



Qualität in Schulen

Verfahrensvorschläge



Q.I.S. – Verfahrensvorschläge

Autoren:

Manfred Iby, Berater und Lehrer (Berufsbildende Schulen)

Edwin Radnitzky, bm:bwk Abt. I/3 (Sektion Allgemeinbildendes Schulwesen)

Michael Schratz, Universität Innsbruck

Layout/Grafische Gestaltung (pdf-Version):

Michael Franken (Council)

Herausgeber:

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm:bwk),

A-1014 Wien, Minoritenplatz 5

Die Verfahrensvorschläge erscheinen im Rahmen der bm:bwk-Initiative
Q.I.S. – Qualität in Schulen (www.qis.at)

Projektleiter:

Herbert Pelzelmayr, Abt. I/3

Projektteam:

Edwin Radnitzky, Abt. I/3 (Projektorganisation, inhaltliche Konzeption,
Redaktion)

Jürgen Horschinegg, Abt. II/8 (Konzeption Qualitätsnetzwerk)

Internet – Applikation:

council.net AG

(Projektverantwortlicher: Michael G. Bodenstein - mbo@council.net)

Wien, im März 2004

| **Verfahrensvorschläge**

Einleitung

Worum es geht

Q.I.S. – Was bringt uns das?

Über den Einstieg entscheiden

Auf die hätten wir doch glatt vergessen...!

Beteiligte einbeziehen

Gute Schule – was ist das eigentlich?

In die Qualitätsdiskussion einsteigen

Woran wir uns orientieren wollen...

Gemeinsam Qualitätsansprüche klären

Woran lässt sich Qualität überhaupt erkennen?

Kriterien und Indikatoren suchen

Hilfe, wir ersticken in Daten!

Daten analysieren und aufbereiten

Wie lässt sich das alles zusammenfassen?

Evaluationsergebnisse darstellen

...und was bedeutet das nun für uns?

Ergebnisse analysieren und Ziele festlegen

Wie man Wege zum Ziel findet

Maßnahmen zur Umsetzung suchen

Geredet haben wir genug...

Die Umsetzung von Vorhaben angehen

Wie sich aus Teilen ein Ganzes fügt...

Textbausteine zu einem Schulprogramm zusammenführen

Einleitung

Worum es geht

Qualität in Schulen (Q. I. S.)

Die Initiative Qualität in Schulen (Q.I.S.) des bm:bwk lädt österreichische Schulen dazu ein, systematische Qualitätssicherung und -entwicklung am Standort zu betreiben. Kristallisationspunkt und zentrales Planungsdokument ist das Schulprogramm, das die wichtigsten pädagogischen Leitvorstellungen der Schule, Aussagen zum Ist-Stand, Zielsetzungen, Vorhaben zur Umsetzung sowie geplante Maßnahmen der Überprüfung enthält. Diese Selbstevaluation ist die zweite tragende Säule im Zyklus der Qualitätsentwicklung, wie er von Q.I.S. vorgeschlagen wird.

bm:bwk- Service: Materialien

Zur Unterstützung der Schulen bietet das bm:bwk u. a. ein Service-Paket an, das aus vier Teilen besteht. Ein *Leitfaden* führt in die Thematik ein, bildet die Grundgedanken von Q.I.S. ab und stellt sie in einen Begründungszusammenhang. Für Maßnahmen der Evaluation und Qualitätsentwicklung stehen mit den *Fragebögen* und *Offenen Methoden* zwei Angebote zur Verfügung, die an die jeweiligen Bedürfnisse der Schule angepasst oder auch direkt übernommen werden können.

Verfahrensvorschläge zur Prozessgestaltung

Die vorliegenden *Verfahrensvorschläge*, der vierte Teil des Service-Pakets, beruhen auf der Überzeugung, dass der Prozessgestaltung im Rahmen von Qualitätssicherung und -entwicklung eine äußerst wichtige, wenn nicht entscheidende Rolle zukommt. Sie bieten möglichst klare und transparente Ablaufschritte und Arbeitsdesigns an und berücksichtigen dabei in besonderem Maße die emotionalen und sozialen Aspekte derartiger Prozesse. Die Verfahrensvorschläge bilden somit das Verbindungsglied zwischen dem Leitfaden und den beiden Sets von Methoden und Instrumenten.

Aufbau: Themenzentrierte Sequenzen

Die Abfolge der *Verfahrensvorschläge* orientiert sich am Zyklus der Qualitätsentwicklung, wie er im *Q.I.S. - Leitfaden* abgebildet wird. Die einzelnen Handlungssequenzen konzentrieren sich auf wichtige Phasen der Qualitätsentwicklung und werden jeweils anhand eines ausgewählten Qualitätsbereichs dargestellt. Sie enthalten in ihrer Gesamtheit eine ganze Palette von Gestaltungsmöglichkeiten; die Vielzahl der angebotenen Themen und Methoden eröffnet dabei zahlreiche weitere Variations- und Kombinationsmöglichkeiten.



Die folgenden elf Sequenzen sind in den Verfahrensvorschlägen enthalten:

Elf
Sequenzen

1. Über den Einstieg entscheiden
2. Beteiligte einbeziehen
3. In die Qualitätsdiskussion einsteigen
4. Gemeinsam Qualitätsansprüche klären
5. Kriterien und Indikatoren festlegen
6. Daten analysieren und aufbereiten
7. Ergebnisse darstellen
8. Ergebnisse analysieren und Ziele festlegen
9. Maßnahmen zur Umsetzung suchen
10. Aus Textbausteinen ein Schulprogramm gestalten
11. Die Umsetzung von Vorhaben angehen

Kleine
Schritte

Ein Schulprogramm zu erstellen und auch umzusetzen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Ergebnisse zu überprüfen erfordert Mut und langen Atem. Der Anspruch, all dies auf einmal, vollständig und dazu noch möglichst rasch zu bewältigen, mündet zwangsläufig in Oberflächlichkeit oder Selbstüberforderung. Das Ganze im Blick haben, aber klein anfangen, lautet daher die Devise. Ein Schulprogramm muss wachsen können.

Auswahl
treffen

In diesem Sinne verstehen sich auch die Verfahrensvorschläge. Es geht nicht darum, sie alle, der Reihe nach und so erschöpfend wie möglich, umzusetzen. Es handelt sich vielmehr um Maximalvarianten, die in der Absicht erstellt wurden, ein möglichst breites Spektrum von in sich zusammenhängenden Gestaltungsmöglichkeiten anzubieten. Die Notwendigkeit der Auswahl ergibt sich von selbst. Eine Auswahl, die sich an Prinzipien orientiert: Worauf es dabei besonders ankommt, ist dem Leitfaden zu entnehmen.

Q.I.S. - was bringt uns das?

Über den Einstieg entscheiden

Worum es geht

Bei Informationsveranstaltungen und aus dem Internet haben Mitglieder des Kollegiums einiges über "Qualität in Schulen" (Q.I.S.) in Erfahrung gebracht. Die Schulleitung erwartet, dass die Schule von einer Teilnahme an dieser Initiative profitieren könnte, weiß jedoch, dass ein Einstieg nur dann sinnvoll ist, wenn die Schulpartner/innen, insbesondere die Lehrer/innen, die Entwicklungsarbeit mittragen. Ob die Schule also am Q.I.S.-Prozess teilnimmt und an welcher Stelle sie in den Zyklus der Qualitätsentwicklung einsteigt, sollte von möglichst vielen Betroffenen diskutiert und mitbestimmt werden. So vorbereitet, kann die formelle Entscheidung durch die Schulkonferenz bzw. das schulpartnerschaftliche Gremium mit breiterer Akzeptanz rechnen.

Wie es geht

Als Rahmen für die Einstiegsdiskussion ist z. B. eine rund dreistündige Konferenz geeignet, an der das Kollegium und jeweils etwa zehn delegierte Schüler/innen und Erziehungsberechtigte (Schulsprecher/in, Klassensprecher/innen, Mitglieder des Schulgemeinschaftsausschusses bzw. des Schulforums) teilnehmen. Angaben von Größenordnungen und Zeithinweise beziehen sich auf Schulen mittlerer Größe - sie sind als Orientierungshilfen für eigene Planungen gedacht!

- ***Überblick über den Ablauf (ca. 10 Minuten)***

Spätestens etwa zwei Wochen vor der Veranstaltung sollten die Teilnehmer/innen über Ziele und Rahmenbedingungen informiert werden und eine schriftliche Vorinformation zu Q.I.S. (Leitfaden) erhalten. Zu Beginn der Veranstaltung sind noch der Zeitplan und Ablauf (z. B. analog den folgenden Überschriften) vorzustellen.

- ***Information über Q.I.S. (ca. 30 Minuten)***

Ziel, Zweck und Rahmenbedingungen der Initiative Q.I.S. werden in einer 20-minütigen Präsentation vorgestellt. Danach tauschen sich die Teilnehmer/innen etwa zehn Minuten lang zu dritt oder zu viert über das Gehörte aus - und zwar in Form sog. "Murmelngruppen": Alle Personen bleiben dabei auf ihren Plätzen und drehen sich einander so zu, dass kleine Gruppen entstehen. Die Teilnehmer/innen können erste Eindrücke und Vermutungen äußern, die mit "Qualität in Schulen"

Zweck und Ablauf
klären

Information in kleinen
Runden
kommentieren

in Zusammenhang stehen. Dabei werden sich vermutlich auch offene Fragen für den nächsten Arbeitsschritt ergeben.

Beispiel:
Themenspeicher

Themenspeicher	
Thema	Bem.
1. Wir haben bereits ein Leitbild - was machen wir nun damit?	→ zu Leitfrage 3
2. Welche (zeitliche) Ressourcen brauchen wir für so einen Zyklus der Q-Entwicklung?	
3.	

Abbildung: Themenspeicher

- **Sammeln von Themen und Leitfragen (ca. 20 Minuten)**

Soweit in den Gesprächsrunden Verständnisfragen aufgetaucht sind, ist es zweckmäßig, sie nun zu beantworten. Fragen, die einer Diskussion bedürfen, werden in Form eines "Themenspeichers" (siehe Abbildung) festgehalten, d. h. gut sichtbar auf großen Papierbögen (an einer Wand des Raumes oder auf Flipchart) angeschrieben.

Die so gesammelten Themen werden - bei entsprechender inhaltlicher Nähe - bereits vorbereiteten Leitfragen zugeordnet oder als ergänzende Aspekte dazu behandelt. In der weiteren Folge geht es jedenfalls darum, all diese Fragen eingehender zu erörtern.

Beispiele für Leitfragen:

- *Welche guten Gründe gibt es für unsere Schule, sich an Q.I.S. zu beteiligen?*
- *Welchen Nutzen kann uns eine solche Teilnahme bringen - was können wir dadurch gewinnen?*
- *Welche aktuellen Entwicklungen an unserer Schule passen im Wesentlichen zum Q.I.S.-Konzept?*
- *Welche Einstiegsmöglichkeiten in den Zyklus der Qualitätsentwicklung halten wir grundsätzlich für zweckmäßig?*

Fragen zur Strukturierung der Diskussion sammeln

Mögliche Leitfragen

Themen in Gruppen
bearbeiten

- **Bearbeiten der Leitfragen in Workshops (ca. 45 Minuten)**

Die vorbereiteten und gemeinsam ergänzten Leitfragen werden nun in Gruppen von acht bis zwölf Personen diskutiert. Die Gruppeneinteilung kann z. B. "zufällig" so erfolgen, dass ausreichend viele Kärtchensätze verschiedener Farbe verteilt werden: Zufällig ausgewählte Personen erhalten je etwa zehn Kärtchen gleicher Farbe mit der Bitte, sie an andere Personen (aber nicht mehr als zwei teilnehmende Schüler/innen bzw. Erziehungsberechtigte) zu übergeben. Die Gruppen treffen sich in den farblich gekennzeichneten Räumen zur Erörterung der Leitfragen und halten ihre Ergebnisse auf großen Papierbögen fest.

In einer knappen Stunde kann eine Gruppe nur einige wenige Leitfragen diskutieren. Sollten tatsächlich mehr als drei bis vier Themen zu bearbeiten sein, ist eine arbeitsteilige Vorgangsweise angezeigt: Die Leitfragen werden dabei so verteilt, dass sich jede Gruppe intensiv mit ein, zwei Themen auseinander setzen kann. Es ist dann hilfreich, den jeweiligen Leitfragen die entsprechende "Gruppenfarbe" zuzuordnen.

Ergebnisse der
Gruppenarbeit
präsentieren

- **Zusammenführen der Ergebnisse (ca. 45 Minuten)**

Die Ergebnisse jedes Workshops werden im Plenum kurz vorgestellt. Bei mehr als fünf Gruppen sollten Präsentationen zu denselben Leitfragen auf Wiederholungen verzichten und sich primär auf neue oder konträre Aspekte konzentrieren. Verständnisfragen, Kurzkomentare und klärende Bemerkungen nach der Präsentation sind möglich und sinnvoll, nicht jedoch breite Diskussionen. Anschließend überlegt jede/r Teilnehmer/in für sich, wie sinnvoll die Beteiligung der Schule an der Initiative Q.I.S. scheint. Die Einschätzung aller Teilnehmer/innen auf diese Frage wird in Form einer "Punktabfrage" erhoben (siehe Abbildung): Dazu erhält jede/r einen Klebepunkt, der auf eine zweipolige Achse (die auf einem großen Bogen Papier vorbereitet ist) mit den extremen Ausprägungen "Q.I.S. bringt viele Chancen für die Schule" bzw. "... keine Vorteile für die Schule" so geklebt wird, wie dies der eigenen Einschätzung entspricht.

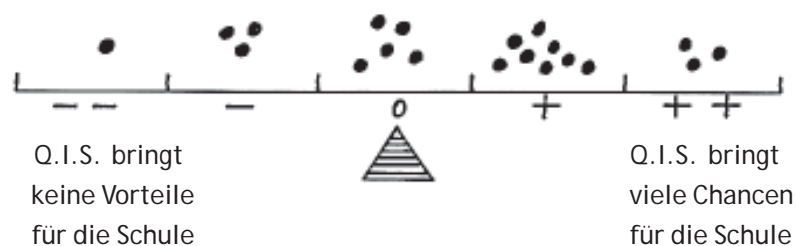


Abbildung: Punktabfrage

Das Ergebnis in Form einer Punktverteilung wird schließlich für alle Teilnehmer/innen sichtbar präsentiert. Dies könnte etwa in Gestalt einer Balkenwaage geschehen, die sich eher der einen oder anderen Seite zuneigt.

- **Formell entscheiden (nachher)**

Das Lehrerkollegium könnte nun sofort eine formelle Willensbildung über die Teilnahme in Form eines Konferenzbeschlusses herbeiführen. Letztlich sollte aber die Schulprogramm-Arbeit erst nach Zustimmung des SGA bzw. Schulforums beginnen (z. B. bei qualifizierter Zweidrittelmehrheit wie für schulautonome Lehrplanentscheidungen). Die auf Papierbögen festgehaltenen Arbeitsergebnisse werden dazu allen Schulpartner/innen zugänglich gemacht.

Was noch wichtig ist

Die Vorgangsweise orientiert sich an der Moderationsmethode (siehe dazu: Nissen, Iden 1995), einem aktivierenden Ansatz, bei dem es darum geht, die Teilnehmer/innen möglichst ausgewogen und zielorientiert zu beteiligen. Im Vordergrund steht hier die Auseinandersetzung mit Informationen in einer Großgruppe (bis zu rund hundert Teilnehmer/innen) und deren geordnete Diskussion, wodurch handlungsrelevante Entscheidungen vorbereitet werden sollen.

Die Moderationsmethode strukturiert den Arbeitsprozess so, dass jede/r Einzelne die Chance hat, aktiv dabei zu sein, ganz gleich wie gut sie/er vorbereitet ist. Durch das Visualisieren der Beiträge wird die Diskussion geordnet, und der rote Faden bleibt sichtbar. Wesentlicher Bestandteil dieser Methode ist die Steuerung durch eine/n Moderator/in (in großen Gruppen besser zwei: dann kann z. B. eine/r moderieren, eine/r visualisieren). Die Moderation kann auch von Personen aus dem Kollegium übernommen werden; sie sollten dann jedenfalls bereits mit der Planung der Konferenz betraut sein und eine klare Funktionszuteilung erhalten. Eher ungünstig ist es, wenn die Schulleitung gleichzeitig Q.I.S. präsentiert und die Veranstaltung moderiert.

In vielen Schulen wird die Zahl der Teilnehmer/innen nach der hier vorgeschlagenen Zusammensetzung deutlich mehr als zwanzig betragen. Die Themenarbeit sollte in einem solchen Fall in kleineren arbeitsfähigen Gruppen erfolgen, mit gleicher Aufgabenstellung für jede einzelne Gruppe aber nur dann, wenn insgesamt wenige Fragen zu behandeln sind. Bei einer größeren Zahl von Themen und bei größeren Gruppen (z. B. in Schulen mit mehr als hundert teilnehmenden Personen) wird es günstiger sein, die Gruppenarbeit durch Aufteilung der Leitfragen thematisch zu differenzieren.

Entscheidung
treffen

Basis: Moderations-
methode

Moderation und
Strukturierung
der Arbeit

Schulspezifische
Vorgangsweise

Die intensive Auseinandersetzung im Plenum mit den wesentlichen Fragen rund um einen möglichen Q.I.S.-Einstieg ist wohl nur in kleinen Schulen möglich. Die Gruppenbildung kann dann entfallen. Was die Strukturierung der Diskussion durch Leitfragen und die Visualisierung der Ergebnisse betrifft, kann man aber durchaus analog vorgehen.

Wenn Schulen andere, geeignete Vorgangsweisen zur Entscheidung über den Einstieg in Q.I.S. wählen, ist das ohne weiteres möglich. Auf eine angemessene Mitwirkung der Schulpartner/innen sollte jedoch nicht verzichtet werden, ebenso wenig darauf, durch die Programmgestaltung dafür zu sorgen, dass sich alle Teilnehmer/innen in ausgewogener Weise aktiv beteiligen können.

Auf die hätten wir doch glatt vergessen ...!

Beteiligte einbeziehen

Worum es geht

Die Schule hat sich dafür entschieden, im Rahmen von Q. I. S. auf ein Schulprogramm hinzuarbeiten. Eine eigens dafür gebildete Qualitäts-Arbeitsgruppe übernimmt die Planung des Vorhabens. In der Gruppe herrscht grundsätzliche Einigkeit darüber, dass man dem Schulgemeinschaftsausschuss (SGA) vorschlagen wird, über Qualitätsdiskussion und Bestandsaufnahme in den Entwicklungsprozess einzusteigen.

