muss.

Bei der Auswahl der Vorhaben ist es darüber hinaus von zentraler Bedeutung, dass die gesundheitsförderliche Reichweite von der Zielgruppe, um die es geht, mit definiert wird.

Als Kommunikationsanlässe hatten die Stationen Bestandsaufnahme und Leitbild bereits weichenstellende Bedeutung für die Schulgemeinschaft. »Die Entwicklungsvorhaben auswählen – Ziele festlegen« stellt diesbezüglich eine weitere Gelenkstelle dar, wenn es darum geht, an der Qualität gemeinsamer Kommunikation weiterzuarbeiten.
Was ist zu tun?

Es ist wichtig, bei der Planung dieser Phase die zentralen planungsrelevanten Aspekte der internen Evaluation zu berücksichtigen. Deshalb beschäftigt sich die Steuergruppe spätestens an dieser Stelle genauer mit den Ausführungen zur Überprüfung der Vorhaben als Teil der internen Evaluation (vgl. Kap. 3.7).


Die Durchführung der Lehrerkonferenz erfolgt gemäß der folgenden Schritte (Anmerkung: Der dargestellte Ablauf ist auf Schüler- und Elternversammlungen übertragbar sowie auf Veranstaltungen, in denen alle betroffenen Personengruppen gleichermaßen vertreten sind):

- In der folgenden Gruppenarbeitsphase (s. Materialsammlung: Arbeitsblatt – Gruppenarbeit) werden die einzelnen Entwicklungsvorhaben und deren Ziele vorgestellt, diskutiert und auf ihre Passung zum Leitbild und zur Bestandsaufnahme hin überprüft. An Ende erfolgt die Einigung auf ein gemeinsames oder mehrere gemeinsame Umsetzungsvorhaben.

Sie entwickelt erste Vorstellungen darüber, wie die an das Vorhaben geknüpften Ziele überprüft werden können.


- Im anschließenden Plenum präsentieren die einzelnen Gruppen zunächst ihren Vorschlag, benennen das damit verbundene übergeordnete Ziel und erste globale Vorstellungen darüber, wie das Vorhaben intern evaluiert werden kann.


50
In einem Maßnahmenplan werden die Vorhaben hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und terminlichen Festlegungen aufgelistet (s. Materialsammlung: Maßnahmenplan – Kopievorlage):
- **Was?** benennt die einzelnen Vorhaben
- **Wer?** benennt den jeweiligen Koordinator der Arbeitsgruppe
- **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 Lehrerkonferenz folgenden Steuergruppensitzung
- wird die Lehrerkonferenz 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.
- prüfen die Mitglieder der Steuergruppe zusammen mit den Sprechern der Arbeitsgruppen, ob für die ausgewählten Entwicklungsvorhaben die Informationen aus der ersten Bestandsaufnahme ausreichen.

Sollte eine weitere Bestandsaufnahme erforderlich sein, klären sie den Umfang und die ausgewählten Fragestellungen. Die jeweiligen Arbeitsgruppen entwickeln dann einen Vorschlag und legen diesen den Gremien 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.
Stationen auf dem Weg

Stolperstein

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

Gelingensbedingung


Stolperstein


Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Kein Projekt wurde bis zum Ende durchgeführt. Die Mehrzahl der aktiven Beteiligten ging in der Umsetzungsphase vorab »in die Knie«.

Gelingensbedingung


Konkret wird diese Breitenwirkung dadurch erreicht, dass am Ende der klärenden Diskussionen jede Kollegin und jeder Kollege eine festgeschriebene Verantwortung zur Umsetzung der ausgewählten Vorhaben übernimmt.

Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

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

- Wurde bei der Auswahl der Entwicklungsvorhaben die Rückbindung an die Bestandsaufnahme und das Leitbild überprüft?
- Hat bei der Auswahl der Vorhaben der Bereich Unterricht ein angemessenes Gewicht erhalten?
- Wurden gesundheitsrelevante Zielsetzungen (kurz-, mittel- und langfristig) ausreichend berücksichtigt?
- In welcher Weise gelingt es dem Moderatorenteam, sich in der Lehrerkonferenz der Prozessdynamik anzupassen und die geplante Struktur durchzuhalten?
- Wurde die vorgegebene Struktur für den Konferenzverlauf von den Beteiligten angenommen?
- An welchen Stellen gestaltet sich der Konsensbildungsprozess in den einzelnen Gruppen besonders gleitend bzw. besonders zäh?
- Fanden gesundheitsbezogene Unterstützungs- und Vernetzungsangebote regionaler und überregionaler Partner ausreichend Berücksichtigung?

Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden Ziele im Sinne der guten gesunden Schule gesetzt?
- Wurden die gesetzten 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?
- Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
- Gibt es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Werden weitere Schritte konkret geplant?
- Gibt es ausreichend Raum zur Reflexion?
- Wurde die aktive Mitwirkung von Schülern und Eltern berücksichtigt und aktiv geför- dert?

Was sagt die Erfahrung?


Durch die Anforderung, intern zu evaluieren, können die Planung und Umsetzung zielgerichteter erfolgen, und der Erfolg der Maßnahme wird überprüfbar.
3.6 Die Umsetzung der Vorhaben planen

Worum geht es?


Was trägt Gesundheit dazu bei?


Was ist zu tun?

Die Planung zur 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« aufgestellt wurde.

Die einzelnen Arbeitsgruppen koordinieren sich unabhängig voneinander und erarbeiten für die Umsetzungsphase einen detaillierten Planungsentwurf. Dieser enthält:

- das Thema
- das übergeordnete Ziel des Vorhabens
- die Differenzierung des übergeordneten Ziels (s. Kapitel 3.7)
- verfügbare materielle und personelle Ressourcen
- Einbeziehung regionaler und überregionaler Kooperationspartner und deren Angebote
- 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 Evaluationskonzept, 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 der Station »Interne Evaluation« genauer zu beschäftigen. In Kapitel 3.7 werden die einzelnen Arbeitsschritte zur Erstellung eines schulbezogenen Evaluationskonzepts skizziert und Hinweise zu weiterführenden Informationsquellen gegeben.

Die Planungsentwürfe der einzelnen Arbeitsgruppen, einschließlich der Konzepte zur internen Evaluation der Entwicklungsvorhaben, werden den Gremien vorgelegt, um Transparenz herzustellen.

Die Steuergruppe bereitet die Lehrerkonferenz vor. Der Einsatz eines Moderatorenteams auf der Lehrerkonferenz erleichtert die Prozesssteuerung. Der Einsatz eines Beobachterteams unterstützt die anschließende Reflexion in der Steuergruppe.


Die jeweiligen Sprecher der Arbeitsgruppen übernehmen Verantwortung für die Koordination der Vorhaben umsetzung und ihre 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.

Umfassendere Kurskorrekturen gehören zu den gemeinsamen Aufgaben aller beteiligten Gruppen und Personen.

Am Ende der Station »Die Umsetzung der Vorhaben planen« liegt für jedes Vorhaben eine Kurzbeschreibung (s. Materialsammlung: Projektplan – Formblatt) vor.
Worauf ist zu achten?

Stolperstein

Bei der Planung und Umsetzung fällt der aktive Beitrag einzelner Mitglieder der Arbeitsgruppe zu gering aus. Einer versteckt sich hinter dem anderen.

Gelingensbedingung


Stolperstein

Die Umsetzung läuft nicht wie geplant.

Gelingensbedingung

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 frönen. Es empfiehlt sich, 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 die Würdigung des bereits Geleisteten »auf der Strecke«.

Gelingensbedingung

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 Prozess im Rahmen der Steuergruppensitzungen.

*Stationsspezifische Fragen*

- Ist die Arbeitsbelastung in den einzelnen Arbeitsgruppen zur Zufriedenheit der Beteiligten verteilt?
- Managt die Steuergruppe zuverlässig und unter Berücksichtigung des Maßnahmenplans den Gesamtprozess?
- Erfolgt der Umgang mit notwendigen Kurskorrekturen flexibel, kreativ und konstruktiv?
- Gelingt es der Steuergruppe, kontinuierlich den Informationsfluss aufrechterhalten und das Kollegium, die Schüler und Eltern mit einzubeziehen?
- Hat die Schulkommunalität Formen der Anerkennung für geleistete Arbeit?
- Wurde die Einbindung regionaler und überregionaler Kooperationspartner mit ihren Angeboten mit bedacht?

