

Ergebnisse nutzen und Ziele festlegen

... und was bedeutet das nun für uns?

Worum es geht

Die Evaluation ist abgeschlossen. Die Arbeitsgruppe im Auftrag von Schulleitung, Kollegium, Schüler/innen- und Elternvertretung hat Augenmaß bewiesen: Man hat sich auf das Wesentliche konzentriert und die Datenmenge überschaubar gehalten. Keineswegs verzichtet hat man jedoch darauf, einige der absehbaren „heißen Eisen“ in die Evaluation einzubeziehen. Die Evaluation wurde begleitend dokumentiert. Zusätzlich hat die Abschlussklasse im Rahmen eines Projekts die vom Schulpartnerschaftsgremium verabschiedeten Ergebnisse aufbereitet – eine optisch gefällige Broschüre und eine Powerpoint-Präsentation stehen zur Verfügung, ein Text für die Homepage der Schule ist in Vorbereitung.

Geschafft! – Geschafft? Die meisten Akteur/innen sind sich der Gefahr bewusst. Die ganze Angelegenheit hat viel Zeit und Energie beansprucht, Ergebnisse liegen vor, und die Versuchung ist verständlicherweise groß, hier erst mal eine schöpferische Pause einzulegen... Dagegen ist auch nichts einzuwenden, so lange darüber der eigentliche Zweck der Übung nicht in Vergessenheit gerät: die Ergebnisse zu analysieren, neue Ziele daraus abzuleiten, entsprechende Maßnahmen zu setzen. Damit die Qualität der Schule in wesentlichen Bereichen erhalten bleibt und – wo nötig – weiterentwickelt und verbessert wird.

An diesem besonders neuralgischen Punkt ergreift die Schulleiterin die Initiative. Sie kündigt einen *Pädagogischen Tag* für den Folgemonat an, bei dem es darum gehen soll, die Dinge auf den Punkt zu bringen, im Klartext: gemeinsam ganz konkrete Ziele für die kommenden zwei Jahre zu formulieren.

Wie es geht

1. Vorbereitung eines Pädagogischen Tages

Planungsgruppe

In der Regel wird die Planung und Organisation eines Pädagogischen Tages die Aufgabe einer Arbeitsgruppe sein, die mit einem klaren Auftrag der Schulleitung versehen ist. Die Gruppe sollte arbeitsfähig – also nicht zu groß – sein; bei der Auswahl ihrer Mitglieder erscheint es u. a. sinnvoll darauf zu achten, dass möglichst viele innerschulische Interessensgruppen vertreten sind (z. B. Schulpartner/innen, Gremien, Fach- und Projektgruppen, informelle Opinion Leaders). Um der möglichen Gefahr zu begegnen, von den übrigen Beteiligten, etwa von Mitgliedern des Kollegiums, als „konspirativer Zirkel“ angesehen zu werden, wird die Gruppe gut daran tun, ihre Tätigkeit so transparent wie möglich zu gestalten (z. B. kurze mündliche Zwischenberichte bei Konferenzen, Aushänge, schriftliche Informationen).

Externe Moderation?

In vielen Fällen wird bereits in der Planungsphase auf die Dienste einer externen Moderation (1 – 2 Personen) zurückgegriffen, die natürlich auch am Pädagogischen Tag selbst zur Verfügung steht. Dies empfiehlt sich besonders dann, wenn es im Rahmen der geplanten Veranstaltung um heikle, kontroversielle Themen geht, wenn bereits im Vorfeld Spannungen im Kollegium bestehen bzw. solche zwischen einzelnen Teilnehmer/innen-Gruppen zu erwarten sind, oder auch nur, wenn es sich um einen sehr großen Teilnehmer/innen-Kreis handelt.

Was Aufgabe (z. B. Unterstützung der Planungsgruppe bei der Vor- und Nachbereitung des Pädagogischen Tages, Moderation bei der Veranstaltung) bzw. nicht Aufgabe der externen Moderator/innen ist (z. B. für die Inhalte sorgen, Umsetzung von Ergebnissen), sollte zu Beginn der Zusammenarbeit eindeutig geklärt werden.

Die Tagesordnung der 1. Sitzung der Planungsgruppe ist als Checkliste bzw. Anregung für mögliche Aktivitäten an der eigenen Schule gedacht:

Checkliste für Planungstreffen

Tagesordnung für die Sitzung am...