Den Mitgliedern der Gruppe ist klar, dass es sich bei Evaluation und Qualitätsentwicklung um ein wichtiges, aber auch heikles Thema handelt. Wer zu welchem Zeitpunkt in welcher Weise in das Vorhaben einbezogen werden soll, erscheint daher von besonderer Bedeutung. Eine sorgfältige Analyse des Personen- bzw. Institutionenkreises, der dafür in Frage kommt, kann die Akzeptanz und Wirksamkeit des Vorhabens entscheidend erhöhen.

Umfeld-Analyse

Ein hilfreiches Instrument für diesen Zweck ist die **Umfeld-Analyse (UA)**. Sie dient dazu,

- die Entwicklung eines Schulprogramms als Aktivität zu erkennen, die mit den Interessen anderer sozialer Systeme (innerhalb und außerhalb der Schule) zusammenhängt;
- das Bewusstsein zu stärken, dass es dabei um ein Vorhaben geht, das eine Wirkung nach außen entfalten muss, d. h. nicht zum Selbstzweck werden darf;
- die Akzeptanz von Schulprogramm und Evaluation innerhalb und außerhalb der Schule zu erhöhen;
- Ressourcen und Bedrohungen für das Vorhaben frühzeitig zu erkennen und
- entsprechende Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.

Wie es geht

Für eine erste Einschätzung der Ausgangssituation mit Hilfe der UA wird eine kleine Arbeitsgruppe etwa zwei bis drei Stunden veranschlagen müssen. Die folgenden Schritte haben sich dabei als sinnvoll erwiesen:

- ***Einführung zur UA***

Vorgang erklären

Eine vorab bestimmte Gruppen-Moderatorin bzw. ein Moderator erklärt Sinn und Zweck der UA sowie die Abfolge der einzelnen Schritte; die wichtigsten Informationen sind auf einem Plakat festgehalten.

Wer trägt zum Erfolg
bei?

- ***Sammeln von "relevanten Umwelten"***

In einem Brainstorming tragen die Gruppenmitglieder die Namen jener Personen, (formellen oder informellen) Gruppierungen bzw. Institutionen zusammen, die in irgendeiner Weise zum Gelingen oder Scheitern des "Unternehmens Schulprogramm" beitragen können. In diesem Sinne werden sie hier als "relevante Umwelten" des Vorhabens bezeichnet. Personelle Überschneidungen spielen dabei keine Rolle, es geht vielmehr darum, die möglichen Interessen verschiedener Personen / Gruppierungen / Institutionen im Hinblick auf das Vorhaben herauszuarbeiten. - Ein Beispiel: Die Personalvertretung (PV) könnte besonders an dienstrechtlichen Aspekten der Schulprogramm-Entwicklung interessiert sein; ihre Mitglieder bekleiden außerdem eine offizielle Funktion an der Schule. Es erscheint daher günstig, die PV gesondert als "relevante Umwelt" zu betrachten, obwohl ihre Mitglieder Lehrer/innen, also Teile einer anderen "relevanten Umwelt", sind.

Leitfragen:

- *Wer kann / muss zum Gelingen des Vorhabens beitragen?*
- *Von wem ist der Erfolg des Projekts abhängig?*
- *Wer kann das Vorhaben behindern oder gar zum Scheitern bringen?*

Die Arbeitsgruppe einer Hauptschule hat etwa folgende Stichworte gesammelt:

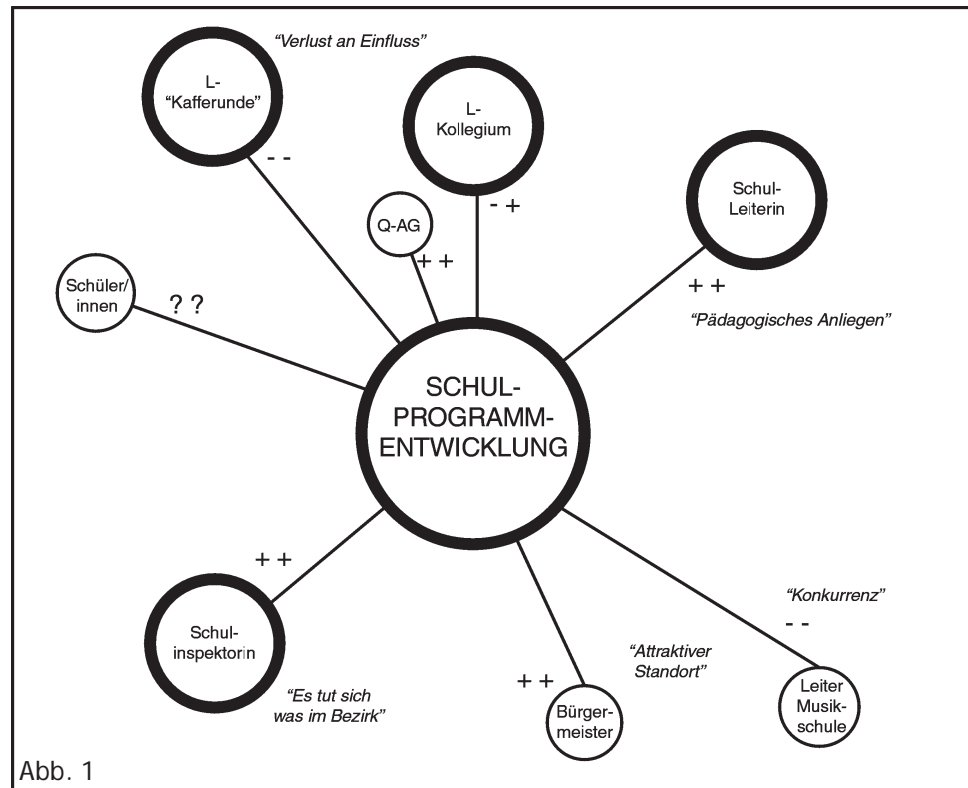
Ein Beispiel

Lehrerkollegium
Schulleiterin
Qualitäts-Arbeitsgruppe
Lehrer/innen für Leibeserziehung
Lehrer/innen: "Kaffeerunde"
Personalvertretung
Schüler/innen
Elternvereinsobmann
Schulforum
Schulwart
Bezirksschulinspektorin
Bürgermeister
Leiterin des größten ortsansässigen Betriebes
Leiter der benachbarten Musikschule

- ***Grafische Darstellung der Bedeutung für das Vorhaben***

Die Mitglieder der Qualitäts-Arbeitsgruppe versuchen nun, zu einer gemeinsamen Einschätzung der Bedeutung der einzelnen "relevanten Umwelten" für das Projekt bzw. ihrer Nähe / Distanz zum Vorhaben zu gelangen.

Im Zentrum eines Plakats steht die Schulprogramm-Entwicklung; rundum werden die einzelnen "relevanten Umwelten" in Form von Kreisen, differenziert nach vermuteter Bedeutung (Größe der Kreise) bzw. Nähe / Distanz (Entfernung der Kreise vom Zentrum), eingetragen:



Umfeld-Analyse:
ein Beispiel

Leitfragen:

- Wie wichtig ist ... für das Vorhaben Schulprogramm-Entwicklung?
- Wie sehr kann er/sie den Erfolg beeinflussen?
- Wie groß ist die Nähe bzw. Distanz von ... zu diesem Vorhaben?

• Beschreibung der "relevanten Umwelten"

Bei diesem Schritt trägt die Arbeitsgruppe die gewichtigsten Erwartungen bzw. Befürchtungen, die sie bei den Umwelten in Bezug auf das Vorhaben Schulprogramm-Entwicklung vermutet, zusammen und hält sie auf dem Plakat fest. Dies kann etwa durch +, - oder +/- (im Falle vermuteter Ambivalenz) Bedeutung visualisieren sowie mit Hilfe ergänzender Stichworte geschehen (siehe Abb. 1).

Es kann sehr hilfreich sein, diesen Schritt ansatzweise in Form eines Rollenspiels zu gestalten: Einzelne Gruppenmitglieder / Paare versetzen sich dabei vorübergehend in die Position einer oder mehrerer "relevanter Umwelten" und tragen der Gruppe dann "ihre" Erwartungen bzw. Befürchtungen in Bezug auf das Vorhaben Schulprogramm-Entwicklung vor. Dabei sind Verständnisfragen und Ergänzungen seitens der Gruppe hilfreich, nicht aber Einwände oder

Erwartungen klären

(gespielte) Schuldzuweisungen ("Ja, aber du selbst hast doch vor kurzem noch gesagt, dass ..."). In dieser Phase wird nur gesammelt; die vorgetragenen Äußerungen sollten als das wahrgenommen werden, was sie sind: mögliche Reaktionen beteiligter oder betroffener Personen.

Leitfragen:

- Wann wäre die Schulprogramm-Entwicklung aus der Sicht von ... ein Erfolg / ein Misserfolg?
- Welcher Nutzen / Schaden entsteht für ..., wenn das Vorhaben gelingt?
- Was würde es für ... bedeuten, wenn es die Schulprogramm-Entwicklung nicht gäbe?
- Welchen Beitrag müsste ... leisten, um etwas zu einem Erfolg beizusteuern?
- Was hätte er / sie davon?
- Was könnte ihn / sie dazu veranlassen, einen positiven Beitrag zu leisten?

• **Entwicklung von Strategien und Maßnahmen**

Die Qualitäts-Arbeitsgruppe überlegt nun, wie und zu welchem Zeitpunkt sie die erkannten Ressourcen am besten nutzen bzw. wie sie Ängsten, Befürchtungen und Widerstand bereits im Vorfeld begegnen könnte. In letzterem Falle werden Begriffe wie Transparenz, rechtzeitige Information sowie Einbeziehung Beteiligter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse vermutlich eine wichtige Rolle spielen.

Leitfragen:

- Wann gilt es wen wie zu informieren bzw. in welche Entscheidungen einzubeziehen?
- Welche Anreize / unterstützende Maßnahmen müssen für wen gesetzt werden?
- Was brauchen wir dazu?
- Wo gilt es noch Überzeugungsarbeit zu leisten?
- Für welche Maßnahmen fehlen uns noch wichtige Informationen?
- Was müssten wir tun, um das Vorhaben ganz sicher und rasch zum Scheitern zu bringen?
- Die nächsten Schritte betreffend: Wer übernimmt welche Aufgaben und bis wann?

Ressourcen nutzen

Was noch wichtig ist

Beziehungen sichtbar machen

Die UA, abgeleitet von der "Projekt-Umwelt-Analyse" (PUA) der Beratergruppe Neuwaldegg (Heitger / Boos 1995), ist ein Instrument, das sich an vielen Stellen eines Schulentwicklungsprozesses sinnvoll einsetzen lässt. Immer wenn es darum geht, einen nächsten Entwicklungsschritt zu setzen, ein abgrenzbares Projekt, eine Evaluationsmaßnahme zu planen, kann die UA einen wertvollen Beitrag dazu leisten, das Vorhaben optimal in ein bestehendes Beziehungsgeflecht einzubetten. Bei Bedarf kann das Instrument auch dafür eingesetzt werden, die Erfolgchancen eines Unterfangens überhaupt erst einmal zu sondieren - noch bevor der Startschuss gefallen ist.

Zeit investieren

Je nach Umfang des Vorhabens und Komplexität des Umfeldes wird der zeitliche Aufwand für die UA variieren. Er hängt natürlich auch mit der Anzahl der Gruppenmitglieder - hier ist an vier bis acht Personen gedacht -, ihrer Erfahrung im Umgang mit dem Instrument und mit etwa bereits erbrachten Vorleistungen, auf die zurückgegriffen werden kann, zusammen. Immer aber gilt, dass es gut investierte Zeit ist: Beziehungen und Zusammenhänge, die nicht rechtzeitig bedacht werden, erweisen sich in späteren Phasen meist als erhebliche Stolpersteine.

Gute Schule - was ist das eigentlich?

In die Qualitätsdiskussion einsteigen

Worum es geht

Die Diskussion steht schon seit langem an, aufgeflackert ist sie letztens wieder, als es darum ging, welchen Schwerpunkt die Schule im Rahmen der "Autonomie" setzen sollte. Man hat sich irgendwie geeinigt, aber eigentlich war allen Beteiligten klar, dass hinter allem viel grundsätzlichere Fragen stehen: Was verstehen wir eigentlich unter einer "guten Hauptschule im ländlichen Bereich"? Welche Visionen, welche Zielvorstellungen haben wir - hier und heute, mit einem Blick auf morgen?

Ermutigt durch die Initiative Q. I. S. beschließt eine Gruppe von Lehrer/innen, in Absprache mit der Schulleiterin, das Thema auf den Tisch zu bringen. Nicht zuletzt auch deshalb übrigens, weil einigen Lehrer/innen in letzter Zeit zu Ohren gekommen ist, dass sich Eltern hinter vorgehaltener Hand darüber beschwert hätten, dass die Kinder an der Schule "immer weniger lernen ..." An guten Gründen für eine Qualitätsdiskussion mangelt es also nicht, der Zeitpunkt scheint günstig. Obwohl den Lehrer/innen klar ist, dass in dieser Angelegenheit eigentlich auch noch andere Beteiligte ein gewichtiges Wort mitzureden haben, beschließt man, vorerst einmal "unter sich zu bleiben". Schüler/innen und Eltern sollen später einbezogen werden, vielleicht auch die Gemeinde.

Soweit herrscht Einigkeit. Aber wie lässt sich der Einstieg in eine Diskussion gestalten, in der möglichst viele Bilder von einer "guten ländlichen Hauptschule" sichtbar werden, in der es auch einmal erlaubt ist, die eigene Phantasie ungestraft spielen zu lassen?

Wie es geht

Einstiegsvarianten

Im Folgenden werden drei verschiedene Möglichkeiten des Einstiegs angeboten, um die Anpassung an die jeweilige Situation und Schulkultur zu erleichtern:

- ***Selbsteinschätzungsprofil***
- ***Mind-Map***
- ***Traumschule***

Das Selbsteinschätzungsprofil (SEP)

Das Selbsteinschätzungsprofil ist von einem Instrument, das sich beim EU-Pilotprojekt "Evaluation der Qualität von Schule und Unterricht" bewährt hat (MacBeath u. a. 1998), abgeleitet. Es fasst die Qualitätsbereiche von Q.I.S. in Form eines einfachen Selbstbefragungsinstruments zusammen, womit eine erste Bestandsaufnahme in den fünf Bereichen erfolgen kann. Damit kann einerseits die Einschätzung der gegenwärtigen Situation an der Schule in einzelnen Aspekten erfolgen, aber auch die jüngste Entwicklung der letzten drei bis fünf Jahre erfasst werden.

SELBSTEINSCHÄTZUNGSPROFIL

Geben Sie bitte eine Bewertung zur Stellung der Schule in den einzelnen Bereichen der nachstehenden Tabelle.

Bereich	Bewertung	Jüngste Entwicklung
I. Qualität des Unterrichts		
1 Unterrichtsgestaltung	++ + - --	↑ → ↓
2 Standards & Lernanforderungen	++ + - --	↑ → ↓
3 Schülerleistungen	++ + - --	↑ → ↓
II. Qualität des Lebensraums Klasse/Schule		
4 Klassen-/Schulklima	++ + - --	↑ → ↓
5 Schule als Lernort	++ + - --	↑ → ↓
6 Schule als sozialer Ort	++ + - --	↑ → ↓
III. Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen der Schule		
7 Schülerpartizipation	++ + - --	↑ → ↓
8 Elternpartizipation	++ + - --	↑ → ↓
9 Öffnung nach außen	++ + - --	↑ → ↓
IV. Qualität des Schulmanagements		
10 Organisation und Administration	++ + - --	↑ → ↓
11 Führung und Leitung	++ + - --	↑ → ↓
12 Pädagogik und Beratung	++ + - --	↑ → ↓
V. Professionalität und Personalentwicklung der Lehrpersonen		
13 Systematische Fort- und Weiterbildung	++ + - --	↑ → ↓
14 Innovations- und Entwicklungskompetenz	++ - --	↑ → ↓
15 Selbstreflexion und persönliche Entwicklung	++ - --	↑ → ↓

Ausgewählte
Schulpartner/innen
arbeiten ...

Die Schule wählt für die Bearbeitung des Einschätzungsprofils jeweils eine Gruppe von Schüler/innen, Erziehungsberechtigten und Lehrer/innen aus. Jede Gruppe sollte aus einer Mindestzahl von zwölf Personen bestehen, doch kann sich eine Schule natürlich auch für eine größere Teilnehmerzahl entscheiden. Die Auswahl der Personen, aus denen diese Gruppen gebildet werden sollen, kann entweder nach dem Zufallsprinzip erfolgen oder dadurch, dass Personen bestimmt werden, die ein bestimmtes Meinungsspektrum repräsentieren. Hier geht es nicht um eine wissenschaftliche Studie, sondern um den Versuch, einen Querschnitt von den Meinungen der Schulpartner zu erhalten.

Die ausgewählten 36 Personen werden anschließend in sechs Sechsergruppen unterteilt. Dazu bestehen zwei Möglichkeiten:

- a) *Bildung von je zwei homogenen Gruppen von Schüler/innen, Erziehungsberechtigten und Lehrer/innen;*
- b) *Mischung der Gruppen in der Weise, dass jede Gruppe zwei Schüler/innen, zwei Erziehungsberechtigte und zwei Lehrer/innen umfasst.*

... in drei Schritten

Unabhängig davon, für welche Kombination man sich entscheidet, folgende Schritte sind erforderlich:

1. Schritt:

Jede/r Teilnehmer/in arbeitet das Selbsteinschätzungsprofil sorgfältig und aufmerksam durch und füllt jedes der zwölf Felder unter Berücksichtigung von Informationen, die über die Schule vorliegen, selbständig aus.

2. Schritt:

Wenn jede Person das SEP ausgefüllt hat, kommt die Sechsergruppe zusammen, um über die Eintragungen zu diskutieren. Das Profil wird Feld für Feld durchgegangen, und es wird versucht, sich auf eine gemeinsame Bewertung zu einigen. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Teilnehmer/innen weder zu rasch nachgeben noch eine mehrheitliche Gruppenbewertung akzeptieren - andererseits aber auch nicht hartnäckig auf ihrem Standpunkt bestehen. Die Bedeutung des Prozesses liegt in der Qualität des geführten Dialogs, im Zuhören, in der Argumentation sowie darin, dass bei einer Entscheidung angeführte Gründe berücksichtigt und vorgebrachte Argumente begründet werden. Hier können von einer externen Betreuerin bzw. einem Betreuer, die bzw. der um die Begleitung des Prozesses ersucht wird ("kritische/r Freund/in"), entsprechende Hinweise erteilt werden.