*Allgemeine Fragen zur Prozesssteuerung*

- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden die Arbeitsaufträge erledigt?
- Wurden die eigenen Zeitvorgaben eingehalten?
- Hat die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe funktioniert?
- Gab es Raum für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven?
- Wurden weitere Schritte konkret geplant?
- Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
- Gab es ausreichend Raum zur Reflexion?
- Wurde die aktive Mitwirkung von Schülern und Eltern berücksichtigt und aktiv gefördert?

Was sagt die Erfahrung?

*4-Feld-Analyse als Planungshilfe*

Bei komplexeren Vorhaben oder bei noch ungenauen Vorstellungen über das, was als nächstes zu tun ist, kann das Arbeiten mit der 4-Feld-Analyse zu Beginn der Planung eines Arbeitsvorhabens eine Hilfe sein. Stichwortartig werden dabei der Ist-Zustand, der Soll-Zustand, mögliche Hindernisse und erste Schritte zu deren Überwindung ermittelt (s. Materialsammlung: 4-Feld-Analyse).
**Stationen auf dem Weg**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ist – derzeitiger Stand</th>
<th>Soll – angestrebter Zustand</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hindernisse – besondere Schwierigkeiten</td>
<td>Erster Schritt – konkretes Vorgehen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Abb. 6: 4-Feld-Analyse*

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«)

*Die Rolle des Prüfers als Umsetzungshilfe einführen*

Um die Erledigung der einzelnen Aufgaben zu sichern, kann der Punkt »Aktueller Stand der einzelnen Vorhaben« in die Tagesordnung der Steuergruppensitzungen aufgenommen werden. Dabei ist es hilfreich, eine Person zu benennen, die die Rolle des Prüfers übernimmt. Der Prüfer
- überprüft die Einhaltung der Absprachen
- nimmt Modifikationen auf
- aktualisiert den Maßnahmenplan
- achtet darauf, dass alle wesentlichen Informationen in der Schulöffentlichkeit kommuniziert werden.

*Maßnahmenplan*


Die Kollegen stellten oft fest, dass er insbesondere in Konferenzen wesentlich zur Arbeits erleichterung beiträgt, indem er durch seine Eindeutigkeit überflüssige und zeitraubende Diskussionen im Nachhinein verhindern hilft.
Kernkompetenzen im System aufbauen


Im Zusammenhang mit Anforderungen, die eine geplante Schulentwicklungsarbeit mit sich bringt, sollte die Aneignung dieser Kernkompetenzen als Expertenwissen vom Kollegium systematisch eingeplant werden. Eine an den Entwicklungszielen der Schule gebundene Fortbildungsplanung erhöht die Professionalität der einzelnen ausgewählten Person ebenso wie die des gesamten Systems Schule.

3.7 Die Vorhaben überprüfen

Worum geht es?


Der Qualitätsvergleich nach SEIS ermöglicht der jeweiligen Schule im Programm der guten gesunden Schule, sich in unterschiedlichen Referenzfeldern von Schulen im regionalen und nationalen Verbund zu verorten.

In diesem Kapitel werden die einzelnen Arbeitsschritte zur Überprüfung und Bewertung eines Vorhabens entsprechend der Abfolge im abgebildeten Evaluationskreislauf vorgestellt (s. Abb. 7). Zur Detailplanung sollte weiterführende Literatur (s. S. 119f.) einbezogen werden. Unter Internetadressen (s. S. 121f.) finden sich eine Fülle von zusätzlichen methodischen Anregungen und Instrumenten.

Was trägt Gesundheit dazu bei?

ihrer Umsetzung an den vorgegebenen schulischen Ressourcen und Stärken erfolgen kann. Sie machen sich klar, welchen Beitrag und welche Verantwortung sie bei der Ausführung übernehmen möchten.


Im Ergebnis kommt auf diese Weise in der einzelnen Schule eine Art Algorithmus zum Tragen, der bei ähnlich gestellten Problemlagen weitgehend eigendynamisch funktioniert.

Prozesse dieser Art haben entlastende Wirkung und fördern bei den beteiligten Personen das Wohlbefinden, weil ihr Vertrauen in die Wirksamkeit des Systems der eigenen Schule wächst. Die Erfahrung der Wirksamkeit und Funktionalität ausgebildeter Routinen über den Einzelfall eines Vorhabens hinaus fördert bei ihnen das Kohärenzgefühl. Es schließt die Verstehbarkeit schulischer Abläufe ebenso mit ein wie das Gefühl der Machbarkeit, nämlich das Vertrauen in die vorhandenen lösungsorientierten Ressourcen der eigenen Schule, die bei neu auftretenden Problemlagen immer wieder zur Anwendung kommen können.

Auf diese Weise lassen sich bei zunehmend mehr Personen in der einzelnen Schule optimistische Überzeugungen hinsichtlich der Wirksamkeit des Systems aufbauen. Ihnen wird deutlich, dass – kollektiv gesehen – die notwendigen personellen Ressourcen in der Schule zur Bewältigung von schwierigen Situationen vorhanden sind und bei zukünftig sich stel-

Abb. 7: Evaluationskreislauf (in: H. G. Rolff 2001: 93)
Die Vorhaben überprüfen


Was ist zu tun?


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 (Messgrößen), die die Zielerreichung angeben, kommt. Die einzelnen Arbeitsschritte werden in Anlehnung an Rolff (2001) eingeführt und anhand eines Beispiels verdeutlicht.

Evaluationsbereiche klären

Entsprechend dem ausgewählten Vorhaben liegt der Evaluationsbereich 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 ...«:
- selbstständiges Arbeiten von Schülern
- Motivation und Arbeitseifer in den beteiligten Fächern steigern
- Teamfähigkeit der Schüler fördern und ausbauen
- soziale Fähigkeiten wie Kooperation, Solidarität, Altruismus usw. stärken
- individuelle Leistungsfähigkeit in differenziertter Form entwickeln.«

Kriterien klären

» 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 selbstständig 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**


» Beispiele für gebildete Standards sind:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator trifft zu für … Prozent der Schüler</th>
<th>100</th>
<th>75</th>
<th>50</th>
<th>25</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Die Schüler bearbeiten selbstständig das Material zum Thema</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Die Schüler entwickeln eigene Materialien zum Thema</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Die Schüler bringen eigene Ideen zum Thema ein«</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die mit der internen Evaluation befasste Gruppe plant im zweiten Schritt das weitere Vorgehen.
Planung des Verfahrens zur Datenerhebung und Auswahl der Methoden


Sie wählt Methoden zur Datenerhebung aus, die in Passung zum Evaluationsvorhaben und zur Fragestellung stehen und die schuleigenen Ressourcen berücksichtigen (s. Materialsammlung: Techniken der Datenerhebung).

Quantitative Methoden

- standardisierte, geschlossene Fragebögen
- Tests, u. a. Fachleistungstests
- Analyse von Schulstatistiken.

Qualitative Methoden

- gezielte Gespräche
- leitfragenorientierte Interviews
- Gruppendiskussionen
- offene Fragebögen
- Fotodokumentation
- Checklisten
- fragstellungsgeleitete 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 Lehrer-/Schulkonferenz wird das Evaluationskonzept der Schulöffentlichkeit vorgestellt, diskutiert, gegebenenfalls 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.
Stationen auf dem Weg

*Daten analysieren, interpretieren und bewerten*


*Feedback geben*

Bei der Rückmeldung der Ergebnisse und ihrer 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 eigene Schulpraxis, Empfehlungen für zukünftige Evaluationsvorhaben.

*Maßnahmen planen*


*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 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 Widerstands-
argumente wichtige Hinweise. Sie können den gesamten Arbeitsprozess stören, wenn keine Bereitschaft besteht, sich mit ihnen konstruktiv auseinanderzusetzen.

Stolperstein

Das Kollegium empfindet die interne Evaluation als lästige, überflüssige und aufgesetzte Aufgabe. Es tendiert dazu, diesen Teil der Schulprogrammentwicklung pro forma abzuhandeln.

Gelingensbedingung


Wie findet Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?