- Zusammenfassung der bisher getroffenen Vereinbarungen (Informationsgleichstand für alle Mitglieder)
- Vorstellungsrunde für neue Mitglieder/Anwesende
- Organisatorisches: Tagesordnung, Dauer der Sitzung, Protokollführung
- Klärung der Verantwortung der Moderator/innen
- Rückblick: „Was bisher geschah“ (z. B. frühere Pädagogische Tage (PT), Schulentwicklungs-Aktivitäten der letzten Jahre, bereits geleistete Vorarbeiten für die geplante Veranstaltung)
- Ziel und Zweck des PT
- Programmvorschlag (Brainstorming)
- Teilnehmer/innen (Wer soll wie einbezogen werden? Anzahl?)
- Analyse der Ausgangslage (z. B. vermutete bzw. bekannte Erwartungen der Teilnehmer/innen, fördernde Umstände, potentielle „Störfaktoren“)
- Klärung der Rollen am PT (bes. Schulleiterin, Moderator/innen, Planungsgruppe) Arbeitsformen (Brainstorming, Wünsche)
- Dauer des PT
- Ergebnissicherung
- Dokumentation
- Termin PT
- Ort PT
- Räumlichkeiten
- Geräte
- Materialien
- Buffet am PT
- Honorar für Moderator/innen
- Information der Schulpartner/innen (Wie? Wann? Wo?)
- Vorbereitende Aktivitäten (Was brauchen wir bis zum PT? – z. B. Umfragen, Recherchen)
- Nächste Schritte (Wer übernimmt was bis wann? – Liste!)
- Nächste Sitzung (Termin, Ort)

2. Zum Tagungsablauf: Programmvorschlag

Unter den eingangs skizzierten Voraussetzungen könnte das Programm des Pädagogischen Tages etwa folgende Elemente enthalten:

Programmvorschlag

Eröffnung (Schulleiterin):

Begrüßung der Teilnehmer/innen, Rückblick, Ziel und Zweck des PT, Danksagungen, Vorstellung der Moderator/innen und Übergabe der Moderation... Dauer: 10 - 15 min

Vorstellung des Programms, Organisatorisches

(Planungsgruppe oder Moderator/in) Dauer: 10 min

Stärken-Schwächen-Analyse

(heterogene Arbeitsgruppen – Lehrer/innen, Schüler/innen, Erziehungsberechtigte gemischt; ein Qualitätsbereich pro Gruppe, nötigenfalls mehrere Gruppen parallel; Gruppenmoderation, schriftlich vorbereitete Arbeitsaufträge)

Die Gruppenmitglieder legen ihre persönliche Einschätzung der Evaluationsergebnisse im betreffenden Qualitätsbereich (z. B. Lehren und Lernen) dar. Anschließend einigt sich die Gruppe auf die drei wichtigsten Stärken und die drei auffallendsten Schwächen/Defizite, die ihrer Meinung nach, bezogen auf den jeweiligen Qualitätsbereich, aus dem Evaluationsbericht hervorgehen, und hält diese auf einem Plakat fest. Dauer: 60 min

Pause

Szenarien

(homogene Arbeitsgruppen – Lehrer/innen, Schüler/innen, Erziehungsberechtigte getrennt; Gruppenmoderation, schriftlich vorbereitete Arbeitsaufträge)

Die Gruppen sichten und diskutieren die Stärken und Schwächen, die von den Arbeitsgruppen der vorangegangenen Runde hervorgehoben wurden (Überblick über alle untersuchten Qualitätsbereiche) und setzen sie zum Leitbild der Schule in Beziehung. In der Folge skizzieren die Teilnehmer/innen in großen Zügen, welche Konsequenzen aus der soeben erfolgten Analyse der Stärken und Schwächen aus ihrer Sicht in den nächsten zwei bis drei Jahren an der Schule gezogen werden sollten (Szenario; Plakat/e). Dauer: 60 - 90 min

Präsentation der Szenarien

(je ein Mitglied jeder Arbeitsgruppe): Im Plenum stellt jede Gruppe ihr Szenario vor. Dabei ist es wichtig, vorgeschlagene Maßnahmen auch zu begründen und zu Leitbild und Evaluationsergebnissen in Beziehung zu setzen. Im Anschluss an jede Präsentation sind (nur) Rückfragen aus dem Plenum möglich (strikte Moderation!). Dauer: 30 – 45 min

Mittagspause

Formulierung von Zielen

(heterogene Arbeitsgruppen – Lehrer/innen, Schüler/innen, Erziehungsberechtigte gemischt; ein Qualitätsbereich pro Gruppe, nötigenfalls mehrere Gruppen parallel; Gruppenmoderation, schriftlich vorbereitete Arbeitsaufträge)

Vor dem Hintergrund der Szenarien formuliert jede Gruppe (innerhalb „ihres“ Qualitätsbereichs) jene drei bis fünf Ziele, die ihr am vordringlichsten erscheinen, und hält sie auf einem Plakat fest. Wenn die Zeit es erlaubt, können die Zielformulierungen auch mit Überprüfungsmöglichkeiten, ersten Umsetzungsvorschlägen etc. versehen sein. Dauer: 60 min

Exkurs: Ziele formulieren

Wohlgeformte Ziele:

- sind positiv und möglichst konkret formuliert;
- nennen einen konkreten, überschaubaren Zeithorizont;
- die Möglichkeit, sie zu erreichen, liegt innerhalb des eigenen Einflussbereichs.