Sobald sich die Gruppe gemeinsam auf eine Wertung festgelegt hat, wählt sie eines ihrer Mitglieder als Vertreter/in für den nächsten Schritt des Verfahrens aus.

Individuelle
Einschätzung

Gemeinsame
Wertung

Verdichtung der Meinungen

3. Schritt:

Die Gruppenvertreter/innen (Schritt 2) bilden eine neue Gruppe, die das SEP nochmals durcharbeitet. Es wird dabei in der gleichen Weise verfahren wie zuvor, um zu einer vorläufig abschließenden Einigung zu gelangen. Denkbar ist, die Diskussion im Plenum zu führen (die neu entstandene Gruppe diskutiert in einem Innenkreis, eventuell mit einem "Open-chair" für andere Teilnehmer/innen, die vorübergehend am Gespräch teilnehmen wollen).

Kein Kompromiss um jeden Preis

Es ist möglich, dass man sich auf eine durchdachte und wohl begründete Bewertung einigt; bei entgegengesetzten Standpunkten in der Gruppe sollte jedoch nicht um jeden Preis versucht werden, unbedingt zu einem Kompromiss zu gelangen, wodurch sich ein Profil ergeben würde, durch das keiner der Standpunkte repräsentiert wird. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit einer Polarisierung der Standpunkte, sodass die Gruppe die Eintragung unterschiedlicher Werte für erforderlich hält. In solchen Fällen könnten zwei Werte eingetragen werden. Bei jedem dieser Werte sollte es sich um den "Mittelwert" handeln, d. h. um den Wert, der innerhalb der Gruppe am häufigsten erreicht wurde. Zum Beispiel:

Person:	A	B	C	D	E	F
Wertung:	1	1	2	4	4	3

Die beiden Mittelwerte, die in das Profil einzutragen sind, sind hier 1 und 4.

Erfahrungsgemäß entsteht beim Einsatz dieses Verfahrens eine große Dynamik, die sich für weitere Aktivitäten an der Schule nutzen lässt. Die Arbeitsergebnisse bilden dafür eine erste Grundlage.



Qualitäts-Mind-Map

Qualitätslandkarte

Lehrer/innen haben - genauso wie Erziehungsberechtigte und Schüler/innen - eine Vorstellung davon, was eine "gute" Schule ausmacht. Allerdings sind diese Vorstellungen nicht systematisch geordnet, sondern entsprechen den subjektiven Einschätzungen aus der Sicht der Betroffenen. Wenn es möglich ist, die individuellen Sichtweisen der einzelnen Mitglieder über die Qualität der Schule zu einem Ganzen zusammenzuführen, lässt sich eine beeindruckende "Qualitätslandkarte" erstellen. Dazu ist es erforderlich, dass alle, die an einer Qualitätsdiskussion teilnehmen, in einem Raum Platz haben, der groß genug ist, um die individuellen Erfahrungen auszutauschen. (Wenn die Diskussionen an der Schule stattfinden und Schüler/innen und Erziehungsberechtigte teilnehmen, eignet sich die Turnhalle als möglicher Arbeitsraum.)

Einzelarbeit:
Qualitätsmerkmale

Konsens in der
Gruppe

Ein umfassendes Bild

In einer ersten Phase werden alle Teilnehmer/innen an der Veranstaltung gebeten, für sich selbst aufzuschreiben, welche Qualitätsmerkmale für sie im Hinblick auf die eigene Schule wichtig sind. Danach werden Kleingruppen von fünf bis acht Mitgliedern gebildet, die ihre Aufzeichnungen austauschen. Der Austausch der einzelnen Qualitätsmerkmale in der Gruppe soll zu einer Zusammenfassung der Gruppenstatements in Form eines Konsenses führen. Die Gruppe bestimmt eine/n Sprecher/in, die/der die Ergebnisse in der nächsten Phase in die Gesamtgruppe einbringt.

In der Plenarphase werden die Ergebnisse der einzelnen Gruppen gesammelt und zu einem Gesamtbild der Qualitätsvorstellungen zusammengetragen. Dazu wird an der Wand eine große Mind-Map erstellt: Mehrere Bahnen von Plakatpapier werden zusammengeheftet, sodass an der Wand eine große Schreibfläche entsteht. Ausgehend vom Zentrum ("Die Qualität unserer Schule") werden darauf die fünf Qualitätsbereiche von Q.I.S. eingetragen. Die Diskussionsleitung bittet darauf die einzelnen Gruppensprecher/innen, die Ergebnisse aus den Gruppengesprächen vorzutragen. Eine Person wird bestimmt, welche die Ergebnisse in die Mind-Map einträgt, sodass sich daraus ein umfassendes Bild über die Qualität der Schule entwickelt. Nach dem Bericht der letzten Gruppe wird das Gesamtergebnis nochmals in der Gruppe kommentiert. Das Endprodukt wird so zusammengeschrieben, dass es für die weitere Arbeit zur Verfügung steht.

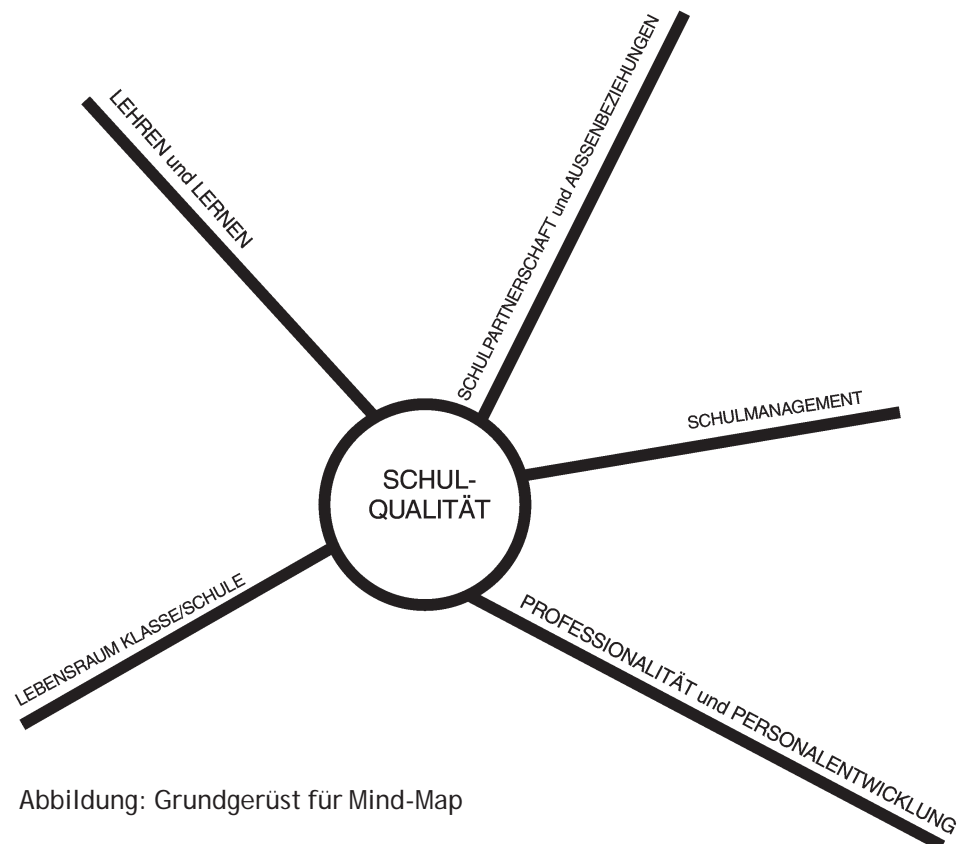


Abbildung: Grundgerüst für Mind-Map

Die Traumschule

Bildliche Darstellung

Die Idee, die "Schule der Träume" zu zeichnen oder zu malen, beruht auf der Annahme, dass Visionen von der "guten Schule" bei den meisten Lehrer/innen zwar vorhanden, manchmal aber im tiefen Inneren verborgen sind, aus welchen Gründen immer. Ein Einstieg, der die bildliche Darstellung in den Vordergrund rückt, trägt oft eher dazu bei, Verschüttetes ans Tageslicht zu fördern, als dies viele Worte können.

Zum Aufwärmen: Phantasiereise

Sind die Diskussionsteilnehmer/innen für unkonventionelle Methoden zugänglich, und ist die Atmosphäre einigermaßen entspannt, lässt sich dem eigentlichen Einstieg - zum Aufwärmen - eine angeleitete *Phantasiereise* mit Musik ("Stellt euch vor, ihr betretet unsere Schule in zehn Jahren, und alles ist so, wie ihr es euch immer erträumt habt. Schon am Eingang ...") voranstellen. Im Folgenden erzählen die Teilnehmer/innen einer Partnerin bzw. einem Partner ihrer Wahl von ihren Traumvorstellungen; wenn jemand Lust hat, kann er/sie diese im Anschluss auch öffentlich machen. Eine Situation, die viel Taktgefühl, vielleicht auch Humor, ganz sicher aber keine "Zensur" durch die Anwesenden erfordert ...

Plakatausstellung

Gleiches gilt für den nächsten Schritt: Die Teilnehmer/innen finden sich in Gruppen von drei bis vier Personen zusammen. Ihr Auftrag lautet, die "gute ländliche Hauptschule" - um beim eingangs erwähnten Beispiel zu bleiben - gemeinsam auf einem Plakat darzustellen. Bildlich darzustellen. Konsens ist

dabei nicht immer erforderlich, die Methode lässt viel Spielraum für die Kreativität des Einzelnen. Ein "Sprechverbot" kann vereinbart werden. - In der Folge entsteht eine Reihe von bunten Bildern, die in Form einer Ausstellung für alle Teilnehmer/innen zugänglich gemacht werden.



Abbildung: Plakatausstellung

Vielfalt sichtbar machen

Ein gemeinsamer Gang von Station zu Station erlaubt es den Teilnehmer/innen, den "Künstler/innen" mitzuteilen, welche Eindrücke, Gedanken oder Gefühle die Darstellungen bei ihnen auslösen, und / oder Erklärungen zu einzelnen Bildelementen zu erbitten. Auch in dieser Phase sollten Wertungen und Pro- und Kontra-Diskussionen besser hintangehalten werden: Es geht hier um möglichst bunte Vielfalt, letztlich also darum, das kreative Potential des Lehrerkollegiums für alle Anwesenden sichtbar und bewusst zu machen. Die Kräfte zu bündeln und gemeinsam Akzente zu setzen sind Aufgaben späterer Schritte.

Plakate wirken lassen

Oft wird es an dieser Stelle genug sein. Die Plakate werden eingesammelt und in der Folge gut sichtbar im Lehrerzimmer aufgehängt. Nun sollte Zeit sein, dass all das Gemalte und Gesagte "einsickern" kann, Zeit sein für informelle Gespräche im kleinen Kreis, auch mit jenen Kolleg/innen, die an der Veranstaltung nicht teilgenommen haben.

Was noch wichtig ist

Perspektiven der Beteiligten einbeziehen

Als inhaltlicher Ausgangspunkt für die Diskussion relevanter Aspekte von Schulqualität kann eine Liste der wichtigsten Argumente der angeführten Literatur entnommen werden. Stärkere Akzentuierungen in Hinblick auf die eigene Schule (und somit Klärungsprozesse auf konkreterem Niveau) erhält man, wenn Qualitätsthemen und -merkmale vor Ort gesammelt werden. Dies sollte auch zu größerer Beteiligung von Lehrer/innen, Erziehungsberechtigten und Schüler/innen und zu breiterem Interesse am Diskussions- und Klärungsprozess beitragen.

Ort und Zeit bewusst wählen

Über die Qualität der Schule nachzudenken braucht eine gewisse Distanz. Wer bis zum Hals in den Geschäften des Alltags steckt, wird sich schwer tun, das eigene Handeln und die Aktivitäten der anderen einmal "von außen" zu betrachten. Ort und Zeitpunkt des Einstiegs sollten also nicht beliebig festgesetzt werden, Schulschluss-Stress oder Prüfungshektik sind keine guten Voraussetzungen für kreatives Nachdenken. Es empfiehlt sich, eine etwas ruhigere Periode des Schuljahres zu wählen; am besten ist es natürlich, wenn diese mit einem unmittelbaren Diskussionsanlass zusammenfällt.

Freiwillige Teilnahme

Auch der Ort des Geschehens ist nicht unwichtig: Die erforderliche innere Distanz kann durch einen Tapetenwechsel begünstigt werden, und wenn sich ein Ort finden lässt, der zum Wohlfühlen einlädt - umso besser.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme an einer derartigen Veranstaltung erscheint - in dieser ersten Phase - als eine weitere günstige Voraussetzung für einen gelungenen Anfang. Die Schulleitung sollte in das Vorhaben möglichst einbezogen, zumindest aber darüber informiert sein.

Passende Methode

Bleibt noch die Wahl der Methode - das erfordert Fingerspitzengefühl und ein gutes Einschätzungsvermögen. Ist das Klima bereits gespannt, kann ein spielerischer, nonverbaler Einstieg leicht zum Bumerang werden, andererseits verführen langwierige, unstrukturierte Diskussionen erfahrungsgemäß nur selten zum Aufbruch zu neuen Ufern ...

SELBSTEINSCHÄTZUNGSPROFIL

Geben Sie bitte eine Bewertung zur Stellung der Schule in den einzelnen Bereichen der nachstehenden Tabelle.

Bereich	Bewertung	Jüngste Entwicklung
I. Qualität des Unterrichts		
1 Unterrichtsgestaltung	++ + - --	↑ → ↓
2 Standards & Lernanforderungen	++ + - --	↑ → ↓
3 Schülerleistungen	++ + - --	↑ → ↓
II. Qualität des Lebensraums Klasse/Schule		
4 Klassen-/Schulklima	++ + - --	↑ → ↓
5 Schule als Lernort	++ + - --	↑ → ↓
6 Schule als sozialer Ort	++ + - --	↑ → ↓
III. Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen der Schule		
7 Schülerpartizipation	++ + - --	↑ → ↓
8 Elternpartizipation	++ + - --	↑ → ↓
9 Öffnung nach außen	++ + - --	↑ → ↓
IV. Qualität des Schulmanagements		
10 Organisation und Administration	++ + - --	↑ → ↓
11 Führung und Leitung	++ + - --	↑ → ↓
12 Pädagogik und Beratung	++ + - --	↑ → ↓
V. Professionalität und Personalentwicklung der Lehrpersonen		
13 Systematische Fort- und Weiterbildung	++ + - --	↑ → ↓
14 Innovations- und Entwicklungskompetenz	++ - --	↑ → ↓
15 Selbstreflexion und persönliche Entwicklung	++ - --	↑ → ↓

Woran wir uns orientieren wollen ...

Gemeinsam Qualitätsansprüche klären

Worum es geht

Was „Schulqualität“ konkret bedeutet, kann im Rahmen der gesetzlichen Regelungen jede Schule selbst präzisieren. Für zielgerichtete Qualitätsentwicklung ist dies unverzichtbar, ob es nun gilt, eine gemeinsame Basis für eine geplante Bestandsaufnahme zu schaffen oder ob eine Schule das Fundament für ihr künftiges Schulprogramm legen will - in Form von Leitsätzen, welche ihre Grundorientierung (die „Philosophie der Schule“) zum Ausdruck bringen.

Eine bunte Palette verschiedenster Auffassungen zur Frage, was eine gute Schule ist und sein soll, bildet den Ausgangspunkt. Nun sollen die Schulpartner/innen auf möglichst breiter Basis an einer Klärung mitwirken. Es gilt dabei, die Vielfalt der an der Schule vorhandenen Qualitätsvorstellungen zu bündeln und zu einem Leitbild zu verdichten, das den Eigen-Sinn, die Identität der Schule ausdrückt.

Wie es geht

Qualitätsvorstellungen sammeln

Welche Qualitätsmerkmale sind angesichts der konkreten Situation für unsere Schule wichtig und wünschenswert? - Ideensammlungen in Lehrer/innen-Teams, Klassenprojekten und schulpartnerschaftlichen Workshops (z. B. im Schulgemeinschaftsausschuss - SGA) sowie Anregungen von außen sollen dazu konkretisierende Vorschläge erbringen. Auf diese Weise wird eine Reihe von Wertvorstellungen gesammelt, die durchaus unterschiedlich und widersprüchlich sein können.

Gemeinsam Prioritäten setzen

Im Rahmen eines von Lehrer/innen, Erziehungsberechtigten und Schüler/innen möglichst paritätisch besetzten Qualitäts-Hearings (Dauer: rund drei Stunden) werden die Aussagen und Argumente diskutiert, nach ihrer Bedeutung gewichtet und gemeinsame Qualitätsschwerpunkte für die ganze Schule sichtbar gemacht. Darauf zielt der erste Teil des Verfahrensvorschlages ab.

Leitsätze formulieren

In der weiteren Folge soll dieser Klärungsprozess zur Formulierung prägnanter Leitsätze führen, die als Fundament und erster Textbaustein zur Gestaltung des Schulprogramms dienen. Ein möglicher Weg dazu, der auf Wunschvorstellungen und Visionen der an der Schule beteiligten Personen (-gruppen) aufbaut, wird in einer Verfahrensvariante vorgestellt.

Sammlung von Qualitätsmerkmalen (vorher)

Die wissenschaftliche Debatte zur Schulqualität hat eine Reihe von Merkmalen und Kriterien erbracht (vgl. dazu Specht 1994, 18ff.). Sie bilden einen möglichen Ausgangspunkt. Günstiger scheint jedoch eine möglichst breite Sammlung der an der Schule vorhandenen Wertvorstellungen selbst, z. B. durch:

- „Kartenabfragen“ in Fachgruppen, Jahrgangsteams, Schulklassen oder im SGA, wobei die Teilnehmer/innen die ihnen wichtigen Qualitätsmerkmale auf je eine Moderationskarte schreiben und diese auf Pinnwänden oder Plakaten zusammengestellt und übersichtlich gruppiert werden;
- Aufsatzwettbewerbe, Bildgestaltungen oder „Foto-Reports“ (vgl. dazu: Schratz, Steiner-Löffler 1996) von Schüler/innen zum Thema „Was ist eine gute Schule?“ mit klassenweise zusammengefassten Inhaltsanalysen.

Die an der Schule zusammengetragenen Qualitätsmerkmale können durch Anregungen von außen noch angereichert werden, Hinweise aus dem lokalen Umfeld, von Gemeinde und Wirtschaftsbetrieben, von der Schulverwaltung, von „kritischen Freund/innen“ aus anderen Schulen und Institutionen sollten dazu willkommen sein. Eine schulparterschaftlich eingerichtete „Qualitäts-Arbeitsgruppe“ koordiniert all diese Aktivitäten und fasst die Ergebnisse in Form von Merkmalslisten zusammen.