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

Stationsspezifische Fragen

- Ist die Arbeit innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppe der Beteiligten hinsichtlich der Belastungsbalance angemessen verteilt?
- Ist Transparenz und eine möglichst große Beteiligung der verschiedenen Zielgruppen gesichert?
- Wurden unterrichtsrelevante Fragestellungen angemessen berücksichtigt?
- Wurden gesundheitsrelevante Fragestellungen auf der Basis der SEIS-Befragung oder geeigneter länderspezifischer Befragungsinstrumente (insbesondere die SEIS-Dimensionen Schulklima/Schulkultur und Zufriedenheit) angemessen berücksichtigt?

Fragen zur Prozesssteuerung

- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wurden 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?
– Werden weitere Schritte konkret geplant?
– Wurden wichtige Ergebnisse dokumentiert?
– Gibt es ausreichend Raum zur Reflexion?
– Wurde die Einbeziehung von Schülern und Eltern mit bedacht?

Was sagt die Erfahrung?

Den Beratern der Berliner Pilotschulen wurden am Ende der Pilotphase folgende drei Fragen gestellt (Anmerkung: Die folgende Aufstellung bezieht sich auf Schulen außerhalb des Anschub.de-Projekts. In den Antworten zur ersten Frage wird implizit trotzdem die Forde rung nach der guten gesunden Schule deutlich.):
1. Welche Entwicklungsvorhaben oder thematischen Schwerpunkte wählten die von Ihnen betreuten Schulen zur Überprüfung aus?
2. Welche Schwierigkeiten traten bei der Überprüfung der Vorhaben auf?
3. Welche Unterstützungsangebote halfen den Pilotschulen?

Die Antworten ergaben folgendes Ergebnis:

Zu Frage 1 – Ausgewählte Entwicklungsvorhaben oder thematische Schwerpunkte zur Überprüfung
– dringliche Verbesserungen in der Schule z.B. hinsichtlich Raumausstattung, Schulklima, Unterrichtsmethoden (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
– 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 Schnelllauferklassen 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 Frage 2 – Schwierigkeiten bei der Überprüfung der Vorhaben
- 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 Entlastungshilfen, 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 Frage 3 – Hilfreiche Unterstützungsangebote
- praktische Methodenkoffer und Umsetzungshilfen aus der Literatur
- Beispiele von anderen Schulen
- Begleitung durch externe Berater
- von der Schulaufsicht durchgeführte Fachtagung.

3.8 Die Textfassung erstellen

Worum geht es?

Das Schulprogramm als Text ist das schriftlich fixierte Arbeitsprogramm der guten gesunden Schule. Es dient innerhalb der Schule der Verständigung zwischen Schülern, Lehrern, Mitarbeitern und Eltern. Außerhalb dient es der Selbständigkeit 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. Im Kernbereich stehen Aussagen zur Entwicklung und Sicherung der Qualität des Unterrichts und der Erziehung. 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. Bei der Verschriftlichung des Schulprogramms sollten folgende Gliederungspunkte angesprochen werden:
- die Rahmenbedingungen der Schule
- die Methoden und Ergebnisse der Bestandsaufnahme
- das Leitbild
– die in Durchführung, Erprobung und Planung befindlichen Arbeitvorhaben (mit Zeit-
schiene und Verantwortlichkeiten)
– die Überprüfung ausgewählter Vorhaben/interne Evaluation (mit Zeitschiene und Ver-
antwortlichkeiten)
– die Fortschreibung der Arbeit am Schulprogramm.

**Was trägt Gesundheit dazu bei?**

Mit einer gemeinsam erarbeiteten, im Kollegium abgestimmten und als gelungen einge-
schätzten Textfassung liegt die erste Dokumentation der Schulentwicklung mit Programm
vor.

Die Erstellung der Textfassung in einem Team genügt gesundheitsförderlichen Kriterien,
wen sich die beteiligten Personen Aufgaben widmen können, die sie herausfordern; wenn
die Arbeit am Schulprogramm dem Einzelnen und der Gruppe als sinnvoll erscheint; wenn
das im Team entstandene Produkt von den Beteiligten als qualitativ hochwertig wahrgenom-
men wird.

Die Arbeit am Schulprogramm in einem so gearbeiteten gemeinsamen Arbeitsprozess för-
dert die Identität der Schule nach innen wie nach außen. Gesundheit erwächst für die Betei-
ligten aus dem Gefühl heraus, dazuzugehören und sich in dem gemeinsam geschaffenen
Produkt wiederzufinden. Insofern erfüllt die Textfassung ihre sinnstiftende Funktion dann,
 wenn die zentralen niedergeschriebenen Ziele und Ideen die tatsächlich gemeinsam geleb-
ten sind; wenn das Produkt die in der Schule vorhandene Expertise ausweist; wenn darin
die Vielfalt der Kreativität von Teams deutlich wird und wenn die Gestaltung des Produkts
das ästhetische Potenzial der Schule widerspiegelt.

Das Management der guten gesunden Schule erfordert – auch mit Blick auf den Setting-
Ansatz – die Vernetzung der einzelnen Schulen im Umfeld. Die Basis für eine profession-
nelle Kommunikation von Schulvertretern mit außerschulischen Partnern ist dann gegeben,
 wenn im Inneren das Darstellungs- und Entwicklungsprogramm abgestimmt und gemeinsa-
mm getragen wird. Die Textfassung stellt den schulbezogenen schriftlich fixierten Konsens
 dar. Sie macht deutlich, was die einzelne Schule ausmacht, wohin sie sich zukünftig bewegt,
an welchen Gütekriterien sie sich orientiert und auf welche Verfahren zur Überprüfung der
Arbeitsergebnisse sie zurückgreift.

**Was ist zu tun?**

Zur Einstimmung kann die Steuergruppe Schulprogramme anderer Schulen und den Glie-
derungsvorschlag für die Textfassung (s. Materialsammlung: Gliederungsvorschlag) sichten.

Die Steuergruppe erarbeitet einen Vorschlag zur Gliederung und zum Verfahren für die
Erstellung der Textfassung. Alternative 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 Schulkonferenz werden der Gliederungsvorschlag und das Konzept zum Verfahren vorgestellt, diskutiert und verabschiedet. Verantwortlichkeiten und Termine werden in einem Maßnahmenplan festgelegt.

Gemäß den schriftlich im Maßnahmenplan 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 in den Schulgremien berichtet. Es empfiehlt sich auch hier, den Prozess durch eine Person in der Rolle des Prüfers begleiten zu lassen.

Die vorläufige Endfassung wird den Schulgremien zur Diskussion und der Schulkonferenz zur Diskussion und Abstimmung vorgelegt.

Die von der Schulkonferenz abgestimmte Endfassung wird der Schulauflsicht 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*


*Stolperstein*

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

*Gelingensbedingung*

Glaubwürdig und authentisch ist ein Schulprogramm als Produkt nur dann, wenn es den Entwicklungsprozess, die Beteiligungsformen und das im Konsens verabschiedete schulspe-

**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 physische und psychische Arbeitsbelastung zur Zufriedenheit der Beteiligten verteilt?
- Gelingt es den Beteiligten, im Prozess der Verschriftlichung einen Mittelweg zwischen Transparenz herstellen einerseits und ergebnisorientiertem Vorgehen andererseits zu finden?
- Wird bei der Verschriftlichung der Erfahrungen und Ergebnisse die Präsentationsform mit Blick auf die Innen- und Außenwirkung mit bedacht?
- Ist das Profil der guten gesunden Schule als Leitmotiv in den Feldern Unterrichts-, Personal-, Organisations- und Ausstattungsentwicklung ausgewiesen?
- Ist es gelungen, neben dem Darstellungs- das Entwicklungsprogramm prägnant zu präsentieren?

**Fragen zur Prozesssteuerung**

- Wurden die gesetzten 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?
- Gibt es ausreichend Raum zur Reflexion?

**Was sagt die Erfahrung?**

*Darstellungs- und Entwicklungsprogramm*

Die Bearbeitungsdauer der Textfassung lag in den verschiedenen Berliner Pilotschulen zwischen drei und sechs Monaten. Dabei legten viele Schulen besonderen Wert auf das Darstellungsprogramm, d.h. auf die Beschreibung derjenigen Vorhaben, die bereits seit längerer Zeit fest in der Unterrichts- und Erziehungspraxis der Schule verankert sind. Die Schulauf-
sicht würdigte diejenigen Schulprogramme besonders, die neben dem Darstellungspro-
gramm das Entwicklungsprogramm detailliert ausgearbeitet haben.