Beispiel (Gymnasium; Qualitätsbereich 6: Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen und Qualitätsbereich 1: Lernerfahrungen und Lernergebnisse):

„Wir wollen im Hinblick auf das nächste Schuljahr erreichen, dass die Anzahl der Neuanmeldungen an unserer Schule um mindestens 10% steigt und auch die Behaltequote in/nach der 1. Klasse hoch ist (XY%)“

Gewichtung der Ziele (Plenum):

Die in der Vorrunde entstandenen Plakate werden von Gruppensprecher/innen kurz vorgestellt und in Form einer Ausstellung sichtbar gemacht. Alle Teilnehmer/innen erhalten eine bestimmte Anzahl von Klebepunkten, die sie nach einem vorab bekanntgegebenen Modus neben jene Zielformulierungen setzen können, die ihnen am wichtigsten erscheinen – die Prioritäten des Plenums werden sichtbar. Dauer: 30 – 45 min

Ausblick und Schlussworte (Schulleiterin): In diesem Abschnitt erscheint es besonders wichtig, dass möglichst präzise Angaben darüber gemacht werden, was mit den Ergebnissen des Pädagogischen Tages geschieht und welche konkreten nächsten Schritte (bis) wann zu erwarten sind. Dauer: 10 – 15 min

3. Ergebnissicherung

Dokumentation: Die Planungsgruppe/Qualitäts-Arbeitsgruppe hat sämtliche beim Pädagogischen Tag entstandenen Dokumente und Informationen (z. B. Plakate, ausgefüllte Formulare, etwaige Abstimmungsergebnisse) gesammelt und stellt daraus möglichst rasch eine übersichtliche Dokumentation zusammen (Plakatabschriften, Zusammenfassungen, Kopien, Fotos...), die anschließend in großer Zahl an der Schule verteilt wird (Ideen-Fundus!). – Auch im Hinblick auf diese Dokumentation empfiehlt es sich daher, von den Teilnehmer/innen bereits während des PT möglichst viele schriftliche „Produkte“ zu verlangen.

Die vorrangigen Zielformulierungen werden von der Gruppe geordnet, nötigenfalls redigiert und in einem kurzen Dokument zusammengefasst, das als Grundlage für den (neuen) Entwicklungsplan dient.

Planung: Selbstevaluation: Im Hinblick auf weitere Veranstaltungen dieser Art sollte sich die Gruppe wohl auch ein wenig Zeit für „Manöverkritik“ nehmen. Diese Rückschau kann sich auch auf Rückmeldungen stützen, die am Ende des Pädagogischen Tags von den Teilnehmer/innen eingeholt wurden.

Was noch wichtig ist

Pädagogische Tage sind hierzulande mittlerweile zu einem vielstrapazierten Modebegriff geworden. Schulen, die auf sich halten, innovative Schulleitungen oder auch jene, die in der „Szene“ als solche gelten wollen, kommen ohne derartige Veranstaltungen kaum noch aus. In letzter Zeit scheint die Begeisterung jedoch ein wenig abzuflauen. Einer der Gründe für diese Entwicklung dürfte wohl darin zu suchen sein, dass der Inhalt nicht immer hält, was die Verpackung verspricht... Pädagogische Tage als singuläre Ereignisse in Schulen, an denen es an gezielter, kontinuierlicher Entwicklungsarbeit

mangelt, bringen in der Regel nicht viel. Sie geraten nicht selten zu unersprißlichem, weil ziellosem „Herumgerede“, das in den Augen der meisten Beteiligten den Zeitaufwand nicht lohnt.

Pädagogische Tage: Wann gelingen sie?

Wenn bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gegeben sind, kann ein Pädagogischer Tag jedoch äußerst wichtig und ertragreich für eine Schule sein. Dies ist besonders dann zu erwarten, wenn...“

- er in eine kontinuierliche Beschäftigung mit Fragen der Schulentwicklung am Standort eingebunden ist – wenn es also einen plausiblen Grund gibt, ihn zu einem bestimmten Zeitpunkt anzusetzen
- der Bezug zu pädagogischen Fragen als „roter Faden“ immer erkennbar bleibt (wie es die Bezeichnung „Pädagogischer Tag“ verspricht)
- die Ziele der Veranstaltung realistisch, klar und allgemein bekannt sind
- die wichtigsten Gruppen von Beteiligten vertreten sind
- eine klare Programmstruktur geplant und für ihre Einhaltung gesorgt ist (Moderation)
- es klare Verantwortlichkeiten für die Planung und Nachbereitung gibt
- für eine effiziente Ergebnissicherung gesorgt ist
- Zeit, Ort und Dauer der Veranstaltung gut überlegt sind
- der kulinarische und gesellschaftlich-unterhaltsame Aspekt der Veranstaltung nicht zu kurz kommen.