Beispiele für Qualitätsaussagen

- Der Unterricht wird von Optimismus, Verständnis und Vertrauen zu den Schüler/innen geprägt.
- Es gelten hohe und allen bekannte, klare Leistungsstandards in wichtigen Lernzielbereichen.
- An der Schule lassen sich die Lehrer/innen gegenseitig in die Karten schauen, hospitieren wechselseitig und geben einander Rückmeldungen.
- Die Schulleitung gibt den Lehrer/innen das Gefühl, in ihrer Arbeit anerkannt und unterstützt zu werden.
- Die Schule steht in regem Austausch mit ihrer Umgebung (dem Gemeinwesen).
- ...

Ablauf
klären

Überblick über den Ablauf (ca. 10 Minuten)

Die Teilnehmer/innen des Qualitäts-Hearings (mindestens jeweils zwölf Lehrer/innen, Erziehungsberechtigte und Schüler/innen) sollten von ihren Bezugsgruppen so ausgewählt und delegiert worden sein, dass sie deren Meinungsspektrum (insbesondere bezüglich der im Vorfeld zusammengetragenen Qualitätsmerkmale) einigermaßen repräsentieren. Der/die Moderator/in informiert zu Beginn über die folgenden Arbeitsphasen:

Vorschläge
auf einer Liste
individuell
bewerten

Einzelauswahl von Qualitätsaussagen (ca. 20 Minuten)

Wer teilnimmt, erhält eine Kopie mit aufgelisteten Aussagen zur Schulqualität. Die Liste soll aus den im Vorfeld gesammelten Merkmalen bestehen. Als Beispiele dafür können die in den „Offenen Methoden“ angeführten 66 Qualitätsargumente dienen. Jede Person studiert die Liste, ergänzt sie allenfalls um weitere Aussagen und sucht dann in Einzelarbeit jene zehn Merkmale aus, die für die Qualität der eigenen Schule am bedeutsamsten scheinen. Die jeweiligen Kärtchen werden ausgeschnitten und nach Wichtigkeit geordnet.

In Gesprächs-
runden gemeinsam
Prioritäten
setzen

Reihung in homogenen Gruppen (ca. 60 Minuten)

Für eine intensive Diskussion und gemeinsame Reihung der ausgewählten Aussagen werden nun jeweils zwei Lehrer/innen-, Eltern- und Schüler/innen-Gruppen zu je sechs Teilnehmer/innen gebildet: In diesen Gruppen werden die einzelnen Argumente nacheinander vorgestellt und diskutiert. Ziel ist es, sich auf eine gemeinsame Reihung der wichtigsten Qualitätsmerkmale zu einigen; dabei soll die Meinung aller Gruppenmitglieder gehört und berücksichtigt werden.

Ergebnisse durch eine
Delegiertenkonferenz
bündeln

Reihung durch Gruppenvertreter/innen (ca. 60 Minuten)

Jede der Gruppen wählt eine Person als mögliche Vertreterin für die folgende Wertungsdiskussion aus. Jeweils zwei Lehrer/innen, Erziehungsberechtigte und Schüler/innen nehmen daran teil; auch Zuhörer/innen im Außenkreis können kurzzeitig auf einem „Open Chair“ Anregungen einbringen. Es gilt auf Basis der Gruppenergebnisse eine gemeinsame Reihung zu erarbeiten. So werden eher stark ausgeprägte („zentrale“) bzw. eher schwach ausgeprägte („periphere“) gemeinsame Werte für die Schule bestimmt - und unterschiedliche Standpunkte festgehalten, falls es bei einzelnen Kärtchen zu keiner Einigung kommen sollte.

Ergebnisse
übersichtlich
darstellen

Aufbereitung der Ergebnisse (nachher)

Je nach Wichtigkeit der Aussagen werden diese auf einer schulbezogenen „Qualitätslandkarte“ (siehe Abbildung) positioniert. Dieses Ergebnis sollte schließlich schulintern bekannt gemacht werden - darauf gründet sich das Schulprogramm.



Abbildung: Qualitätslandkarte

Die Qualitäts-Arbeitsgruppe kann die vorliegenden Ergebnisse nun folgendermaßen nutzen:

Wie man die
Ergebnisse
nutzen kann

- *Ist an der Schule eine Bestandsaufnahme geplant, so sind dafür bereits wesentliche Bereiche identifiziert, auf die sich die Ist-Analyse weckmäßigerweise konzentrieren kann.*
- *Die schulspezifisch gewichteten und gebündelten Qualitätsvorstellungen werden als Leitsätze formuliert und (auf etwa einer A4-Seite) zu einem Leitbild zusammengefasst. So entsteht der erste Baustein für das künftige Schulprogramm.*

Leitsätze und Leitbild
formulieren

Wie aber kommt man zur konkreten Formulierung der Leitsätze? Dazu kann etwa die Qualitäts-Arbeitsgruppe einen Text entwerfen, der auf den Ergebnissen des Qualitäts-Hearings basiert. Dieser Entwurf wird dann vom Kollegium und vom Schulpartnerschaftsgremium begutachtet - und mit der Einarbeitung dieser Rückmeldungen entsteht eine erste Fassung des Leitbildes.

Es ist aber auch möglich, Leitsätze bei größerer direkter Beteiligung und Interaktion der Schulpartner/innen zu formulieren. Dies zeigt die folgende Verfahrensvariante: sie beschreibt, wie ein Leitbild im Rahmen einer eintägigen pädagogischen Klausur auf Basis der Wunschvorstellungen („Visionen“) aller Beteiligten erstellt werden kann (siehe auch: „Qualitäts-Mind-Map“ im Verfahrensvorschlag „In die Qualitätsdiskussion einsteigen“).

Aus Visionen ein Leitbild entwickeln

1. Schritt:

Jede teilnehmende Person (Lehrer/innen, Erziehungsberechtigte und Schüler/innen) erhält mehrere Moderationskarten, auf die sie je eine Wunschvorstellung für ihre (Traum-) Schule schreibt.

2. Schritt:

Es bilden sich möglichst nach Personenkreisen gemischte Gruppen von drei bis fünf Mitgliedern, die ihre Wunschvorstellungen besprechen und die einzelnen Karten nach inhaltlicher Zusammengehörigkeit in Form von Clustern arrangieren.

Es beginnt mit
Wunschvorstellungen

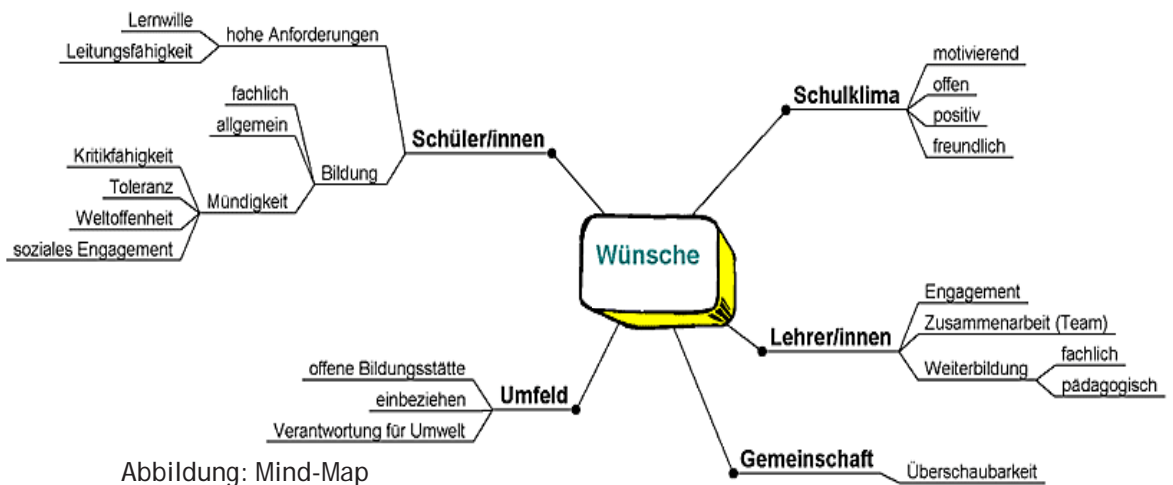


Abbildung: Mind-Map

3. Schritt:

Die Gruppenergebnisse werden im Plenum zusammengefasst: Ein/e Moderator/in (aus der Schule; externe/r Berater/in) erstellt auf Plakatpapier an der Wand eine Mind-Map auf Basis der Meldungen der einzelnen Gruppen (siehe Abbildung).

4. Schritt:

Die einzelnen Zweige werden (neuen) Gruppen, die sich nach thematischen Interessen gebildet haben, zur Bearbeitung zugeteilt. Ihre Aufgabe ist es, über den gewählten Zweig mit den jeweiligen Verästelungen einen Leitsatz (bzw. mehrere Leitsätze) zu schreiben.

Vom Entwerfen erster
Leitsätze ...

5. Schritt:

Die von den einzelnen Gruppen verfassten Leitsätze werden für alle lesbar präsentiert (auf einer Pinnwand, am Boden, auf einem Tisch, ...). Jede Person gibt Rückmeldungen zu den Vorschlägen. Dabei kommt es oft vor, dass einzelne Leitsätze zusammenpassen und gebündelt werden können.

6. Schritt:

Die Gruppen, welche die ersten Entwürfe erstellt haben, greifen die Rückmeldungen aus dem Plenum auf und überarbeiten ihre Vorschläge.

7. Schritt:

Die neu formulierten Leitsätze werden als „Leitbild“ zusammengefasst. Die Teilnehmer/innen erhalten das Ergebnis für eine letzte Rückmeldephase - nach Abschluss der Klausur.

...zur Fassung des
Leitbildes

8. Schritt:

Mit der Einarbeitung der Rückmeldungen (in schriftlicher Form oder zu einem eigenen Termin) wird die Endversion des „Leitbildes“ redigiert, die als Textbaustein Eingang ins Schulprogramm findet (siehe folgende Abbildung).

Beispiel
für ein Leitbild

1. Unsere Schule ist eine regionale Bildungs- und Veranstaltungsstätte, welche die Vermittlung einer breiten Allgemeinbildung zum Ziel hat.
2. Die überschaubare Größe wollen wir für ein freundliches und offenes Schul- und Lernklima nützen.
3. Wir stellen hohe Anforderungen an den Lernwillen und die Leistungsbereitschaft unserer Schülerinnen und Schüler.
4. Es ist uns wichtig, dass die aktive Mitarbeit und das Engagement der Lehrenden und Lernenden über die Unterrichtsarbeit hinaus gehen.
5. Für unser Kollegium ist es von großer Bedeutung, sich um eine Atmosphäre der Zusammenarbeit und des Teamgeistes zu bemühen.
6. Wir sind bereit, uns sowohl fachlich als auch in Hinblick auf neue Lehr- und Lernmethoden ständig weiterzubilden und unsere Unterrichtsarbeit kritisch zu reflektieren.
7. Das Hinführen der Schülerinnen und Schüler zu Weltoffenheit, Kritikfähigkeit, Toleranz und sozialem Engagement und Verantwortlichkeit für sich und die Umwelt ist uns ein wesentliches Anliegen.

Abbildung: Leitvorstellungen im Schulprogramm des BORG Egg

Was noch wichtig ist

Ergebnisse
anpeilen

Am Ende einer umfassenden Qualitätsdiskussion sollten Ergebnisse stehen, die man nutzen kann: Zum einen ist da an die Festlegung relevanter Qualitätsthemen für eine geplante Erhebung des Ist-Zustandes zu denken, zum anderen daran, gemeinsame Leitlinien für die eigene Schule festzumachen.

Positive Wirkung von
Leitbildern

Wenn sich eine Schule durch das Wahrnehmen von autonomen Spielräumen profiliert, zeigt sich dies - bei aller Vielfalt der an der Schule vorhandenen Qualitätsansprüche - in den gemeinsamen Leitvorstellungen. Darin drückt sich die pädagogische Grundhaltung (die Vision, das Wunsch-Image der Schule) aus. Damit Leitbilder - nach innen und nach außen - wirksam werden können, müssen sie verschriftlicht werden, was in Form von Leitsätzen erfolgt. „Leitsätze sind einprägsame Zielformulierungen, welche das Wunschbild aus der Vision in prägnante Worte fassen. Der Leitsatz enthält die gemeinsame Philosophie, weshalb er trotz der Kürze von allen verstanden werden und eine positive (Sog-)Wirkung auslösen kann.“ (Schratz, Steiner-Löffler 1998, 211). Leitbilder sind daher Grundlage des Schulprogramms, in dem sie weiter konkretisiert werden.

Verschiedene
Wege zum Ziel

Gemeinsame Qualitätsansprüche herausarbeiten und Leitsätze formulieren - dafür gibt es verschiedene Zugänge. Zwei wurden hier vorgestellt. Der Weg, Leitsätze aus Visionen zu entwickeln, orientiert sich am Methodenatelier von Zukunftskonferenzen (Burow 1998). Das „Qualitäts-Hearing“ basiert auf der Kleingruppen-Übung „Was ist eine gute Schule“ (Philipp 1995, 169ff) und einer in einem Pilotprojekt der Europäischen Kommission vorgeschlagenen Vorgehensweise zur Förderung der Diskussion zwischen den Schulpartner/innen (MacBeath u.a. 1998, 4f.). Was die Gruppenbildung betrifft, so gibt es für die wünschenswerte Größe der Kleingruppen (fünf bis acht Personen) klare Empfehlungen der Gruppenforschung. Die Zusammensetzung der Gruppen kann allerdings auch anders erfolgen als vorgeschlagen: Zum Beispiel ist die Bildung gemischter Lehrer-, Eltern- und Schülergruppen möglich, wodurch vermutlich weniger nach Interessengruppen pointierte Standpunkte in die abschließende Diskussion der Gruppenvertreter/innen eingebracht werden. Für eine schulpartnerschaftlich ausgewogene Zusammensetzung der abschließenden Gesprächsrunde sollte dann jedoch gesorgt sein - das kann sich bei vielen Teilnehmer/innen (und einer großen Zahl von Gruppen) als schwierig erweisen.

Die gemeinsame Arbeit
zählt

Welchen Zugang man auch immer wählt: Nicht nur das gemeinsame Ergebnis ist wichtig - und wert veröffentlicht zu werden -, sondern der gesamte Diskussionsprozess: Auch die Vorschläge der einzelnen Arbeitsgruppen und damit die verschiedenen relevanten Gesichtspunkte guter Schule sollten festgehalten und ausgetauscht werden, sodass unterschiedliche Perspektiven nicht verloren gehen.

Woran lässt sich Qualität überhaupt erkennen?

Kriterien und Indikatoren Suchen

Worum es geht

Herr L. ist nun schon seit zehn Jahren Schulleiter. Der Betrieb läuft, eine gewisse Routine hat sich eingestellt. Eines Abends trifft er einen alten Studienfreund. Zwanzig Jahre sind vergangen: Erinnerungen, Familie, verschiedene Berufe ... „Und ist das eigentlich eine gute Schule, die du leitest?“ - „Wir erfüllen unsere Aufgaben gut“, meint Herr L., „natürlich gibt es hier und da Probleme, wie an allen anderen Schulen auch, aber insgesamt bin ich zufrieden.“ - „Nimm es mir nicht übel, aber woher weißt du eigentlich, dass die Aufgaben gut erfüllt werden? Und übrigens: Was sind denn eure Aufgaben?“ Das Gespräch nimmt seinen Lauf, und je genauer der Freund - aus wohlmeinendem Interesse übrigens - nachfragt, desto schwieriger findet es der Schulleiter, seine Aussagen zu belegen. Die Erfolgsquote der Schülerinnen und Schüler kann er an der Note ablesen (auch wenn er diesbezüglich gewisse Zweifel hat), ansonsten aber verlässt er sich eher auf sein Gefühl. - Auch wenn er sich auf Grund der zehn Jahre, die er bereits an der Schule ist, auf dieses Gefühl verlassen kann, gehen ihm die Fragen seines Studienfreundes nicht aus dem Kopf. Eines Tages beschließt er, das Kollegium seiner Schule damit zu konfrontieren ...

Wenn wir die Qualität eines konkreten Schulstandorts systematisch untersuchen wollen, galt es zunächst jene Bereiche zu definieren und zu gewichten, in denen sich die Qualität von Schule überhaupt zeigen kann (siehe "In die Qualitätsdiskussion: Einsteigen"). In jenen Bereichen, die uns besonders wichtig erscheinen, haben wir Leitsätze formuliert, nach denen wir unser künftiges schulisches Handeln ausrichten wollen (siehe "Gemeinsam Qualitätsansprüche klären").

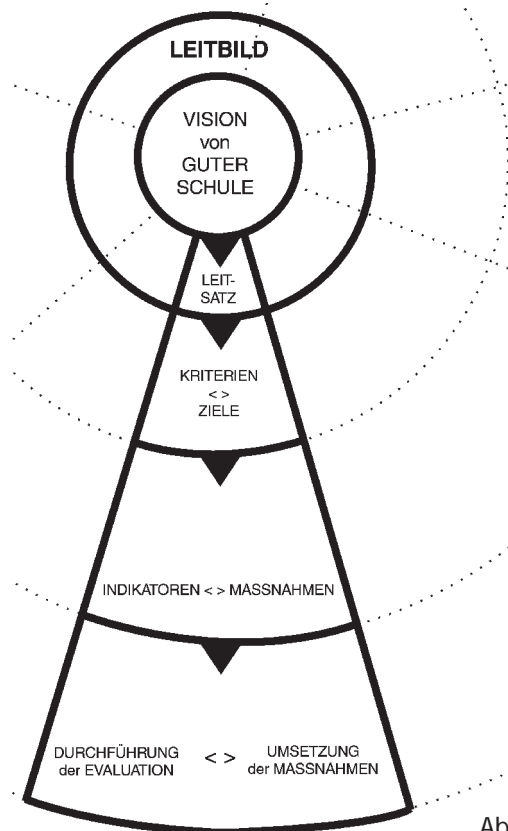


Abbildung: Von Leitsätzen zu den Indikatoren

So weit, so gut. Wirklich spannend – und oft auch kontroversiell – wird es meist, wenn die Diskussion konkreter wird, wenn es darum geht, zu den Leitsätzen entsprechende Kriterien (Qualitätsmerkmale) zu ermitteln, die oft in Form von Zielen festgehalten werden. Eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, die an die Wurzeln des eigenen pädagogischen Verständnisses – und mitunter auch noch tiefer – rühren kann! – Damit nicht genug: Kriterien, Ziele bleiben Wunschvorstellung, wenn wir nicht auch Indikatoren haben, an denen der Erfolg in der aktuellen Schulsituation ablesbar ist. Die grundsätzlichen Fragen lauten dabei: „Woran werden wir erkennen, ob wir uns in die angestrebte Richtung bewegen? Und wie können wir es überprüfen?“ Je komplexer der Qualitätsbereich, je mehr Werte und Haltungen im Spiel sind, desto schwieriger wird die Sache – und zugleich desto wichtiger ist es, sich auf entsprechende Kriterien und Indikatoren zu einigen.