**Texterstellung durch eine Gruppe**

In der überwiegenden Anzahl der Pilotschulen erfolgte die Texterstellung durch die Mitglie-
der der Steuergruppe, zum Teil unter Zuarbeit von Experten aus dem Kollegium zu
bestimmten Themenbereichen. Die frühzeitige Klärung des Gesamtumfangs der Textfass-
zung, 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 von der Schulleitung 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 ohne die Betei-
ligung des Kollegiums oder der Steuergruppe schrieb. Die vorgelegte Fassung wurde dann
von den Mitgliedern der Steuergruppe ohne nennenswerte inhaltliche Korrekturen ver-
abschiedet.

**Texterstellung unter dem Aspekt der Partizipation**

In den Schulprogrammen der Pilotschulen sind verschriftlichte Ergebnisse oder Darstellun-
gen von Schülern, Eltern und Mitarbeitern als weitere innerschulische Zielgruppen nur im
Ausnahmefall enthalten.

### 3.9 Das Schulprogramm fortschreiben

**Worum geht es?**

Die erste Schleife des Schulprogrammprozesses gilt als erfolgreich beendet, wenn die Text-
fassung von der Schulkonferenz verabschiedet wurde, sie anschließend der Schulaufsicht
vorlag und von dieser mit grünem Licht an die Schule zurückging.

Mit der zweiten Schleife beginnt die Fortschreibung und damit ein weiteres Durchlaufen
der die erste Schleife charakterisierenden Stationen und Schrittfolgen. Sie müssen als Eck-
punkte erneut bedacht werden, wenngleich sie unter den veränderten Kontextbedingungen
und mit den Erfahrungen aus dem ersten Durchlauf eine andere Gewichtung und Bedeu-
tung 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 trägt Gesundheit dazu bei?

Im Prozess der Schulentwicklung mit Programm sind Indizien für einen nachhaltig gelungenen Transfer dann gegeben, wenn

- in der Schulgemeinschaft gesundheitsförderliche Erfahrungen von Kohärenz systematisch ermöglicht werden
- es im Setting Schule gelingt, die Bildungs-, Erziehungs- und Gesundheitsqualität als sich gegenseitig bedingende Bezugsgrößen zur Grundlage der gemeinsamen Arbeit zu machen
- Empowerment, Partizipation und soziale Ungleichheit in die Planung als handlungsleitende Prinzipien eingehen und ihre Einlösung in der täglichen Schularbeit überzeugend gelebt und damit Sinhaftigkeit gestiftet wird
- die kontinuierliche Reflexion von wesentlichen Schritten des Entwicklungsprozesses zur Routine der beteiligten Personen und zugleich zur institutionalisierten Gewohnheit wird.

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 der Gremien und der Schulkonferenz: Dazu zählen die Zusammensetzung der Gruppe, die Klärung des Zeitrahmens, die Definition und Befristung des Auftrages, die Klärung der Entscheidungskompetenzen, die Berichtspflicht und -form.

Die Ergebnisse der internen und externen Evaluation stellen die Ausgangssituation für die zweite Schleife dar. Unter Berücksichtigung der vorliegenden Evaluationsergebnisse werden für die Entscheidungen zum weiteren Vorgehen folgende Fragen relevant:

- Reichen die Evaluationsergebnisse als Grundlage für eine aktuelle Diagnose aus oder ist eine zusätzliche vorhabenbezogene Bestandsaufnahme erforderlich?
- Welche neuen Ziele und damit verbundenen Vorhaben ergeben sich aus den datengestützten Herausforderungen?
- Stehen die ausgewählten Vorhaben in Passung zum Leitbild der guten gesunden Schule?
- In welcher Weise sind Planung und Umsetzung des Vorhabens gewährleistet?
- Ist die interne Überprüfung der ausgewählten Vorhaben sichergestellt?
– Ist die Dokumentation für die Fortschreibung der Textfassung gewährleistet?
– Welche unterstützenden Maßnahmen und fortbildenden Aktivitäten sind mit Blick auf die Schüler, Lehrer und Eltern erforderlich?
– Welche weiteren Kooperationen mit Schulen und anderen Einrichtungen sind anzubahnen?

**Stolperstein**

Die mit der Steuerung beauftragten Personen stürzen sich nach Abschluss der ersten Schleife der Schulprogrammentwicklung ohne Pause in neue Vorhaben.

**Gelingensbedingung**

Die gemeinsame Diagnose der Erfahrungen aus der ersten Schleife bietet die Chance, innen zuhalten und unterschiedliche Einschätzungen und Meinungen auszutauschen. Dabei sollte jede Perspektive ernst genommen werden, auch die der bislang nicht aktiven Kollegen, Schüler und Eltern. Ihre Beobachtungen während der ersten Schleife geben oft wichtige Hinweise für die zukünftige Prozesssteuerung. 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.

**Wie findet die Selbstvergewisserung in dieser Phase statt?**

In den diese Phase 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 Pilot schulen alternative Modelle zur Prozesssteuerung für die zweite Schleife diskutiert, erprobt und zur Implementierung für die zweite Schleife vorgesehen. Dies sind z.B. die Steuerung durch:

– 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.
4 Materialsammlung

4.1 Einstieg

Maßnahmenplan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorhaben</th>
<th>Ansprechpartner</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Was?</td>
<td>Wer?</td>
</tr>
<tr>
<td>Bis wann?</td>
<td>Prüfer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dokumentator</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bemerkungen</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.2 Steuergruppe

Moderationshinweise

Zielklärung

*Inhaltlich:*
- Was genau wollen wir im Rahmen des Themas bearbeiten?
- Welche Ziele/Ergebnisse wollen wir erreichen?

*Organisatorisch:*
- Wie wollen wir dabei vorgehen?
- Wie viel Zeit wollen wir uns dafür nehmen?
- Was ist im Hinblick auf die Methoden gesundheitsförderlich?

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

- Eine Rollenverteilung, z.B. Zeitnehmer, Protokollant, Präsentator, Moderator, Beobachter, empfiehlt sich zur Entlastung des Moderators und zur gleichmäßigen Arbeitsteilung.
- Bei der Bearbeitung des Themas und bei der Ergebnissicherung empfiehlt sich die Arbeit mit dem Maßnahmenplan.
**Konstituierende Sitzung – Tagesordnung**

Anregung für die Tagesordnung

Datum: 

Moderation: 

Protokoll: 

**Eingangsrunder**

– Überprüfung der Anwesenheit der gewählten Vertreter
– Bewusstmachung des Auftrags auf der Basis des Mandats

**Organisation der eigenen Arbeitsfähigkeit**

– Aufgaben der steuernden Gruppe im Rahmen des vorgegebenen Mandats (Kurzinformation)
– Name der Gruppe/Klärung (zum Beispiel Steuer-, Planungs-, Impuls-, Koordinierungsgruppe)
– Sitzungsart und -rhythmus
– Aufgaben-, Funktions- und Rollenverteilung (Absprache)
  – Moderation
  – Protokoll: Protokollform, Themenspeicher u. a.
  – Berichterstattung in den Schulgremien
  – Einladung zur nächsten Sitzung
  – Einrichtung und Betreuung einer Infowand, z.B. Einladungen, Protokolle, Zeitrasche
  – Kontaktpflege nach außen
  – Dokumentation im Hinblick auf die Textfassung des Schulprogramms
  – Vorbereitung der Sitzung: Raum, Material, Imbiss
– Über die Regeln der Zusammenarbeit (Absprache)
  – Pünktlichkeit
  – Verbindlichkeit
  – Gesprächsregeln
  – Kooperationsformen: mit Schulleitung, Schulgremien, Schulöffentlichkeit
  – Umgang mit Gästen

**Nächste Arbeitsschritte**

– Termine für das laufende Schulhalbjahr
Materialsammlung

– Festlegung der inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte
– Festlegung der inhaltlichen Fixpunkte/Meilensteine
– Gegebenenfalls Erstellung einer Zeitschiene

Klärung des Unterstützungsbedarfs

– Externe Beratung
– Qualifizierungsbedarf Einzelner oder der Gruppe

Konkrete Vorbereitung der nächsten Sitzung

– Termin, Protokoll, Moderation
– Tagesordnung

Abschlussrunde mit Reflexion
**Zeitschiene**

Schule: ____________________________________________

Ansprechpartner: __________________________________

Schuljahr/Datum: __________________________________

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zeitraum/Datum</th>
<th>Inhaltliche Schwerpunkte</th>
<th>Fixpunkte/Meilensteine</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>August</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>September</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Oktober</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>November</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dezember</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Januar</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Februar</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>März</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>April</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mai</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Juni</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Juli</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Materialsammlung

Steuergruppensitzung – Tagesordnung

*Anmerkung*: Vorschlag zur Tagesordnung ab der zweiten Steuergruppensitzung

Datum: ________________________________________________

Moderation: ____________________________________________

Protokoll: ____________________________________________

1 Kurze Eingangsminute

2 Annahme des Protokolls der letzten Sitzung

3 Verabschiedung der Tagesordnung

4 Überprüfung der Ergebnisse verteilter Aufgaben

5 Inhaltliche Schwerpunkte

6 Verschiedenes

7 Vorbereitung der nächsten Steuergruppensitzung
   – Termin, Protokoll, Moderation
   – Tagesordnung

8 Abschlussminute mit Reflexion
4.3 Bestandsaufnahme

Hinweise zur Auswertung schulstatistischer Daten
(in Anlehnung an Buhren/Killus/Müller 1998: 101 ff.)