Wie es geht

Die Bereiche, welche für die Qualitätsentwicklung der Schule von Bedeutung sind, werden in einzelnen Gruppen bearbeitet, um Kriterien (Ziele) und Indikatoren festzulegen. Je mehr Schulpartner/innen dabei mitmachen, desto eher werden die Ergebnisse von den Beteiligten später mitgetragen, aber auch desto aufwendiger wird die Durchführung.

1. Schritt

Das „Allerwichtigste“, jenen Aspekt, jenen Bereich, jene Fragestellung, den bzw. die sich die Schule genau anschauen will, auswählen – je nach Arbeitskapazität

der Schule können das natürlich auch mehrere Fragestellungen sein, oberste Regel: lieber ganz wenige Aspekte genau anschauen als von einer Palette von Erhebungsaspekten überfordert werden!

Leitfrage: Wenn wir herausfinden wollen, ob wir eine gute Schule sind? welcher Aspekt von Qualität erscheint uns dabei besonders wichtig?

Dazu ein konkretes Beispiel aus einem Gymnasium, das als eines der wichtigen Themen ausgewählt hat:

Verbindung unserer Schule mit dem Umfeld, Öffentlichkeitsarbeit

2. Schritt

Vorgaben suchen, die für einen bestimmten Bereich Gültigkeit haben sollen (z.B. Leitsätze aus dem Schulprogramm).

Leitfrage: Nach welchen Vorstellungen wollen wir unser künftiges schulisches Handeln in diesem Bereich ausrichten?

Das erwähnte Gymnasium hat für sein Schulprogramm den folgenden Leitsatz formuliert:

Wir betrachten es als unsere Aufgabe, unser Schulprogramm positiv nach außen zu präsentieren und zu kommunizieren, Aktivitäten in der Region mitzugestalten und außerschulische Ressourcen erfolgreich für die Schule zu nutzen.

3. Schritt:

Die *Kriterien* (Qualitätsmerkmale) überlegen, die man in diesem Zusammenhang für geeignet und wichtig hält.

Leitfrage: Worin besteht die Qualität bei dieser/n Vorgabe/n im Einzelnen?

In unserem Beispiel lauten 2 Kriterien etwa:

Kriterium 1:

Unsere (künftigen) Schüler/innen-Eltern wissen über Leitlinien, Angebote und Anforderungen unserer Schule Bescheid.

Kriterium 2:

Wir nützen die Absolvent/innen unserer Schule aktiv als wichtige Feedback-Geber/innen.

Anhand dieser Beispiele wird übrigens offenkundig, in welcher sprachlichen Nähe zu Zielformulierungen sich die Kriterien oft bereits bewegen (z. B. "Wir wollen erreichen, dass unsere künftigen Schüler-Eltern ...").

4. Schritt:

Indikatoren formulieren, die es ermöglichen sollen zu beurteilen, ob die festgelegten Kriterien (Zielsetzungen) erfüllt sind.

Leitfrage: (bezogen auf das jeweilige Kriterium):

Woran (an welchen Aktivitäten, Zuständen, Ereignissen, Ergebnissen) erkennen wir das?

(Beispiel: Unsere (künftigen) Schüler/innen-Eltern wissen über Leitlinien, Angebote und Anforderungen unserer Schule Bescheid. - Woran erkennen wir das?)

Indikatoren für Kriterium 1 des Beispiels sind etwa:

- . Lehrer/innen der künftigen 1. Klassen des Gymnasiums haben ihre Schule bei Elternabenden der 4. Klassen der umliegenden Volksschulen vorgestellt. Eltern-Rückmeldungen während der folgenden Anmelde-Phase bestätigen, dass die wichtigsten Botschaften angekommen sind (und geben auch Auskunft darüber, ob sie die Schulwahl beeinflusst haben).*
- . Eltern künftiger Schüler/innen der 1. Klassen wenden sich nach dem Informationsabend mit Detailfragen an die Schulleitung, die von ihrer Kenntnis des Schulprogramms sowie der Angebote und Anforderungen der Schule zeugen.*
- . Es gibt entsprechende Rückmeldungen (siehe oben) beim Tag der offenen Tür und beim 1. Elternabend.*

Indikatoren für Kriterium 2 sind etwa:

- . Absolvent/innen verschiedener Jahrgänge werden eingeladen, Vertreter/innen der Schule persönlich Rückmeldungen zu ausgewählten Qualitätsbereichen zu geben; die Rückmelde-Aktionen finden auch tatsächlich statt.*
- . Die Schule kennt die Laufbahnen der Absolvent/innen nach dem Schulbesuch und deren Einschätzung der (Aus-)Bildungsqualität der Schule im Lichte ihrer aktuellen Bedürfnisse.*

- *Die Rückmeldungen der Absolvent/innen werden jährlich in den Qualitätsentwicklungsprozess an der Schule einbezogen (und ziehen auch Konsequenzen nach sich).*

Spätestens an dieser Stelle wird übrigens deutlich, wie verzahnt gesetzte/zusetzende Maßnahmen zur Umsetzung und Indikatoren sind.

5. Schritt:

Evaluationsmethoden/-instrumente entwickeln bzw. auswählen, um die Ist-Situation hinsichtlich der Indikatoren zu überprüfen.

Leitfrage: (bezogen auf den jeweiligen Indikator):

Wie (mit welchen Methoden und Instrumenten) stellen wir fest, ob bzw. wie weit das bei uns der Fall ist?

(Beispiel: Die Rückmeldungen der Absolvent/innen werden jährlich in den Qualitätsentwicklungsprozess an der Schule einbezogen. - Wie stellen wir fest, ob bzw. wie weit das bei uns der Fall ist?)

Bezogen auf unser Beispiel wären solche Instrumente etwa

für Kriterium/Indikatoren 1:

- *Kurzer Fragebogen an alle Eltern, die ihre Kinder für die 1. Klasse anmelden;*
- *Gesprächsnotizen der Schulleitung, die ihre Einschätzung des Informationsstandes der anrufenden Eltern wiedergeben (z. B. auf einer Skala);*
- *Gesprächsnotizen der Lehrer/innen, die allen Eltern-Gesprächspartner/innen 1-2 gezielte Fragen stellen.*

für Kriterium/Indikatoren 2:

- *Auflistung aller entsprechenden Veranstaltungen, Teilnehmer/innen-Statistik und Analyse von Inhalt und Art der Durchführung der Veranstaltung;*
- *Überprüfung der Adressdatei (Vorhandensein, Vollständigkeit, Aktualisierungsmaßnahmen ...) und der Dokumentation der Rückmeldungen (Form, Aufbereitung, Verwertbarkeit ...);*
- *Untersuchung (Statistik, Interviews, Protokolle): Wie oft und in welcher Form findet diese Rückkoppelung statt? Welche Schulentwicklungsmaßnahmen haben die Rückmeldungen wie beeinflusst?*

Was noch wichtig ist

Aufwand und Wichtigkeit bzw. Effizienz müssen in einem guten Verhältnis stehen! Wenn dicke Pflichtenhefte oder Ähnliches entstehen, die voll mit Kriterien und Evaluationsaufträgen sind, ist die Gefahr groß, dass nicht mehr genau überprüft, sondern einfach nach Gefühl abgehakt wird. Deshalb ist auch hier weniger mehr, d.h. einen der Schule (oder einem Team) wichtigen Aspekt hernehmen und genauer anschauen, nicht alles auf einmal evaluieren wollen!

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass man lieber Bereiche auswählt, für die sich leicht Normen und Kriterien usw. formulieren lassen, die also leichter messbar sind, und nicht jene Bereiche, die wirklich unter den Nägeln brennen. (Das oben angeführte Beispiel über die Qualität der Verbindung einer Schule mit der Umgebung behandelt in diesem Sinn wohl auch einen eher gut messbaren Bereich.)

Unser Vorschlag: Nehmen Sie lieber in Kauf, dass Sie bezüglich solcher schwer messbarer Aspekte von Schule zwangsläufig unscharfe Ergebnisse erhalten, sodass die Auswertung neue Diskussionen auslöst, als dass Sie gleich von vornherein darauf verzichten, solche Bereiche zu evaluieren. Hier gilt das Motto aus dem Englischen:

“We must learn to measure what we value rather than value what we can easily measure.”

(Education Counts 1991)

Hilfe, wir ersticken in Daten!

Daten analysieren und aufbereiten

Worum es geht

Motiviert durch die positiven Erfahrungen bei einem pädagogischen Tag beschließt die Schule, der Frage nach der Qualität ihrer Arbeit systematischer nachzugehen. Dazu wird eine Arbeitsgruppe bestimmt, welche mit Unterstützung eines externen Beraters einen aufwendigen Fragebogen entwirft. Dieser wird an alle Eltern und Schüler/innen ausgegeben; nach einigen Erinnerungen steigt die Rücklaufquote auf über achtzig Prozent an, worüber alle sehr stolz sind. Nachdem eine Lehrerin aus dem EDV-Team die Auswertung vorgenommen hat, liegt eine derart große Datenmenge vor, dass in der Folge keine/r mehr richtig weiß, was damit geschehen soll. Jeder einzelne Punkt in der Auswertung ist für die Schule wichtig, doch die Zahlen allein sagen noch zuwenig aus ...

Bei größeren Evaluationsvorhaben besteht oft die Gefahr, dass viel Engagement in das Erheben von Daten investiert wird, daraus aber eine oft unerwartete Datenmenge resultieren kann. Daher ist es wichtig, bereits bei der Anlage einer Evaluationsmaßnahme mitzudenken, mit welchen Daten die Schule in der Auswertungsphase konfrontiert sein wird. Ansonsten kann es dazu kommen, dass eine Menge wertvoller Befunde vorliegt, damit aber nichts passiert. Die Evaluation bleibt damit Selbstzweck, und was bleibt ist ein "Datenfriedhof".

Wie es geht

Die Auswertung von Daten ist ein schwieriges Unterfangen, da einerseits immer nur an einem Aspekt des Ganzen gearbeitet werden kann, andererseits aber ein Teil ohne das Ganze den Gemein-Sinn vernachlässigt. Daher ist in der Phase der Datenanalyse und -aufbereitung im Kollegium ein Weg zu gehen, der - im Sinne der Beteiligung möglichst aller - auf kleine Schritte baut, dennoch aber das Gesamtbild nicht aus dem Auge verlieren lässt. Eine solche Vorgangsweise kann über folgende Schrittabfolge erreicht werden:

1. Schritt:

Die Daten aus der Bestandsaufnahme werden im Überblick (möglichst visualisiert) so vorgestellt, dass alle einen ersten Eindruck von den Ergebnissen der Evaluationsmaßnahme haben.

2. Schritt:

Es werden Kleingruppen (à drei bis fünf Mitglieder) gebildet, die jeweils einen Teil der vorgestellten Auswertung (z. B. die Gesamtergebnisse zu einem Fragebogen-

Erste Eindrücke vom
Ganzen vermitteln



Bildung von
Analysegruppen



Item) erhalten. (In kleinen Kollegien wird eine Kleingruppe mehrere Datensätze zur Auswertung erhalten, damit alle Ergebnisse ausgewertet werden können.)

3. Schritt:

Jede Analysegruppe (aus 2.) interpretiert den ihr zugeteilten Datensatz. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- *Was sagen uns diese Daten?*
- *Was heißt das aus der Perspektive von ... (Schüler/innen, Lehrer/innen, Eltern)?*
- *Was überrascht? Weshalb?*
- *Welche Vermutungen können wir anstellen?*
- *Welche zusätzlichen Informationen brauchen wir?*
- ...

Da in der Datenanalyse möglichst viele Sichtweisen zur Sprache kommen sollten, wird empfohlen, die Eltern - zumindest für jene Aspekte, welche für alle Schulpartner von Bedeutung sind, einzubeziehen. Dies kann beispielsweise im Zuge eines pädagogischen Tags erfolgen. Dabei empfiehlt es sich, dieselben Daten von den Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern getrennt analysieren zu lassen, um möglicherweise vorhandene Unterschiede in der Interpretation sichtbar zu machen. (Dabei geht es nicht um ein "richtig" oder "falsch", sondern um die Wahrnehmung eines Sachverhalts aus unterschiedlichen Perspektiven!)

4. Schritt:

Die Befunde aus der Gruppenarbeit werden im Plenum zusammengetragen, damit die Teilergebnisse wieder miteinander in Beziehung gesetzt werden können. Die fish bowl-Methode (Innenkreis-Außenkreis-Arrangement) bietet eine gute Möglichkeit dazu: Jede Kleingruppe bestimmt ein Mitglied, das sie bei der Berichterstattung im Plenum vertritt. Die Berichterstatter/innen bilden einen Innenkreis, während die übrigen Gruppenmitglieder in einem Außenkreis Platz nehmen. Im Innenkreis bleiben zusätzlich zwei bis drei Sessel leer, auf denen kurzfristig Personen aus dem Außenkreis Platz nehmen, da sie etwas in die Diskussion einbringen wollen. In das Austauschgespräch ist nur der Innenkreis involviert, während die Mitglieder des Außenkreises das Gespräch verfolgen und sich, wenn sie einen Beitrag machen wollen, kurzfristig in den Innenkreis begeben.

Wenn, wie im 3. Schritt empfohlen, auch Eltern und Schüler/innen mit der Datenanalyse befasst sind, bietet sich diese Methode besonders an, um die unterschiedlichen Sichtweisen im Innenkreis zur Sprache zu bringen. Es sind ein bis zwei Vertreter/innen jeder Personengruppe vertreten und tauschen ihre Analyseergebnisse aus. Weitere Personen aus dem Außenkreis können durch den kurzfristigen Besuch des Innenkreises rückfragen, hinterfragen und durch ihre

Gruppen analysieren

Zusammenführen der
Teilergebnisse

eigene Sichtweise das Meinungsspektrum ausweiten. Wichtig ist allerdings, dass alle Gesprächspartner/innen im Innenkreis ausreichend die Möglichkeit erhalten, ihre Standpunkte zu vertreten, wofür gegebenenfalls die Moderation sorgen muss.

5. Schritt:

Die nach der *fish bowl* ergänzten Ergebnisse aus den einzelnen Gruppen (Schritte 3 und 4) werden von einer Projektgruppe (z. B. Evaluationsteam, Steuerungsgruppe o.Ä.) schriftlich zusammengefasst, damit sie für die weitere Bearbeitung zur Verfügung stehen (*Analyseergebnisse zusammenführen und Ziele festlegen*). Dies kann beispielsweise mit der Methode des *Fischgräte-Diagramms* erfolgen, das den Namen von seiner Form hat. Mittels dieses Diagramms werden Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkung in der Problemanalyse zusammengefasst. Dazu ein konkretes *Beispiel* aus der Evaluationsarbeit an einer Hauptschule, an der sich in der Recherche eine große Unzufriedenheit mit der Hausaufgabenpraxis an der Schule als Problem herausgestellt hatte, dem in einer Bestandsaufnahme auf die Spur gegangen wurde:

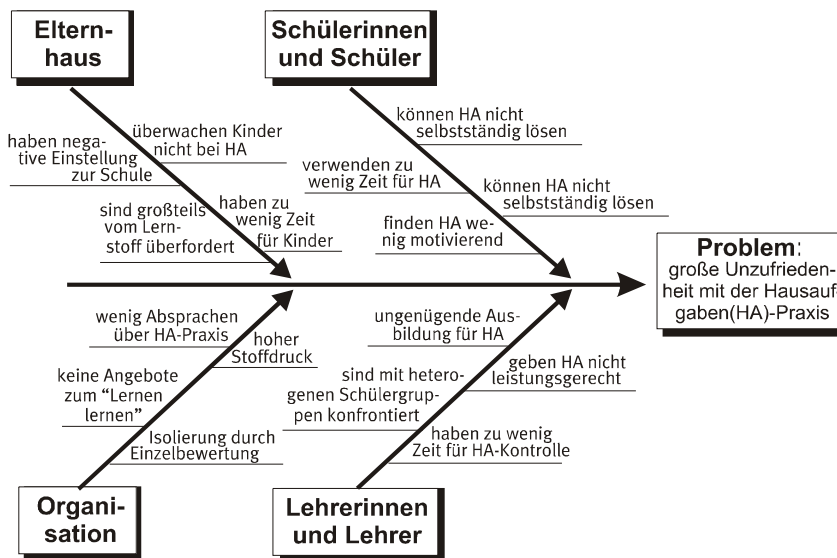


Abbildung: Fischgräte-Diagramm

Auf der rechten Seite wird die Wirkung aufgeschrieben, in den einzelnen "Fischgräten" werden die Gründe dafür, zusammengefasst nach bestimmten Clustern (schattierte Kästen), eingetragen. Hier werden die Ergebnisse aus der Datenanalyse eingetragen.

Was noch wichtig ist

Sollen die gewonnenen Daten zu einer tatsächlichen Verbesserung der aktuellen Situation beitragen, ist es wichtig, dass die Ergebnisse nicht dazu führen, dass einzelne Personen oder Gruppen für Probleme, die sich in der Analyse zeigen, verantwortlich gemacht werden, sondern dass jede Lehrerin und jeder Lehrer sich mit den Ergebnissen auseinandersetzt und dadurch eine bestimmte Problemsicht gewinnt, um daraus Konsequenzen für die Verbesserung der Situation zu gewinnen. Erfahrungsgemäß sind Lehrerinnen und Lehrer eher bereit, Entwicklungen mitzutragen, wenn sie selbst Teil des Prozesses sind, in dem Probleme analysiert und Lösungen erarbeitet werden (*ownership*).

Für viele Lehrerinnen und Lehrer ist es sehr ungewohnt, sich mit der Auswertung von Daten aus Bestandsaufnahmen zu befassen. Die Bereitschaft dazu ist dann am größten, wenn jede/r einen Sinn in dieser Tätigkeit sieht. Ein Sinn ergibt sich für die Beteiligten vor allem dann, wenn diese Ergebnisse auch für die eigene Unterrichts- und Erziehungstätigkeit hilfreich sein können. Um dies zu erreichen, sollte immer auch deutlich gemacht werden, was mit den Ergebnissen passiert, d. h. welche Konsequenzen sich daraus für die künftige Arbeit ergeben. Dies lässt sich etwa dadurch erreichen, dass im Anschluss an die Auswertung bereits festgelegt wird, was mit den Ergebnissen in der Folge passieren soll.

Eine Fokussierung auf die konkrete Befassung mit den Ergebnissen kann mit folgendem Raster erfolgen, auf dem weiterführende Fragen beantwortet werden sollen:

Wer soll über welche Ergebnisse der Bestandsaufnahme informiert werden?	
Was wollen wir, dass sie daraus erfahren?	
Wie soll die Information erfolgen, damit sie Konsequenzen erwarten lässt?	
Wer ist dafür verantwortlich, dass dies auch tatsächlich geschieht?	
Welcher Zeitrahmen soll dafür zur Verfügung stehen?	
Woran lässt sich erkennen, dass das angestrebte Ziel erreicht ist?	

Raster dieser Art helfen, Verbindlichkeit herzustellen, da erfahrungsgemäß nach gemeinsamen Aktivitäten im Kollegium wieder die Arbeit in der Klasse im Vordergrund steht, wo nicht zuletzt auch wirksam werden soll, was im Rahmen der Evaluation erkundet wird.

Wie lässt sich das alles zusammenfassen?

Evaluationsergebnisse darstellen

Worum es geht

Eine Schule hat als autonome Maßnahme "Soziales Lernen" eingeführt. Im ersten Jahr melden sich zwei Lehrerinnen und ein Lehrer für die Einführung und Erprobung des neuen "Unterrichtsfachs". Dieses Team erstellt zunächst einen Lehrplan, erarbeitet darauf aufbauende Unterrichtsmaterialien und beginnt damit in der ersten Klasse zu experimentieren. Am Ende des Semesters wollen sie eine Evaluation der Wirkung dieser Maßnahme durchführen. Dazu werden Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kolleginnen und Kollegen in anderen Fächern um Stellungnahmen gebeten und die Außensicht durch einen externen Experten eingeholt. Die Ergebnisse sollen zunächst in schriftlicher Form dokumentiert werden.

Die Durchführung einer Selbstevaluation ist nicht damit beendet, dass die Befunde einer Bestandsaufnahme oder einer spezifischen Untersuchung im Kollegium vorgestellt worden sind. Es ist darüber hinaus erforderlich, die Ergebnisse schriftlich zusammenzufassen, um sie - je nach Ausgangssituation - entsprechend präsentieren zu können. Evaluationsberichte sind dazu da, um Rechenschaft über geleistete Arbeit abzugeben, was nicht zuletzt im Zuge der autonomen Schulentwicklung von Bedeutung ist: Wenn Schulen sich eigene Ziele setzen, schulspezifische Lehrpläne erstellen und curricular eigene Wege gehen können, übernehmen sie damit aber auch die Verantwortung dafür, die Qualität ihrer eigenen Arbeit zu evaluieren. Der Evaluationsbericht ist das Kommunikationsmedium für diese Tätigkeit - sowohl nach innen als auch nach außen.

Wie es geht

Bereits bei der Planung einer Evaluation sollte der Evaluationsbericht mitgedacht werden, um gegebenenfalls auch zu bedenken, welche Interessen die (potentiellen) Adressaten an einer Evaluation haben könnten. (Im Zuge einer externen Evaluation könnte etwa gefragt werden: *Warum wurden gerade diese Methoden - und nicht andere - gewählt? Welche Auswirkungen hat die Einführung des Faches "Soziales Lernen" im Rahmen der autonomen Schulentwicklung gehabt?*)

Für die Erstellung des Evaluationsberichts selbst hat sich folgende Schrittabfolge bewährt:

Bericht früh mitdenken

Funktion eines
Berichts

Adressat/innen
eines Berichts

1. Schritt:

Bildung bzw. Wahl einer "Redaktionsgruppe" für den Evaluationsbericht. Alle, die besondere Interessen daran haben, was in den Bericht aufgenommen werden soll und wie die Ergebnisse präsentiert werden, sollten die Möglichkeit haben, mitzuwirken. (Wenn beispielsweise eine fokussierte Evaluation der Wirksamkeit des Mathematikunterrichts in einer bestimmten Schulstufe durchgeführt wurde, sollte mindestens eine Lehrperson der betroffenen Mathematiklehrer/innen vertreten sein.)

2. Schritt:

Klärung von *Ziel* und *Adressat/innen* des Evaluationsberichts.

Zielklärung: Wozu soll der Bericht dienen?

Es gibt unterschiedliche Zielsetzungen für die Erstellung eines Evaluationsberichts, z. B.: Rechenschaftslegung über die Arbeit an der Schule, Rückmeldung über die Wirksamkeit besonderer Maßnahmen (z. B. Unterstützung in Problembereichen) u. v. a. m. Aus dem jeweiligen Zweck ergibt sich auch die inhaltliche und formale Gestaltung.

Klärung der Adressat/innen: Wer sind die möglichen Leser/innen?

Ein Bericht kann unterschiedliche Adressaten haben:

- Zunächst die innerschulische Öffentlichkeit: Über die Dokumentation in Berichtform sind die Ergebnisse (inkl. Maßnahmen, die daraus gezogen werden sollen) für das Kollegium eine Antwort auf die Frage "Wie gut arbeiten wir?"
- Schulleitung: Für das Management ist der Bericht eine Grundlage für Entscheidungen (künftige Maßnahmen, Personalentwicklung, Unterstützungsbedarf ...).
- Über die Schule hinaus dient er den Eltern gegenüber als Dokumentation für eine verantwortungsvolle Arbeit im Sinne der Kinder und Jugendlichen.
- Dem Schulerhalter gegenüber kann er als "Beweis" dafür dienen, dass mit öffentlichen Geldern verantwortungsbewusst umgegangen worden ist.
- Im Inspektionsbereich ist er die Grundlage für eine externe Evaluation durch die Schulaufsicht, welche sich an den Befunden der Selbstevaluation ausrichten sollte.
- Der Öffentlichkeit gegenüber kann ein Evaluationsbericht hilfreich sein, wenn beispielsweise mediale Anschuldigungen gegen die Schule gerichtet werden. Ihnen kann die professionelle Selbstvergewisserung entgegengehalten werden, womit die Schule aufzeigen kann, dass sie selbst an ihrer Entwicklung arbeitet.
- In der längerfristigen Entwicklung kann die Schule auf frühere Evaluationsberichte zurückgreifen, um entsprechende

Längsschnittanalysen durchführen zu können. (Was haben die Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig bewirkt?)

Auch die potentiellen Leserinnen und Leser eines Berichts haben einen Einfluss auf die Gestaltung. Eltern benötigen eine andere Ansprache als etwa eine externe Beratung aus dem Bereich der Lehrerfortbildung. Fragen wie: *Was interessiert die Personengruppe xy überhaupt an unseren Ergebnissen? Welche besonderen Erwartungen haben sie? Welchen Wissensstand haben sie? Wie viel Zeit werden sie zum Lesen des Berichts aufwenden?* usw. können helfen, den Bericht so aufzubereiten, dass er der entsprechenden Zielgruppe möglichst nahe kommt.

3. Schritt:

Die Gestaltung des Evaluationsberichts ergibt sich vorwiegend aus der Klärung der Fragen in Schritt 2. Während Eltern als Adressaten voraussichtlich wenig Interesse an der methodischen Vorgangsweise der Durchführung von Evaluationsmaßnahmen haben und mehr an den Ergebnissen interessiert sein werden, wird eine externe Evaluation auf die Untersuchungsmethode eingehen und die Qualität der gewählten Instrumente kennen lernen wollen. In bestimmten Fällen wird es auch von Interesse sein, die eingesetzten Befragungsinstrumente im Anhang beizulegen. Doch dies ist alles im Hinblick auf den Zweck und die Adressat/innen zu klären. Folgendes Beispiel zeigt eine modellhafte Gliederung für einen Evaluationsbericht auf, sollte aber in Hinblick auf die jeweilige Verwendungssituation adaptiert werden.

Titelblatt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (Schulleitung/Redaktionsteam)

*Teil 1: Ziel und Ausgangsbedingung für die Evaluation
Fragestellung und Untersuchungsziel*

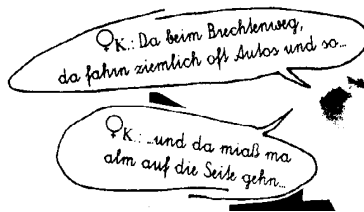
*Teil 2: Methodische Vorgangsweise
Wahl der Untersuchungsmethode(n) und Begründung*

*Teil 3: Ergebnisse und Auswertung
Darstellung möglichst mit grafischer Aufbereitung
(Visualisierung), Interpretationen der gewonnenen
Informationen*

*Teil 4: Schlussfolgerungen und Konsequenzen
Bedeutung der Ergebnisse für die Schule und Maßnahmen,
die aufgrund der Befunde getroffen werden (sollen)*

*Zusammenfassung (kurz: maximal eine Seite)
für eilige Leser/innen und als Textbaustein für das Schulprogramm*

Ein Beispiel



Sprechblasen eignen sich besonders dort, wo Einzelaussagen aus qualitativen Auswertungen hervorgehoben werden sollen. Sie lenken die Aufmerksamkeit auf bestimmte Sachverhalte.

Berichte können aber auch Aussagen von Personen bzw. Personengruppen enthalten, welche einen bestimmten Sachverhalt aus der Betroffenenperspektive aufzeigen.

Das folgende Beispiel gibt einen Einblick, wie eine Schülerin den Pädagogischen Tag der Schule erlebt hat:

Ein gelungenes Unterfangen

Der Pädagogische Tag aus Schülersicht

Einen Tag freiwillig mit Lehrern verbringen? – Warum nicht?« dachten sich immerhin sechs Schüler der Oberstufe – Nikolaus Paumgarten und Georg Steiger (8B), Elisabeth Scholz (5B), Wolfgang Mildner (6A), Magdalena Fitz und Barbara Wiesmüller (6B) – und beschlossen, am Pädagogischen Tag des BG/BRG Sillgasse teilzunehmen. Die Chance zu nutzen, einmal richtig mitreden und seine Meinung den Lehrern mitteilen zu können, war wohl die größte Motivation unserer kleinen Gruppe. So erschienen wir pünktlich um acht Uhr Früh im Haus der Begegnung. Die Reaktionen der Lehrer darauf, daß an diesem Tag Schüler anzutreffen waren, waren überraschend positiv, und unser Kommen wurde durch einige aufmunternde Worte belohnt. Nachdem die Moderatoren der Veranstaltung eine gute Atmosphäre geschaffen hatten, schritten wir zur Gruppeneinteilung, die uns Schüler lehrte, daß auch Lehrer kompliziert sein können. Auffallend war, daß sich alle jugendlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, unabhängig voneinander, dem Themenbereich *Gesprächskultur* zuwandten. Das gab wohl einigen schon den ersten Denkanstoß, doch weitere sollten noch folgen. Nachdem jede Kleingruppe in einem eigenen Raum Platz genommen hatte, konnte das Thema bearbeitet werden.

Leider kann ich nur von der Arbeit aus meinem Arbeitskreis berichten. Unsere Gruppe bestand aus sieben Lehrern und

drei Schülern. Das angenehmste an den folgenden Diskussionen war, daß jeder jeden gelten ließ und niemand belächelt wurde. Lehrer und Schüler standen auf einer Stufe, Perspektiven konnten ausgetauscht und jede Diskussion zu Ende geführt werden – ein gutes Gefühl, offen mit den Professoren und Professorinnen über Kommunikationsstörungen, Probleme und Ärgernisse reden zu können. In angenehmen Abständen gab es kleine Pausen, in denen neue Energie – sowohl körperliche als auch geistige – getankt werden konnte. Während der Mittagspause, in der die Lehrer das vorzügliche Essen des Bildungshauses genossen, pilgerten wir Schüler zu einem nahen Supermarkt. Der Nachmittag wurde damit verbracht, konkrete Lösungsvorschläge zu finden und einen Aktionsplan aufzustellen, in dem weitere Schritte genau festgehalten wurden. Nach einer kurzen Gruppenpräsentation und abschließenden Worten der Moderatoren – die übrigens den Tag gut im Griff hatten – wurden wir wieder in die »Freiheit« entlassen. Mit viel Motivation, guten Vorsätzen, guter Laune und der Gewißheit, keine Zeit vergeudet zu haben, machten wir uns auf den Heimweg.

Immerhin hat es bis heute noch weitere Treffen unseres Arbeitskreises gegeben. Also besteht doch noch Hoffnung für unsere Gesprächskultur, oder...?

Barbara Wiesmüller 6B

4. Schritt:

Da ein Evaluationsbericht auch eine Art Leistungsnachweis für eine Schule darstellt, sollte er auch für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Daher kann es Sinn machen, den fertigen Bericht – immer abhängig vom Zweck (siehe Schritt 2) – auch entsprechend zu präsentieren, sei dies innerhalb oder außerhalb der Schule. Auch wenn die Präsentation „nur“ innerhalb des Kollegiums stattfindet, soll damit ein Stück Wertschätzung für die geleistete Arbeit ausgedrückt werden, selbst dann, wenn sie nicht immer das gebracht hat, was man sich erwartet hatte...

Was noch wichtig ist

Aufwand und Wirkung der Erstellung eines Evaluationsberichts müssen in einem guten Verhältnis stehen! Wenn derartige Berichte das Volumen einer Dissertation annehmen und vollgepfropft mit Zahlen sind, ist die Gefahr groß, dass niemand mehr Interesse (oder die Zeit) hat, sie zu lesen. Daher haben Berichte üblicherweise eine Länge von zehn bis fünfzehn Seiten (je nach Zweck), können in speziellen Fällen natürlich auch umfangreicher sein.

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass man für den Bericht nur jene Bereiche auswählt, in welchen die Schule „gut dasteht“. Berichte, die nur der Imagepflege dienen sollen und sich nicht mit den Herausforderungen der Schule in den nächsten Jahren auseinandersetzen, bringen niemandem viel: Die Leser/innen haben wenig Interesse an Jubelmeldungen im Format von Werbebotschaften à la „... wäscht weißer als ...“. Externe Berater/innen, Schulaufsicht und andere Mitglieder der Profession werden umso genauer dorthin schauen, worüber im Bericht selbst nichts steht. Hier ist zu berücksichtigen, dass eine Evaluation nicht einem Richtig / Falsch-Denken verpflichtet sein sollte, sondern der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht. In dieser Hinsicht ist sie ein Unterstützungsmedium für die eigene Arbeit und für gegebenenfalls erforderliche Hilfe von außen. Dies kann sie aber nur sein, wenn in der Schule eine ehrliche Auseinandersetzung mit den sich selbst gestellten Evaluationsfragen erfolgt und dieses Bemühen im Bericht auch ersichtlich wird.

Enthalten die Evaluationsergebnisse Daten, die für andere nicht zugänglich sein sollten, werden sie nicht in den Evaluationsbericht aufgenommen bzw. nur für die jeweils relevante Zielgruppe verwendet. Das heißt aber nicht, dass Berichte nach außen geglättet und geschönt werden sollen, um ein gutes Bild zu vermitteln. Ein wichtiges Kriterium stellt hier die Frage dar: Welche Nachteile können für eine Person (Lehrperson) bzw. eine Personengruppe (Team) oder die Schule als Ganzes entstehen, wenn die Evaluationsergebnisse von anderen rezipiert werden. Als öffentliche Einrichtung sollte die Schule nicht defensiv jede Form der Bekanntgabe der Wirksamkeit ihrer Arbeit vermeiden, sondern

Aufwand und Wirkung
balancieren

Keine Jubelschrift

eher darüber beraten, in welcher Form Risiken vermieden werden können, dennoch aber eine professionelle Berichterstattung möglich ist. Denn erst wenn die Schule vermehrt dazu übergeht, der Öffentlichkeit zu zeigen, was sie - zum Teil unter denkbar schwierigen Bedingungen - zu leisten imstande ist, wird sie auch in der Öffentlichkeit ein positives Image erhalten.

...und was bedeutet das nun für uns?

Ergebnisse analysieren und Ziele festlegen

Worum es geht

Es war ein hartes Stück Arbeit, ein erstes Leitbild für die Schule zu formulieren. Mühsam oft, und wahrlich nicht immer unterhaltsam. Letztlich ist sich die überwiegende Mehrheit im Kollegium jedoch darin einig, dass es gelohnt hat: Für viele Lehrer/innen war es „ohnehin schon längst einmal fällig“ gewesen, grundsätzlich über Sinn und Zweck von Schule im Allgemeinen sowie ihrer eigenen pädagogischen Tätigkeit im Besonderen nachzudenken. Die Arbeit am Leitbild war in diesem Sinne ein willkommener Anlass, aus dem Alltagstrott auszusteigen und sich ein wenig Zeit zu nehmen für gemeinsame Reflexion und Diskussion: Viele Fragen, so manche Antwort. Man ist sich einig: Wir sind ein Stück weiter gekommen.

Der neue Schwung bei vielen der Beteiligten hat einen nächsten Schritt ermöglicht: Auf der Basis des Leitbilds hat eine Arbeitsgruppe im Auftrag von Schulleitung, Kollegium, Schüler/innen- und Elternvertretung den Ist-Zustand in wichtigen Qualitätsbereichen erhoben. Bei dieser Bestandsaufnahme hat die Gruppe Augenmaß bewiesen: Man hat sich auf das Wesentliche konzentriert, den Wunsch nach wissenschaftlicher Exaktheit über Bord geworfen und den befragten Personenkreis - und damit die Datenmenge - überschaubar gehalten. Keineswegs verzichtet hat man jedoch darauf, einige der absehbaren „heißen Eisen“ in die Bestandsaufnahme einzubeziehen... - Die vom Schulpartnerschaftsgremium verabschiedeten Ergebnisse hat die Abschlussklasse im Rahmen eines Projekts aufbereitet - eine optisch gefällige Broschüre und Overhead-Folien stehen zur Verfügung, eine Präsentation auf der Homepage der Schule ist in Vorbereitung.

Geschafft! - Geschafft? Die meisten Akteure sind sich der Gefahr bewusst. Die ganze Angelegenheit hat viel Zeit und Energie beansprucht, ein Produkt liegt vor, und die Versuchung ist verständlicher Weise 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 ermutigt die Lehrer/innen, den Evaluationsbericht in ihren Klassen auch tatsächlich zum Gegenstand der Diskussion zu machen, strittigen Fragen auf den Grund zu gehen; sie trägt die Ergebnisse persönlich in die nächste Elternvereinsversammlung, die Klassensprechersitzung und in die Redaktion der Schülerzeitung - überall mit

Pädagogischer Tag

der nachdrücklichen Einladung, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was diese Ergebnisse aus der Sicht der jeweiligen Gruppe denn nun bedeuteten, und welche Konsequenzen sie nach sich ziehen sollten. Und da sie, wie üblich, Nägel mit Köpfen macht, kündigt sie auch gleich 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. Die meisten Kolleg/innen sind einverstanden; ein leises, im übrigen nicht erwiesenes Murren aus den hinteren Reihen verstummt angesichts der Feststellung, dass die vielzitierten „schulautonomen Tage“ genau für solche Zwecke vorgesehen seien...