1 Schuleinzugsbereich

– Aus welchen und wie vielen Grundschulen kommen die Schüler?
– Wie sieht die Kooperation mit diesen Grundschulen aus?
– Wo findet eine Öffnung der Schule nach außen statt?
– Wie groß ist der Einzugsbereich? Gibt es viele Fahrschüler?
– Gibt es ein besonderes Aufnahmeverfahren? Welches?
– Wie sind 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?
– Wo besteht Renovierungsbedarf?
– Welcher Bedarf liegt hinsichtlich der Ausstattungsentwicklung vor?

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?
– Wie hoch ist der Krankenstand im Jahresdurchschnitt?
– Wie zufrieden sind die Pädagogen?
– Wie wird die Arbeitsbelastung von den Pädagogen subjektiv wahrgenommen?

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 usw.)
- Sind die Klassen unterschiedlich besetzt?
- Wie sieht die soziale Zusammensetzung der Klassen aus?
- Bereich Oberstufe: Kursstärke, Gesamtanzahl, wie viele Seiteneinsteiger?
- Welche Rückschlüsse lassen sich aus den gesundheitsbezogenen Daten ziehen?
- Entwickeln sich die Unfallzahlen nach oben oder nach unten?
- Welchen Anteil am Unfallgeschehen haben die Sportverletzungen?

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?
- Wie hoch ist der Anteil der nicht versetzten Schüler in den einzelnen Klassen/Jahrgängen?

8 Schulabschlüsse

- Wie haben sich die Schulabschlüsse in den letzten Jahren entwickelt?
- Welche Abschlüsse werden von den Schülern zum Abschluss der Sekundarstufe I 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?

11 Elternzufriedenheit

- Wie zufrieden sind die Eltern?

12 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 gesundheitsbezogenen Daten sollten kontinuierlich erhoben und diskutiert werden?
### Inhaltliche Bestandsaufnahme im Überblick

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unterricht</th>
<th>Schuleben</th>
<th>Veranstaltungen</th>
<th>Organisation</th>
<th>Außenkontakte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>In Planung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>In Durchführung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>In Erprobung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Andere Kategorien können sein:** Unterrichtsbegleitende Maßnahmen, Feste und Feiern, Traditionen, Kommunikation, Vereinbarungen, Kooperationspartner, Interne Evaluation
4.4 Beispiele für Leitbilder

Leitbild der Walter-Gropius-Schule

Tradition – Vielfalt – Innovation

In der Tradition der Geschichte unserer Schule als erster Ganztagsgesamtschule Deutschlands wollen wir Bewährtes bewahren.

Unsere Ganztagsschule von der Vorklasse bis zum Abitur mit einer großen Vielfalt der Angebote im Unterricht und in der Freizeit entspricht dem Anforderungen der sich wandelnden Gesellschaft.

Innovation heißt für uns: ständige Überprüfung und Erneuerung unserer Ziele und Methoden.

Unterricht – Erziehung


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 Ganztagsschule legen wir besonderen Wert auf die Fähigkeit, auch die Freizeit sinnvoll zu nutzen.


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

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.


T wie Teamarbeit. Kommunikationsfähigkeit und Zusammenarbeit werden bei uns groß geschrieben.

&

L wie Lebensverbundenheit. Weltoffenheit und die Vermittlung humanistischer Werte bereiten unsere Schüler auf eine aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben vor.

E wie Eigenverantwortung. Bei der Ausgestaltung des Schulfils übernehmen die Schüler/innen ein hohes Maß an Verantwortung.


E wie Erlebnis. Multikulturelle Begegnungen schaffen nachhaltige Eindrücke und entwickeln ein Zusammengehörigkeitsgefühl.

Leitbild der Ellen-Key-Oberschule

»Ellen-Key« – Name und pädagogisches Konzept

»Die Zeit ruft nach Persönlichkeiten, aber sie wird vergebens rufen, bis wir die Kinder als Persönlichkeiten leben und lernen lassen.«  Ellen Key

1. Unsere Schule ist ein Ort zum Wohlfühlen für alle.

Die Ellen-Key-Oberschule ist eine Gesamtschule für alle jungen Menschen. Das Miteinander von Lernenden und Lehrenden ist durch Respekt, Toleranz und gegenseitige Rücksichtnahme gekennzeichnet.

Bei uns finden sowohl diejenigen Platz, die sich auf einen Beruf in Industrie und Handwerk vorbereiten, als auch jene, deren Ziel die Hochschulreife ist.


In unserer Schule wird deshalb am Ende des 10. Schuljahres kontrolliert, was wir gemeinsam erreicht haben.

An der Ellen-Key-Oberschule sind Menschen, die gut arbeiten und lernen, keine Streber. Wir begegnen ihnen mit Achtung und Anerkennung.

3. Wir sind eine offene Schule nach innen und außen.

Wir freuen uns über alle ehemaligen Schülerinnen und Schüler, die den Kontakt zu uns halten und uns berichten, wie es ihnen auf ihrem weiteren Lebensweg ergeht.

Auch unbequemen Ideen und Visionen Einzelner stehen wir aufgeschlossen gegenüber, weil sie unsere Schule einzigartig und liebenswert machen.

Eltern, die uns kritisch unterstützen, sind uns stets willkommen.


4.5 Planung eines Studientages 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

Ablaufplan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zeitraum</th>
<th>Inhalt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>1. Begrüßung, Überblick und Organisatorisches</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>2. Kurze Einführung zum Leitbild</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>3. Einzelarbeit: persönliche Schlüsselbegriffe zum Leitbild</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>4. Gruppenarbeit 1: Konsensfindung</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>5. Gruppenarbeit 2: Konsensfindung</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>6. Präsentation der Ergebnisse aus Gruppenarbeit 2 im Plenum</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 30 Min</td>
<td>7. Konsensfindung im Plenum</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 90 Min</td>
<td>8. Arbeitsgruppen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Textentwurf</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Logo/Layout</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Beteiligung von Schülern und Eltern</td>
</tr>
<tr>
<td>ca. 60 Min</td>
<td>9. Abschlussplenum</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kurzpräsentation der Arbeitsgruppen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Maßnahmenplan</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Vorbereitung und Organisation

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

Vorüberlegungen


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 (s. Materialsammlung: Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip).