Wie es geht

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:

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 Moderatoren

- 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
- 1. Programmvorschlag (Brainstorming)
- TeilnehmerInnen (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, Moderatoren, Planungsgruppe)
- Arbeitsformen (Brainstorming, Wünsche), Dauer des PT
- Ergebnissicherung, Dokumentation
- Termin PT
- Ort PT
- Räumlichkeiten, Geräte, Materialien
- Buffet am PT
- Honorar für Moderatoren
- 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)

Zum Tagungsablauf

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 Moderatoren und Übergabe der Moderation...
Dauer: 10 - 15 min

Vorstellung des Programms, Organisatorisches

(Planungsgruppe oder Moderator)
Dauer: 10 min

Stärken - Schwächen - Analyse

(heterogene Arbeitsgruppen - Lehrer/innen, Schüler/innen, Erziehungsberechtigte gemischt; 1 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 und berichten dabei auch von Meinungen, die andere Personen(gruppen) im Vorfeld des PT vertreten haben.
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 erfolgte Analyse der Stärken und Schwächen aus ihrer Sicht in den nächsten 2 - 3 Jahren an der Schule gezogen werden sollten (Szenario; Plakat/e).
Dauer: 60 - 90 min

Präsentation der Szenarien

(je 1 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; 1 Qualitätsbereich pro Gruppe, nötigenfalls mehrere Gruppen parallel; Gruppenmoderation, schriftlich vorbereitete Arbeitsaufträge):

Vor dem Hintergrund der Szenarien formuliert jede Gruppe (innerhalb „ihres“ Qualitätsbereichs) jene 3 - 5 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

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 Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen):

- „Wir werden bis zu den Schulferien im Frühjahr die Erziehungsberechtigten der Schüler/innen im letzten Volksschuljahrgang unseres Einzugsbereiches nachweislich über Schulprogramm und Angebot unserer Schule informieren“

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 PT geschieht und welche konkreten nächsten Schritte (bis) wann zu erwarten sind.

Dauer: 10 - 15 min

Ergebnissicherung

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.

Dokumentation

Leitbild und Ziel =
1. Schulprogramm

Die vorrangigen Zielformulierungen werden von der Gruppe geordnet, nötigenfalls redigiert und in einem kurzen Dokument zusammengefasst. Sie ergeben, zusammen mit dem Leitbild, die erste Fassung eines Schulprogramms, das nun zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung steht.

Planung: Selbst-
evaluation

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 PT - mehr oder weniger systematisch - 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.

Wie man Wege zum Ziel findet

Maßnahmen zur Umsetzung suchen

Worum es geht

An einer Schule wurden im Rahmen der Arbeit am Schulprogramm bereits mehrere relevante Entwicklungsbereiche und dazu jeweils ein, zwei Zielvorstellungen ausgearbeitet und schulparterschaftlich festgelegt - bestimmt nach Inhalt, Umfang, Termin und überprüfbaren Zielkriterien. Es gilt nun, in professioneller Weise - primär sind hier die Lehrer/innen gefordert - konkrete Maßnahmen auszuarbeiten, die zur Erreichung dieser Ziele im Planungszeitraum (etwa ein bis zwei Jahre) geeignet sind. Für jedes Ziel, das angepeilt wird, soll wenigstens eine zielführende Route ausgewählt und in weiterer Folge der Lehrer/innenkonferenz zur Beschlussfassung vorgeschlagen werden.

Wie es geht

Im Falle einer größeren Schule richtet das Kollegium für jedes Entwicklungsziel eine eigene Planungsgruppe ein (etwa acht bis zwölf Lehrer/innen aus möglichst verschiedenen Fachbereichen; ein/e Gruppenleiter/in) und beauftragt sie, für die jeweilige Vorgabe zielführende Handlungsoptionen auszuarbeiten. Auch kleinere Schulen können sich an diesem Verfahrensvorschlag orientieren: Man wird aber nur wenige Kleingruppen bilden können, die dann sukzessive für jeweils zwei bis drei Zielvorgaben Handlungsvorschläge entwickeln; eventuell ist es möglich, die Themenarbeit an einem Halbtage zu terminisieren. Die Arbeitsgruppen sollten sich für die kreative Suche und anschließende Auswahl von Handlungsstrategien mit Hilfe der "Nominellen Gruppentechnik" jeweils gut zwei Stunden Zeit nehmen.

Erläuterung des Verfahrens (ca. 10 Minuten)

Der/die Gruppenleiter/in stellt den in einem Halbkreis sitzenden Personen zuerst die Methode und die einzelnen Arbeitsschritte vor. Die Visualisierung (Flipchart oder OH-Projektion) und kurze Erläuterung der folgenden Überschriften ist dazu im Allgemeinen ausreichend.

Präzisierung der Aufgabenstellung (ca. 10 Minuten)

Die bereits vor der Sitzung festgelegte Zieldefinition wird als konkrete Aufgabenstellung bekannt gegeben und zur Vermeidung etwaiger Unklarheiten gemeinsam präzisiert (siehe folgendes Beispiel). Inhaltliche Beiträge sollen an dieser Stelle nicht eingebracht und konsequent auf später verschoben werden.

Arbeitsweise
und -schritte
klären

Aufgabe
gemeinsam
präzisieren

Für die Aufgabenstellung ...

Zielvorstellung, für die Handlungsoptionen zu entwickeln sind:

Wir wollen die Leistungen unserer Schule im nächsten Jahr informativ, mediengerecht und anspruchsvoll in der Öffentlichkeit präsentieren.

Aufgabenstellung:

Welche Handlungen und organisatorischen Maßnahmen können wir im nächsten Schuljahr setzen, um die Aktivitäten und Erfolge unserer Schule stimmig und öffentlichkeitswirksam darzustellen?

Beispiel: Aufgabenstellung Nominelle Gruppentechnik

... Ideen in Einzelarbeit suchen

Individuelle schriftliche Beantwortung (ca. 10 Minuten)

Die Teilnehmer/innen schreiben alle Umsetzungsvorschläge auf, die ihnen zur Aufgabenstellung einfallen. Dies geschieht in Einzelarbeit: Jede/r notiert seine / ihre Antworten stichwortartig - unbeeinflusst von anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe. Es geht darum, möglichst viele Ideen zu produzieren.

Vorschläge reihum sammeln

Sammeln der Antworten (ca. 30 Minuten)

Reihum werden die Personen gebeten, jeweils nur einen Vorschlag aus ihrer Ideenliste bekannt zu geben. Der/die Gruppenleiter/in hält die Äußerungen möglichst wörtlich und für alle sichtbar auf einem großen Plakat fest. Bewertungen, Interpretationen oder Diskussionen sind in dieser Phase nicht zulässig. Die Sammlung der Vorschläge im "Rundumlauf" wird solange fortgesetzt, bis kein/e Teilnehmer/in weitere neue Umsetzungsideen auf der Liste hat.

Verständnisfragen klären

Äußerungen klären (ca. 15 Minuten)

Zur Verständnissicherung folgt nun ein Frage-Antwort-Gespräch: Wer eine Äußerung nicht versteht, ersucht den/die Autor/in, sie zu erläutern und zu konkretisieren. Unklare Formulierungen, offensichtliche Überlappungen und Wiederholungen können dabei ausgeräumt werden. Es geht jedoch nicht um die Bewertung von Vorschlägen, dafür ist ein eigener Arbeitsschritt vorgesehen.

Vorschläge
einzeln
bewerten

Prioritäten in der
Gruppe ...

... summarisch aus
den Einzelwertungen
ermitteln

Individuelle Reihung (ca. 10 Minuten)

Die Teilnehmer/innen werden gebeten, die Vorschläge auf dem Plakat in stiller Einzelarbeit zu überdenken und jene fünf auszuwählen, die sie für am geeignetsten in Hinblick auf die gestellte Aufgabe erachten. Anschließend sind Planungsgruppe eine bis zwei Varianten eines solchen Maßnahmenpakets der Konferenz zur Entscheidung vorgelegt werden.

Gruppenwertung ermitteln (ca. 10 Minuten)

Die einzelnen Reihungen werden dem/der Gruppenleiter/in mitgeteilt, der/die während der vorangegangenen Stillarbeit die Vorschläge nummeriert und auf einer Seite des Plakats eine Spalte eingezogen hat. Die Punktezahlen für jeden Vorschlag werden in diese Spalte geschrieben und dann addiert. Die fünf Vorschläge mit den meisten Punkten werden schließlich mit dem entsprechenden Rangplatz versehen (siehe folgende Abbildung).

Schule öffentlichkeitswirksam präsentieren

Punkte	Rang	Vorschläge
IIII	4	Neues Schullogo entwickeln
IIII IIII IIII II	17	② Informationsbroschüre gestalten
IIII I	6	Abschlussklassen im Internet präsentieren
IIII IIII IIII III	18	① Homepage der Schule erstellen
IIII II	7	Zeitungsbericht vom Besuch unserer Partnerschule
IIII IIII I	11	⑤ Schuljubiläum originell inszenieren
IIII IIII II	12	③ Klassenprojekt gemeinsam mit dem Unternehmen X. durchführen
IIII IIII II	12	③ Projektergebnisse bei Veranstaltung präsentieren

Abbildung: Vorschläge bewerten

Ergebnisse
abklären und
festhalten

Interpretation der Ergebnisse (ca. 30 Minuten)

Die ausgewählten Handlungsoptionen sollen durch eine freie Diskussion der Ergebnisse wieder in einen größeren Zusammenhang gestellt werden: Was bedeutet die hohe Übereinstimmung in der Bewertung einzelner Äußerungen? Wie kann man mit Aussagen, die nur wenigen Personen sehr wichtig sind, umgehen? Erst nach einer Erörterung solcher Fragen wird als vorläufiges Ergebnis festgehalten, welche Vorschläge sich nun tatsächlich im Hinblick auf die jeweilige Zielvorgabe besonders eignen dürften. Darüber informieren die Planungsgruppen das Kollegium schriftlich - mit dem Ziel, Rückmeldungen und weitere Anregungen einzuarbeiten.

Einzelvorschläge
miteinander
verbinden

Zusammenstellen von Maßnahmenpaketen (nachher)

Welche Kombination einzelner Maßnahmen ist zur Zielerreichung möglichst gut geeignet? Um aus den vorliegenden Ergebnissen (samt Umarbeitungsvorschlägen und sonstigen Rückmeldungen) Folgerungen zu ziehen, ist es zweckmäßig, einen eigenen Arbeitsschritt (in einem weiteren Treffen der Planungsgruppe) anzusetzen. Dabei sollen einzelne Vorschläge weiter konkretisiert, miteinander kombiniert und zu abgestimmten Vorhaben verbunden werden. Schließlich könnten pro Planungsgruppe eine bis zwei Varianten eines solchen Maßnahmenpakets der Konferenz zur Entscheidung vorgelegt werden.

Quellen-
hinweis

Was noch wichtig ist

Die Nominelle Gruppentechnik (nach Altrichter, Posch 1994, 206ff.) ist eine auf dem Brainstorming aufbauende, strukturierte Vorgangsweise zur Ideen- und Entscheidungsfindung in Gruppen. Sie trägt zum einen dazu bei, das Ideenpotential einer Gruppe auszuschöpfen, zum anderen ermöglicht sie, Vorschläge gemeinsam zügig auszuwählen.

Moderator/in
achtet auf geregelten
Ablauf

Die Gruppe (mit nicht mehr als fünfzehn Teilnehmer/innen; ideal sind acht bis zehn Personen) wird als "nominell" bezeichnet, da ihre Interaktionen nach vorgegebenen Regeln erfolgen. Sie sollen für ausgewogene Beteiligungsmöglichkeiten sorgen. Der/die Leiter/in organisiert den Ablauf und achtet auf die Einhaltung der Regeln, ohne sich selbst inhaltlich zu beteiligen - das ist eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe.

Das Aufschieben von Diskussionen muss mit Konsequenz und Verständnis erfolgen; vorhandene Spannungen können sonst in der heiklen Bewertungsphase aufbrechen. Dabei ist es wichtig, es nicht bei bloßen Mehrheitsentscheidungen zu belassen, sondern eine möglichst hohe Identifikation aller Beteiligten mit dem Ergebnis anzustreben.

Anwendungen
und Varianten

Das Verfahren eignet sich gut, um für eine definierte Situation eine Vielzahl von Handlungsstrategien zu entwickeln und mit den ausgewählten Optionen weiterzuarbeiten. Die Methode kann auch dabei nützlich sein, relevante Faktoren im Rahmen einer Situationsdiagnose (z. B.: Was sind Stärken und Schwächen unserer Schule?) zu bestimmen. Die klare Strukturierung wird bisweilen als einengend erlebt – mögliche Widerstände sollten schon vor Beginn angesprochen und abgebaut werden.

Falls eine Arbeitsgruppe (bei einem Teilnehmerkreis bis zu acht Personen) ihre Vorschläge lieber durch klassisches "Brainstorming" finden will, sollten im Zuge der Ideenproduktion (freie Assoziation der Teilnehmer/innen; Zuruf von Ideen, Moderator/in schreibt sie auf) einige Spielregeln beachtet werden:

Brainstorming:
Wichtige
Prinzipien

Regeln für das Brainstorming:

1. ***Quantität vor Qualität:*** Es gilt, in 20 bis 30 Minuten möglichst viele Ideen zu entwickeln.
2. ***Keine Urheberrechte:*** Ideen anderer Teilnehmer/innen können und sollen aufgegriffen, variiert und weiterentwickelt werden.
3. ***Phantasie ohne Grenzen:*** Jeder Beitrag, sei er noch so spekulativ oder ungewöhnlich, ist willkommen.
4. ***Kritik ist verboten:*** Der Ideenfluss darf nicht durch kritische Bemerkungen oder Diskussionen unterbrochen werden.

Abbildung: Brainstorming-Regeln

Besonders wichtig ist es, die Ideenproduktion von der Bewertungsphase deutlich zu trennen, wie dies auch bei der Nominellen Gruppentechnik geschieht.

Geredet haben wir genug ...

Die Umsetzung von Vorhaben angehen

Worum es geht

Qualitätsansprüche, Entwicklungsziele und Handlungsstrategien - über all dies haben sich die Schulpartner/innen bereits auf breiter Basis ausgetauscht und verständigt. Damit die Ergebnisse dieser mühevollen Arbeit auch wirklich umgesetzt werden und nicht bloß gute Vorsätze bleiben, ist es erforderlich, Konsequenzen für die künftige Arbeit an der Schule zu ziehen.

Leitvorstellungen, Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren und als Kern eines neuen Schulprogrammes schriftlich festzuhalten, trägt wesentlich dazu bei. Ebenso wichtig ist es, durch ein vom Kollegium gemeinsam erstelltes und verabschiedetes Arbeitsprogramm Verbindlichkeit herzustellen: mit klaren Aufträgen und namentlich Verantwortlichen.

Wie es geht

Als Rahmen eignet sich eine pädagogische Konferenz ("Programmkonferenz"), die inklusive Mittagspause rund sechs Stunden dauert. Bereits im Vorfeld sollten Planungsgruppen (siehe dazu die Sequenz "Maßnahmen zur Umsetzung suchen") Vorschläge zur Erreichung all jener Ziele vorbereitet haben, die ins neue Schulprogramm aufgenommen werden. Die Lehrer/innen beraten nun darüber und wählen gemeinsam die geeignetsten Vorhaben aus - die ihren Platz im Schulprogramm erhalten. Für jedes dieser Maßnahmenpakete wird zudem ein Aktionsplan (mit klaren Aufträgen, Zuständigkeiten und Fristen) erstellt und von der Konferenz beschlossen. Für die Umsetzung der Vorhaben sind schließlich die zugeordneten Personen (-Gruppen) entsprechend den vereinbarten Rahmenvorgaben verantwortlich.

Ein kurzer
Überblick



Konferenzprogramm vorstellen (ca. 10 Minuten)

Schon vor der Einladung zur Arbeitstagung haben die Teilnehmer/innen von den einzelnen Planungsgruppen schriftlich ausgearbeitete Vorschläge für jeden schulischen Zielbereich - mit ausreichender Gelegenheit für einzuarbeitende Rückmeldungen - erhalten. Den folgenden Arbeitsphasen entsprechend wird zu Beginn der Konferenz erläutert, was nun damit geschehen soll.

Ablauf klären



Maßnahmenpakete präsentieren (ca. 50 Minuten)

Die Planungsgruppen präsentieren kurz und bündig - und aufeinander abgestimmt - das aus ihrer Sicht geeignetste Vorhaben (und eventuell einen Alternativvorschlag)

Abgestimmte
Vorschläge vorstellen

für die jeweilige Zielvorgabe. In der Regel werden diese Vorschläge aus einer Kombination von Einzelmaßnahmen bestehen, alternative Maßnahmenpakete können durchaus Überschneidungen aufweisen!

Nachfragen und kurze Statements dazu sind möglich. Pro Vorschlag wird ein vorbereiteter Papierbogen mit Zielangabe, Kurzbezeichnung und stichwortartigem Abstract gut lesbar angebracht und mit einer fortlaufenden Nummer versehen (wie zum Beispiel in der folgenden Abbildung). Schließlich ist eine Reihe solcher Plakate vorhanden - sowie eine Liste der Vorschläge (Nummer und Kurzbezeichnung) auf Flipchart.

Nr. 3

Vorschlag für das Ziel B:

Mit welchen Maßnahmen wir die Leistungen der Schule wirkungsvoll in der Öffentlichkeit präsentieren können:

Ein mögliches
Vorhaben

Maßnahmen-Abstract:

- *Informationsfolder (mit Logo, Angebot, ...) gestalten*
- *Schule im Internet (Homepage) präsentieren*
- *Veranstaltung mit dem Partner-Betrieb B medial nutzen*
- *Szenische Aufführung (Schul-Revue) vorbereiten*
- ...