Zu 3: Einzelarbeit

Zu 4: Gruppenarbeit 1


Zu 5: Gruppenarbeit 2


Zu 6: Präsentation der Ergebnisse

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leitbildentwicklung</th>
<th>Gruppe 1</th>
<th>Gruppe 2</th>
<th>Gruppe 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tradition</td>
<td>Tradition</td>
<td>Zielvorstellung Schüler</td>
<td>Lernfortschritte anerkennen und stärken</td>
</tr>
<tr>
<td>Gemeinschaft</td>
<td>Gemeinschaft</td>
<td>Gute Lernbedingungen Schule als Lebensraum</td>
<td>»Wohlführer« schaffen</td>
</tr>
<tr>
<td>Wertschätzung</td>
<td>Wertschätzung</td>
<td>Umgangston</td>
<td>Gemeinsame Gestaltung und Weiterentwicklung</td>
</tr>
<tr>
<td>Toleranz</td>
<td>Toleranz</td>
<td>Qualitätsverbesserung</td>
<td>Bereitschaft zur Weiterbildung</td>
</tr>
<tr>
<td>Offenheit</td>
<td>Offenheit</td>
<td>Zusammenarbeit Curriculare Absprachen</td>
<td>Absprachen einhalten und kontrollieren</td>
</tr>
<tr>
<td>Verantwortung</td>
<td>Verantwortung</td>
<td>Freizeitgestaltung</td>
<td>Evaluation der Qualität des Unterrichts</td>
</tr>
<tr>
<td>Vielfalt</td>
<td>Vielfalt</td>
<td>Weiterbildung</td>
<td>gegenseitiges Respektieren der Persönlichkeiten</td>
</tr>
<tr>
<td>Niveau</td>
<td>Niveau</td>
<td>Schulentwicklung</td>
<td>Netzwerk Schule – Umfeld schaffen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur</td>
<td>Kultur</td>
<td>Elternschaft</td>
<td>Lehrer als Moderator von Entwicklungsprozessen</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovation</td>
<td>Innovation</td>
<td>Partizipation</td>
<td>Gemeinsame Erziehungsarbeit L-S-E</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 8: Beispiel einer Flipchart-Präsentation im Plenum (Ergebnisse von drei Arbeitsgruppen)
Zu 7: Plenum


Abb. 9: Beispiel für die Konsensfindung im Plenum (Übergeordnete Kategorien, Bedeutungsfelder und ihre Schlüsselbegriffe)
Zu 8: Expertengruppen


Zu 9: Abschlussplenum

Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip

Vorteile der Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip

- Kollegen arbeiten zusammen, die selten oder nie miteinander kooperieren.
- 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. 4 x grün, 4 x rot etc.
- Mischen Sie die Bögen und verteilen Sie 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.

Raumverteilung

- Jeder Gruppe wird ein Raum zugewiesen. Dazu fertigt die Steuergruppe vorher einen Raumplan mit den entsprechenden Farb- oder Zahlenzuweisungen an.
- Für die Gruppenarbeit 2 bietet es sich ebenfalls an, eine Übersicht mit Raumplan (»Gruppe rot« und »Gruppe grün« wird »Gruppe rot/grün«) zu erstellen.
Leitbild der guten gesunden Schule – Einzelarbeit

Empfehlungen zum Vorgehen

– Vergegenwärtigen Sie sich Ihre persönlichen Vorstellungen und Bilder bezogen auf Ihre Schule als gute gesunde Schule.
– Entscheiden Sie sich für sieben Leitvorstellungen, die Ihnen besonders wichtig sind und die Ihnen sinnvoll und umsetzbar erscheinen.
– Notieren Sie Ihre sieben Leitvorstellungen in Form von Schlüsselbegriffen.

1
2
3
4
5
6
7
Leitbild der guten gesunden Schule – Gruppenarbeit 1

Empfehlungen zum Vorgehen

– Finden Sie eine Form*, sich gegenseitig Ihre sieben Schlüsselbegriffe vorzustellen.
– Einigen Sie sich gemeinsam auf sieben Schlüsselbegriffe.
– Notieren Sie die Schlüsselbegriffe.

1

2

3

4

5

6

7

* Hinweis: Ab einer Gruppengröße von fünf wird empfohlen, die Gruppenarbeit wie folgt zu organisieren: Bestimmen Sie einen Zeitnehmer (letzter Geburtstag), einen Protokollanten (kürzester Weg zur Schule) zum Notieren der Ergebnisse und einen Präsentator (die/der Jüngste), der Ihr Ergebnis in der Gruppenarbeit 2 vorstellt.
Leitbild der guten gesunden Schule – Gruppenarbeit 2

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit

Einigen Sie sich auf
– einen Gesprächsführer, der die Gruppenarbeit moderiert, z. B. die Älteste.
– eine Zeitnehmerin, z. B. Nachname: Erste im Alphabet.
– eine Präsentatorin, die die Ergebnisse im Plenum vorstellt, z. B. nächster Geburtstag.

Empfehlungen zum inhaltlichen Vorgehen

– Finden Sie eine Form, sich in der Gruppe gegenseitig Ihre sieben Schlüsselbegriffe vorzustellen.
– Einigen Sie sich gemeinsam erneut auf sieben Schlüsselbegriffe.

Notieren Sie die Schlüsselbegriffe für die Präsentation im Plenum einzeln auf je einen Papierstreifen (große Schrift).


Benötigtes Material

– Papierstreifen DIN A4, quer und halbiert in ausreichender Anzahl, mindestens sieben pro Gruppe
– ein Eddingstift pro Gruppe
Textentwurf zum Leitbild – Arbeitsgruppe 1

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit

Einigen Sie sich auf
– eine Gesprächsführerin
– einen Zeitnehmer
– eine Protokollantin
– einen Präsentator.

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

Empfehlungen zum inhaltlichen Vorgehen

– Vergegenwärtigen Sie sich die ausgewählten Schlüsselbegriffe zum Leitbild.
– Einigen Sie sich auf eine Diktion der Abfassung.
– Formulieren Sie die hinter den einzelnen Schlüsselbegriffen stehende Bedeutung als Text aus.
– Bereiten Sie eine visualisierte Form der Präsentation für die Steuergruppensitzung vor.
Layout und Logo des Leitbildes – Arbeitsgruppe 2

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit

Einigen Sie sich auf
– eine Gesprächsführerin
– einen Zeitnehmer
– eine Protokollantin
– einen Präsentator.

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

Empfehlungen zum inhaltlichen Vorgehen

– Notieren Sie in Einzelarbeit Ihre Vorstellungen und Ideen zur Visualisierung in Bezug auf Layout und Logo.
– Berücksichtigen Sie dabei die ausgewählten Stichpunkte.
– Tauschen Sie Ihre Vorstellungen und Ideen in einer von Ihnen selbst gewählten Form aus.
– Einigen Sie sich auf eine (maximal zwei) Variante(n). Visualisieren Sie diese auf einem Flipchart-Papier, das Sie als überdimensionalen Flyer betrachten können.
– Bereiten Sie die Präsentation für die Steuergruppensitzung vor.
Kommunikation des Leitbildes – Arbeitsgruppe 3

Empfehlungen zur Organisation der Gruppenarbeit

Einigen Sie sich auf
- eine Gesprächsführerin
- einen Zeitnehmer
- eine Protokollantin
- einen Präsentator.

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

Empfehlungen zum inhaltlichen Vorgehen

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

Entwicklungsvorhaben auswählen – Einzelarbeit

Empfehlungen zum Vorgehen

– Welche Vorhaben möchten Sie an Ihrer Schule zukünftig realisiert sehen?
– Wählen Sie ein Vorhaben aus, welches Sie in der Gruppe zur Umsetzung vorschlagen.
– Welches Entwicklungsziel soll damit erreicht werden?
– Prüfen Sie, inwieweit Ihr Vorschlag die fünf aufgeführten Kriterien berücksichtigt.
  – Das Vorhaben steht in direktem Bezug zu einem oder mehreren Leitsätzen.
  – Das Vorhaben berücksichtigt Ergebnisse der Bestandsaufnahme.
  – Der aktive Beitrag insbesondere von Schülern ist gewährleistet.
  – Das Vorhaben orientiert sich an den Stärken und Ressourcen der Schule.
  – Das Vorhaben führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem sichtbaren Erfolg der ganzen Schule.

Notieren Sie bitte Ihr ausgewähltes Vorhaben und das dazugehörige Ziel:

Vorhaben: ________________________________________________________

Entwicklungsziel: ____________________________________________________

Benötigtes Material

– Papierstreifen DIN A4, quer und halbiert in ausreichender Anzahl, mindestens sieben pro Gruppe
– ein Eddingstift pro Gruppe
Entwicklungsvorhaben auswählen – Gruppenarbeit

Empfehlungen zum Vorgehen

– Bitte finden Sie zunächst eine Form, sich gegenseitig Ihre Vorhaben und die damit verbundenen Ziele vorzustellen.
– Überlegen Sie in der Gruppe, welches Vorhaben Sie als am besten geeignet auswählen wollen.
– Berücksichtigen Sie bei Ihrer Entscheidung bitte noch einmal folgende Kriterien:
  – Das Vorhaben steht in direktem Bezug zu einem oder mehreren Leitsätzen.
  – Das Vorhaben berücksichtigt Ergebnisse der Bestandsaufnahme.
  – Der aktive Beitrag insbesondere von Schülern ist gewährleistet.
  – Das Vorhaben orientiert sich an den Stärken und Ressourcen der Schule.
  – Das Vorhaben führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem sichtbaren Erfolg der ganzen Schule.
– Formulieren Sie für dieses Vorhaben das zentrale Ziel. Beachten Sie dabei folgende Hinweise zur Formulierung von Zielen:
  – Ziele, die nicht erreichbar sind, demotivieren.
  – Ziele, die zu leicht erreichbar sind, spornen nicht an.
  – Ziele, die nicht präzise formuliert sind, können unterschiedlich verstanden werden.
– Bereiten Sie für die Präsentation im Plenum eine visualisierte Darstellung Ihres Gruppenergebnisses vor: ausgewähltes Vorhaben, Zielsetzung und Überlegungen zur Überprüfung.
4.7 Vorhaben planen

4-Feld-Analyse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ist – derzeitiger Stand</th>
<th>Soll – angestrebter Zustand</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hindernisse – besondere Schwierigkeiten</td>
<td>Erster Schritt – konkretes Vorgehen</td>
</tr>
</tbody>
</table>
# Projektplan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Datum</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Projektitel/Vorhaben</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mitglieder der AG</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ziel/Ziele</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inhaltliche Kurzbeschreibung</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Was? Aktionsplan</strong></td>
<td><strong>Bis wann?</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Ressourcen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schnittstellen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Überprüfung</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 4.8 Vorhaben überprüfen

#### Techniken der Datenerhebung

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

Evaluationszielscheibe – Beispiel

Unterrichtsfeedback von Schülerinnen und Schülern


Kritik und Vorschläge:

Vielen Dank für Ihre/eure Mitarbeit!

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.
4.9 Textfassung

Gliederungsvorschlag

1 Einführung

– Vorlauf/Vorgeschichte der Schulprogrammentwicklung/Vorerfahrungen
– Verfasser/Beteiligte an der Erstellung der Textfassung

2 Rahmenbedingungen

– Schulform/Schulstruktur
– Profil
– Besonderheiten/gegebenenfalls Einbindung in Modellversuche
– Leitungsstruktur
– Relevante Daten zur Schüler- und Lehrerschaft
– Einzugsgebiet/Umfeld

3 Bestandsaufnahme

– Fragestellung
– Zielgruppe
– Verfahren/Instrumente (z.B. SEIS- bzw. länderspezifische Fragebögen, Raster zur Systematisierung und Ordnung schulischer Angebote, Interpretation des vorhandenen statistischen Datenmaterials)
– Ergebnisse
– Konsequenzen

4 Schulspezifisches Leitbild der guten gesunden Schule

– Prozessbeschreibung der Leitbildentwicklung
– Beteiligte Personengruppen
  (Lehrer, Schüler, Eltern und/oder die entsprechenden Gremien)
– Leitsätze

5 Schwerpunkte und Arbeitsprogramm der guten gesunden Schule – Beschreibung der in Durchführung, in Erprobung und in Planung befindlichen Vorhaben (Ziel, inhaltliche Kurzbeschreibung, Aktion-/Zeitplan, Maßnahmen zur Überprüfung)

– Unterrichtsentwicklung
– Schulleben
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Ausstattungsentwicklung
- Kooperationspartner, Netzwerke

6 Überprüfung ausgewählter Vorhaben

- Qualitätsbereiche
- Qualitätsleitsätze
- Kriterien, Indikatoren, Standards
- Erhebungsinstrumente
- Durchführung
- Auswertung
- Konsequenzen

7 Zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse der internen Evaluation

- Bestandsaufnahme
- Prozessevaluation
- Vorhaben-Überprüfung

8 Ausblick zur Fortschreibung

- Maßnahmen auf der Grundlage der aktuellen Diagnose/Evaluationsergebnisse (Themen- schwerpunkte für die Weiterarbeit, Evaluationsschwerpunkte, Fortbildungsplan, Zeit- und Arbeitsplan)
5 Ansätze der Gesundheitsförderung

5.1 Der Setting-Ansatz


Gesundheitsbewusstsein sowie die damit verbundenen Haltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen werden in der guten gesunden Schule wesentlich und dauerhaft vermit-

Eine Lern- und Arbeitskultur, die von einem gesundheitsförderlichen Arbeitsklima geprägt ist, vermittelt Gesundheitsbewusstsein und -verhalten. Gute Lernleistungen und Zufriedenheit aller Beteiligten sind die Folge. Ein so verstandenes Schulmanagement mit und durch Gesundheit bedeutet zum einen, dass die Schule Gesundheitsförderung als Kontextsteuerung auf die gesamte Organisation bezieht. Im Einzelnen werden dabei zentrale Bereiche der schulischen Organisationskultur in ihrer Beziehung zur Gesundheit geprüft: die in der Schule gelebten offiziellen und inoffiziellen Ziele und Werte; die Strategien zur Zielerreichung, wie Problemlöseprozesse, Personalentwicklung und Qualitätsüberprüfung; das Schulleben mit seinen formellen und informellen Strukturen, Mustern und Aufgabenverteilungen; die Interaktionen unter Lehrern und Schülern; die Beziehungen zwischen beteiligten Personen und Gruppen untereinander sowie deren Kontakte zur Außenwelt und die formellen und informellen Beziehungen zum schulischen Umfeld.

Zum Schulmanagement mit und durch Gesundheit zählen zum anderen auch Diskussionen zum gesunden Lebensstil und inhaltliche Gesundheitsprogramme, die z. B. in den Unterricht oder die Elternarbeit einbezogen werden. Auch sie sind wichtig. Gleichwohl wird den pädagogischen Programmen gegenüber den Gestaltungsmöglichkeiten, die sich auf die arbeitsorganisatorischen und sozialen schulischen Strukturen und deren innenwohnende Werte richten, eine untergeordnete Rolle zugeschrieben; zumindest dann, wenn erstere die einzige Form der Intervention in Schule darstellen sollten.


5.2 Empowerment

Ist der Setting-Ansatz eine Strategie, um Veränderungen in komplexen Systemen unter gesundheitsförderlichen Bedingungen zu initiieren, so stellt der Empowerment-Ansatz ein Konzept dar, das aufzeigt, wie Menschen mehr Selbstbestimmung im Sinne von mehr politischer Macht in der Bewältigung ihres Alltags und ihrer alltäglichen Lebensbelastungen gewinnen können. Dabei geht es um die Verbesserung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens im Rahmen des sie umgebenden Milieus.

Empowerment als Bewegung bekommt im Zusammenhang mit der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation zur Gesundheitsförderung (WHO 1986) eine besondere Bedeutung, wenn es heißt:

»Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und sozia-


- die Wahrung der Selbstbestimmungsrechte, das Recht auf Eigen-Sinn, Unterschied und Diversität
- das Eintreten für soziale Gerechtigkeit
- das Einlösen von Rechten auf demokratische Partizipation
- das Prinzip der Bürgerbeteiligung, d.h. die Stärkung ihrer Teilhabe an Entscheidungsprozessen, die ihre Lebensgestaltung und ihre unmittelbare soziale Lebenswelt betreffen.

Zielgruppen zu befähigen, in Schule auf die Bedingungen ihrer Gesundheit Einfluss zu nehmen und mit Belastungen aktiv umzugehen, hat nach Herriger (a.a.O.) auf vier Ebenen zu erfolgen:

- Auf der Individualebene gilt es u.a., die Lern- und Leistungsfähigkeit der Schüler zu fördern und neue Rollen in der Schule zu institutionalisieren, die den Schülern die Teilhabe und aktive Gestaltung des Schulalltages möglich machen (Konfliktenschlichter, Mentor für jüngere Schüler, Schülerparlament u.a.).
- Auf gemeindlicher Ebene geht es darum, zur Schaffung eines förderlichen Klimas beizutragen, das der Verbesserung der kommunalen Lebensqualität dienlich ist.

5.3 Ein Modell der Salutogenese

Eine Grundlage für das Verständnis und die Entwicklung gesundheitsförderlicher Prozesse im Zusammenhang mit der Qualitätsverbesserung in der guten gesunden Schule bildet das Modell der Salutogenese des Medizinsoziologen und Stressforschers Aron Antonowsky. Das Modell gibt Antwort auf die Fragen: Was sind die Entstehungs- und Erhaltensbedingungen


Gesund sein und bleiben heißt, einen Sinn darin zu sehen, sich mittels geeigneter Ressourcen zu einem guten Schwimmer zu entwickeln und Klarheit darüber zu bekommen, was mich als einem guten Schwimmer macht.

Im Mittelpunkt des Modells der Salutogenese steht das Kohärenzgefühl – Sense Of Coherence (abgekürzt SOC) – mit den Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit. Es wird als eine Grundhaltung definiert, die Welt als zusammenhängend und sinnvoll zu erleben. Es beschreibt ein Lebensgefühl, das für den Erhalt der Gesundheit eines Menschen wichtig ist, weil es eine erfolgreiche Verarbeitung und Bewältigung der allgegenwärtigen Stressoren im Leben entscheidend beeinflusst.

Das Kohärenzgefühl … ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß die einzelne Person ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat,

– dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind (diese stärken das Gefühl der Verstehbarkeit in Richtung auf Ressourcenorientierung);

– dass einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen (sie fördern das Gefühl der Handhabbarkeit und Machbarkeit in Richtung auf Kompetenzsteigerung);

– dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen« (sie vermitteln das Gefühl der Bedeutsamkeit in Richtung auf Motivation und Eigenverantwortung). (Antonowsky 1997: 36)

Auf die Frage, welche Lebenserfahrungen in den einzelnen Lebensabschnitten zu einem positiven SOC führen, benennt Antonovsky folgende Einflüsse:

Konsistenz schafft die Basis für das Gefühl der Verstehbarkeit. Konsistente, ausgeglichene Lebenserfahrungen sind gekennzeichnet durch Kontinuität, Verlässlichkeit und Permanenz. – Es ist Verlass darauf, dass sich die Welt nicht ständig ändert!
Am Arbeitsplatz ist diesbezüglich entscheidend, inwieweit Klarheit über das Arbeitsfeld und die eigene Stellung darin herrscht und Klarheit erlaubt und gefördert wird (Erfahrung von Verstehbarkeit).


Die Partizipation, d.h. die Teilhabe an der Gestaltung und eine damit einhergehende soziale Wertschätzung, bildet das Gefäß für die Entwicklung der Bedeutsamkeit. Dazu zählen auch: gesellschaftlich relevante Entscheidungsprozesse treffen zu können, über Ermessensspielräume zu verfügen, Spaß und Stolz an der eigenen Arbeit entwickeln zu können, soziale Achtung bezogen auf die eigene Arbeit zu erfahren, eine faire Bezahlung zu erhalten sowie Entscheidungsraum (Erfahrung von Bedeutsamkeit).

Der junge Mensch möchte sich in seiner Welt wohl und geborgen, richtig und wichtig fühlen und sich entfalten können. Beim Erwachsenen sind die Erfahrungen in der Arbeitswelt und deren Einflüsse auf ihn von erheblicher Bedeutung. Ob die Gefühle der Verstehbarkeit, Machbarkeit oder Sinnhaftigkeit bestätigt, verstärkt oder rückgängig gemacht werden, entscheidet sich gemäß seiner jeweiligen Erfahrung.


Aus gesundheitsförderlicher Sicht wird die Erfahrung von Verstehbarkeit (Konsistenz) gefördert durch gemeinsame Regeln und Klarheit hinsichtlich der jeweiligen Rollen und Funktionen; Transparenz bei der Unterrichtsplanung; Einbeziehung aller Lern- und Sinneskanäle und Bezug der Lerninhalte zur Lebenswelt; altersspezifische, handlungsorientierte Angebote; Förderung von vernetztem Denken u. a. Die Erfahrung von Handhabbarkeit (Belastungsbalance) wird unterstützt durch Rhythmisierung; Wechsel von Anspannung und Entspannung, von Ruhe und Bewegung; Methodenvielfalt; fehlerfreundliche Lernkultur; die Ermöglichung der Erfahrung von Selbstwirksamkeit u. a.

Die Erfahrung von Bedeutsamkeit (Partizipation) wird gestärkt durch die Förderung von freiwilliger Verantwortungsübernahme; die Beachtung von gruppendynamischen Prozessen und deren Aufnahme in das pädagogische Handeln, die Nutzung von Vorermahrungen der Schüler u. a.

Das Konzept der Kohärenz kann auch auf Gruppen übertragen werden. Es handelt sich dann um ein Gruppenkohärenzgefühl (Gruppen-SOC).

»Eine Gruppe, deren einzelne Mitglieder dazu tendieren, die Gemeinschaft als eine zu sehen, die die Welt als verstehbar, handhabbar und bedeutsam ansieht und zwischen denen ein hohes Ausmaß an Übereinstimmung bezüglich dieser Wahrnehmungen besteht, ist eine Gruppe mit einem starken SOC« (a.a.O.: 158).

Das Gruppen-SOC bildet die Grundlage für die Herausbildung einer gemeinsamen aktiven Bewältigungsstrategie. Antonovsky geht davon aus, dass eine Gruppe mit einem starken
SOC dazu neigt, auch weiterhin Situationen herzustellen, die das SOC ihrer Mitglieder immer weiter verbessern. Im Sinne der Gesundheit ist das soziale Umfeld und die Art und Weise, wie erfolgreich und flexibel mit Stimuli bzw. Stressoren umgegangen wird, sowohl für Kinder und Jugendliche als auch für Erwachsene im Setting Schule für die Herausbildung eines starken oder schwachen SOC von zentraler Bedeutung.

Bei einem Schulkollegium bildet sich z.B. ein starkes Gruppen-SOC heraus, wenn die in der Schule zu bewältigenden Anforderungen über eine längere Zeit gemeinsam und konstruktiv gelöst werden.
Literatur

Weiterführende Literatur


Internetadressen

Zu Anschub.de: www.anschub.de

Deutschland

Deutscher Bildungsserver
Über diesen Server haben Sie Zugriff auf die Bildungsserver aller Bundesländer.
http://www.bildungsserver.de/landserv.htm

Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS)
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/wzk-neu/index.htm

Niedersächsischer Bildungsserver (NIBIS)
Der Bereich »Qualität in Schulen« (QIS) bietet Beispiele und Materialien zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung.
http://nibis.ni.schule.de/~spe/service/serv-a.htm

Bertelsmann Stiftung
Die Bertelsmann Stiftung bietet eine Einführung und weitere Verweise und Links zum Thema Evaluation1; dazu eine umfangreiche Toolbox mit vielen Instrumenten
http://www.das-macht-Schule.de/

Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin PISA
Informationen und Materialien zur PISA Studie
http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/
Informationen und Materialien zur TIMSS-Studie

1 Die SEIS-Evaluationsinstrumente werden von allen Anschub-Schulen eingesetzt.
**Internetadressen**

**OPUS NRW**  
Netzwerk Bildung und Gesundheit  
Informationen, Themen und Materialien, Evaluation  
http://www.opus-nrw.de

**Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung Bayern**  
Bietet differenzierten Einblick in Modellprojekte und Erhebungen. Konkrete Hilfen zur Evaluation finden sich im Bereich »Innere Schulentwicklung« unter »Datenbank«.  
http://www.isb.bayern.de/

**Werkstatt innere Schulentwicklung**  
In diesem Arbeitsbereich des Bildungsservers learn:line können Schulen Praxisbeispiele zur Schulprogrammarbeit vorstellen und austauschen.  
http://www.learn-line.nrw.de/angebote/inschent/

**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 Qualitätsevaluation an Schulen, Download einer Handreichung von 74 Seiten mit vielen Evaluationsanregungen.  
http://www.pi-ahn.at/downloads

**Schweiz**

**Bundesamt für Gesundheit Schweiz**  
Anregungen, Materialien und Themen, Qualitätsentwicklung, Schulqualität  
http://www.bildungundgesundheit.ch/

**Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Bern (ZSLFdB)**  
Instrumente, Materialien und Beispiele zur Durchführung von kollegialen Hospitationen und schulinternen Evaluationen.  
http://www.ipsbe.ch/
Weitere Infos zu den Themenheften sowie eine Gesamtübersicht finden Sie auf der website www.anschub.de/themenhefte