Abbildung: Beispiel für ein Maßnahmenpaket



Vorschläge gewichten (ca. 30 Minuten)

Zustimmung
erheben

Jede/r überlegt nun für sich, welche der Maßnahmenpakete im Planungszeitraum grundsätzlich realisierbar scheinen und schreibt die Nummern aller brauchbaren Vorschläge auf einen "Stimmzettel". Die Nennungen werden in anonymer Form gesammelt, je Vorschlag summiert und auf Flipchart notiert. Pro Zielbereich wird jener Vorschlag zur Weiterarbeit herangezogen, der eine ausreichende (bei angebotenen Alternativen: höhere) Zustimmung erhält. Im Falle erstmaliger Erstellung sollte dazu wohl auch das Schulprogramm gehören!

In Themen-
Gruppen ...

Themengruppen bilden (ca. 15 Minuten)

Die Teilnehmer/innen ordnen sich nun einem der ausgewählten Vorschläge zu - je nach Interesse an der Aufgabenstellung und nach den eigenen Möglichkeiten, an der Umsetzung der Vorhaben aktiv mitzuwirken. Auf eine möglichst ausgewogene Zusammensetzung ist dabei zu achten; ein Kern der Planungsgruppe, die den jeweiligen Vorschlag zusammengestellt hat, sollte jedenfalls dazugehören.

Aktionspläne
ausarbeiten

Durchführungspläne erstellen (ca. 90 Minuten)

In diesen Gruppen werden die einzelnen Maßnahmen und Tätigkeiten, aus denen jeder Vorschlag besteht, besprochen und präzisiert: Welche Aufgaben sind im Einzelnen durchzuführen? Welche Personen sind jeweils dafür verantwortlich? Wer ist daran beteiligt und arbeitet dabei mit? Bis wann sind die einzelnen Arbeiten zu erledigen? Wie wird der Erfolg gemessen? Jede Themengruppe hält ihr Ergebnis auf einem Plakat fest.

Vereinbarungen
treffen ...

Arbeitsprogramm verabschieden (ca. 90 Minuten)

Die Gruppen präsentieren im Plenum jeweils einen zielführenden Aktionsplan - z. B. nach dem Raster der folgenden Abbildung: WAS? (Tätigkeit) WER? (Verantwortliche) MIT WEM? (Beteiligte) WANN? (Termine) WIE PRÜFEN WIR'S? (Erfolgskontrolle).

Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind noch einmal sorgfältig zu überprüfen - vor allem hinsichtlich jener Personen, die an der Erstellung des Maßnahmenkataloges nicht beteiligt waren. Und wo dies erforderlich ist, erhält eine Projektgruppe den Auftrag, die Durchführung im Detail zu organisieren und die Umsetzung zu begleiten. Somit kann das Arbeitsprogramm beschlossen werden - die Kurzbeschreibung der einzelnen Vorhaben liefert einen weiteren Baustein für das Schulprogramm.

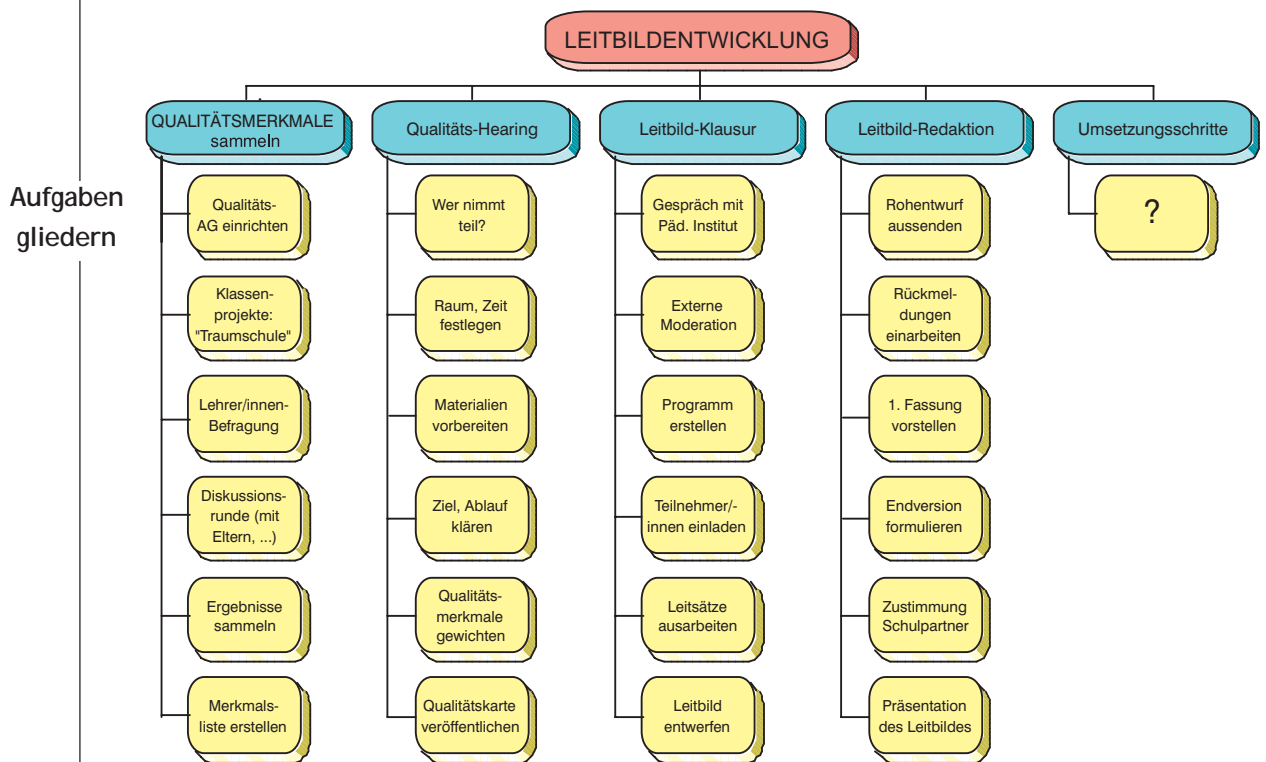
Abbildung: Aktionsplan

Aktionsplan		Zum Ziel: _____		
WAS?	Wer? mit Wem?	Wann?	Wie prüfen?	
a)				
b)				
c)				

... und
festhalten

Ablaufpläne präzisieren (nachher)

Bei größeren Vorhaben ist es nützlich, wenn die verantwortlichen Personen (-Gruppen) in einem weiteren Schritt eine detaillierte Aufgabengliederung und Terminplanung zur Steuerung und Kontrolle der Projektdurchführung erstellen (z. B. mit Methoden, auf die in den folgenden Abbildungen hingewiesen wird). Zur übersichtlichen Planung der Projektdurchführung stehen einige hilfreiche Instrumente zur Verfügung: zur Aufgabengliederung kann man den "Projektstrukturplan" verwenden, zur Terminplanung den "Balkenplan" (siehe dazu: Schratz, Steiner-Löffler 1998, 222f.).



Aufgaben gliedern

Termine planen

Abbildung: Projektstrukturplan

Aktivitäten		Okt.			Nov.			Dez.			Jänner			Feber			März			April				
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Planungssitzung Qualitäts-AG	■																						
2	Auswahl von Erhebungsmerk.:		■	■																				
3	Instrumente zusammenstellen			■	■	■																		
4	Vorbereitung Pädagogischer Tag					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5	Schüler/innen-, Elternbefragung						■	■																
6	Erhebung im Kollegium							■	■															
7	Auswertung der Ergebnisse									■	■	■												
8	Bericht erstellen													■										

Abbildung: Balkenplan

Was noch wichtig ist

Programm-
konferenz
vorbereiten

Jede Schule sollte sich ein eigenes maßgeschneidertes Tagungsprogramm zusammenstellen. Auf inhaltliche Vorarbeiten (wie z. B. vorbereitete Vorschläge zur Zielerreichung; zeitgerechte Information der Lehrer/innen und weiterer interessierter Schulpartner/innen, Rückmeldungen in die Maßnahmenpakete einarbeiten) wird man auch unter dem Gesichtspunkt der Zeitökonomie kaum verzichten können.

Bei der Gestaltung des Tagungsdesigns kann man sich (in Anlehnung an Philipp 1995, 129) an folgender Checkliste orientieren:

Tagungs-
Checkliste

1. *Ist das Design so angelegt, dass sich alle Teilnehmer/innen aktiv beteiligen können?*
2. *Setzt es bei aktuellen Themen, Problemen und Entwicklungen der Schule an?*
3. *Kann das Programm Energien zur Fortführung der gemeinsamen Arbeit mobilisieren und verstärken?*
4. *Trägt das Programm dazu bei, Fragen der Zielklärung und Zielerreichung der Schule zu beantworten?*
5. *Schafft das Design Strukturen und Arbeitspläne für die Zeit nach der Konferenz?*

Auswahlverfahren
entschärfen

Wie immer man vorgeht, in der Programmkonferenz gilt es, Vorschläge zu gewichten und gemeinsam Prioritäten zu setzen. Die Akzeptanz der Vorhaben wird gefördert, wenn sich die Teilnehmer/innen schon im Vorfeld mit den Maßnahmenpaketen auseinander setzen sowie Anregungen und Änderungswünsche einbringen können. Und im Falle von Alternativ-Vorschlägen für einzelne Zielbereiche müssen nicht primär einander ausschließende, kontroversielle Maßnahmenpakete zur Auswahl stehen! Vorschläge, die zwar Zustimmung, aber keine Mehrheit erhalten, sollten für weitere Arbeitsschritte in Evidenz gehalten werden.

Auf die Umsetzung
kommt es an

Das Aufschnüren von Maßnahmenpaketen - nach der Präsentation der Planungsgruppen und vor der gemeinsamen Abstimmung - im Zuge einer plenaren Diskussion ist wohl nur in kleineren Kollegien sinnvoll und machbar. An größeren Schulen kann man das Auswahlverfahren im Plenum verkürzen, wenn sich die Planungsgruppen auf die Präsentation je eines Vorschlages pro Zielbereich beschränken.

Für die (in der Regel arbeitsteilige) Erstellung und plenare Vereinbarung des Arbeitsprogrammes sollte jedenfalls ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Denn neben der Verschriftlichung der Vorhaben im Schulprogramm soll vor allem der gemeinsam getragene Aktionsplan Verbindlichkeit bei der Umsetzung herstellen.

Wie sich aus Teilen ein Ganzes fügt ...

Textbausteine zu einem Schulprogramm zusammenführen

Worum es geht

Eine Schule hat bereits unterschiedliche Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Schulentwicklung gesetzt, bei denen bereits intensive Prozesse gelaufen und zahlreiche Protokolle, Berichte und sonstige Dokumente entstanden sind. Sie steht jetzt vor der Frage, wie aus all diesen Aktivitäten ein Schulprogramm entstehen soll. Die Schulleitung macht sich anlässlich der Direktor/innentagung bei anderen Schulen kundig, um zu sehen, wie deren Produkte aussehen, allerdings ohne Erfolg. Die einen haben erst begonnen, die anderen sind mitten in einem Teambildungsprozess, aber überall scheint es ähnlich zu sein: viele Aktivitäten, aber noch kein Produkt.

Da die im Laufe der Entwicklungsarbeit einer Schule entstandenen Dokumente noch kein "Programm" ergeben, ist es erforderlich, eine Struktur zu finden, welche die Ergebnisse in sinnvoller Form zusammenführt. Vielfach erweist sich der Begriff "Schulprogramm" auch als ein so anspruchsvolles Ziel, dass man sich nicht gleich an den großen Wurf traut. Daher ist es hilfreich, die bisher vorliegenden Materialien so aufzubereiten, dass sie die einzelnen Stränge der geleisteten Arbeit in kurzer und prägnanter Weise zusammenführen. Dazu eignet sich die Erstellung der ersten Fassung des Schulprogramms in Form einer mehrseitigen "Visitenkarte", um die Prozesse und Produkte nach innen und außen transparent zu machen.

Wie es geht

Verschiedene Wege führen zum Schulprogramm. Die Wahl des für die jeweilige Schule geeignetsten Weges ergibt sich u. a. aus der Attraktivität des gewählten Ansatzes (*Diesen Weg wollen wir gehen!*) und der Perspektive, möglichst bald ein Etappenziel zu erreichen (*Da haben wir etwas Konkretes in Händen!*). Die Erstellung einer "Visitenkarte" der Schule, einer Art Mini-Schulprogramm, ist ein hilfreicher Zugang, der die Texte und Materialien aufgreift, die beim Durchlaufen der einzelnen Entwicklungsphasen entstanden sind. Sie werden hier zusammengeführt und in ein kohärentes System gebracht. Mit einer solchen "Visitenkarte" kann sich eine Schule durchaus sehen lassen. Dazu muss sie aber erst einmal mit Inhalten gefüllt werden ...

<p>- Seite 1 -</p> <p>Kommunikation</p> <p>Wer wir sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>unsere Schule</i> . <i>Schulform (im Kontext des Schulwesens)</i> <p>Wo wir sind:</p> <p>geografische Orientierung; das regionale Umfeld; Stadt, Land etc.</p> <p>Wie man uns erreicht: Adresse, Tel., Fax, E-mail</p>	<p>- Seite 2 -</p> <p>Leitbild</p> <p>Was wir wertschätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>Ethos</i> . <i>Leitsätze</i> . <i>Grundsätze</i> . <i>Motto etc.</i> <p>-->Wofür die Schule (ein-)steht</p>
<p>- Seite 3 -</p> <p>Ist-Stand</p> <p>Was wir schon erreicht haben (Bestandsaufnahme):</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>Dokumente</i> . <i>Methoden</i> . <i>Prozesse</i> <p>-->ev. Hinweis, was wo und wie erhältlich ist</p>	<p>- Seite 4 -</p> <p>Zielsetzungen</p> <p>Was wir erreichen wollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>pädagogisch</i> . <i>fachlich</i> . <i>überfachlich</i> . <i>im Umfeld, etc.</i> <p>mit konkreten Angaben, sodass Außenstehende danach fragen können (Ziele was wollen wir damit erreichen?)</p>
<p>- Seite 5 -</p> <p>Maßnahmen & Aktionen</p> <p>Wie wir es umsetzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>Arbeitsstruktur</i> . <i>Schritte zur Zielerreichung</i> . <i>Aktionspläne</i> . <i>Meilensteine</i> . <i>Teambildung</i> . <i>Koordination & Steuerung</i> <p>--> ev. Hinweis, was wo und wie dokumentiert ist</p>	<p>- Seite 6 -</p> <p>Qualitätssicherung</p> <p>Wie wir den Fortschritt überprüfen: Maßnahmen zur schulinternen Evaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>Bereiche</i> . <i>Methoden</i> . <i>Zeitpunkt/Dauer</i> . <i>geplanter Ablauf</i> <p>--> ev. externe Unterstützung ("kritische/r Freund/in")</p>

Kommunikation

Die Seite 1 dient dazu, dass sich andere ein Bild von der Schule machen können. Es ist der "Zugang" zur Schule. Hier merkt der/die Leser/in gleich, ob man eingeladen ist. Wenn die Schule ein Logo besitzt, scheint es auch hier auf. Muss erst ein Logo erstellt bzw. in Auftrag gegeben werden, sind möglichst viele Mitglieder des Kollegiums einbezogen, wenn es um die Entscheidung zwischen mehreren Vorlagen geht. Endgültig entschieden sollte im Schulpartnerschaftsgremium (Schulforum bzw. Schulgemeinschaftsausschuss) werden.

Leitbild

Die Seite 2 beinhaltet das "Leitbild", die Identität der Schule. Sie gibt der Schule ihren Eigen-Sinn, für den sie (ein)steht, den Außenstehende auch erkennen können. Der Text für das Leitbild, das die gemeinsame Philosophie der Schule im Schulprogramm ausdrückt, erwächst aus der Arbeit an den Qualitätsansprüchen der Schule. Die Erstellung des Leitbilds baut auf eine längerfristige Auseinandersetzung mit den eigenen Werten in Bezug auf die pädagogische Grundorientierung der Schule. Sie sind üblicherweise in wenigen, aber prägnanten Formulierungen verfasst, auf welche sich die Schulpartner/innen einigen.

Ist-Stand

Die Seite 3 gibt einen Eindruck davon, was diese Schule bereits erreicht hat, welche Aktivitäten zur Evaluation (z. B. Bestandsaufnahme) sie gesetzt hat, was dabei herausgekommen ist, welche Konsequenzen sich daraus ergeben haben. Wenn an der Schule bereits ein Evaluationsbericht geschrieben worden ist, können die Ergebnisse hier zusammengefasst werden. Zusätzlich sind auch Materialien angeführt, die darüber informieren, was es an der Schule schon gibt, wovon auch andere profitieren können. Sie können von der Schule angefordert werden.

Zielstellungen

Die Seite 4 weist in die Zukunft der Schule. Hier sind alle Aktivitäten erwähnt, an denen die Schule in nächster Zeit arbeiten wird. Hier investiert die Schule Energie, hier entwickelt sie in die Zukunft. Die Zielsetzungen bauen u. a. auf den Ergebnissen der Ist-Analyse auf und beziehen sich auf wichtige Bereiche von Schule und Unterricht (pädagogisch, fachlich, überfachlich, Elternarbeit und schulisches Umfeld). Wo die Schule bisher Schwächen ortete, wird sie sich Ziele stecken, um sich den Herausforderungen zu stellen. Wo sie bisher erfolgreich gearbeitet hat, wird sie sich professionell weiterentwickeln. Ein Schulprogramm ist in seinen Zielsetzungen nur so gut, wie diese auch tatsächlich umsetzbar sind.

In der weiteren Entwicklungsarbeit wird die Seite 4 vor allem fachspezifisch ausgefüllt werden, da sich die Schulprogramme vermutlich stark auf die fachlichen Zielstellungen der schuleigenen Lehrpläne beziehen werden. Diese können zunächst auch als Beilage eingesetzt werden (z. B. für jedes Fach eine eigene Seite), in der Folge werden sie aber in das Schulprogramm integriert.

Maßnahmen & Aktionen

Die Seite 5 enthält die Maßnahmen, die an der Schule geplant sind, um die Ziele von Seite 4 in die Tat umzusetzen. Für die Umsetzung ist es notwendig, eine Arbeitsstruktur zu finden, die den Zielen und Inhalten gerecht wird. Dazu ist es erforderlich, die Schritte zur Zielerreichung lang-, mittel- und kurzfristig zu bestimmen und entsprechende Aktionspläne zu erstellen. Dazu gehören auch Meilensteine, die es ermöglichen, den Fortschritt festzustellen. Hier können jene Unterlagen aufgegriffen werden, die in Programmkonferenzen u. Ä. erarbeitet worden sind.

Besonders wichtig ist auch die Klärung, welche Personengruppen sich in welcher Formation um die Umsetzung kümmern (Teams zu Schwerpunkten u. Ä.). Sie tragen nicht zuletzt auch die Last und Verantwortung des Fort-Schritts. Wenn mehrere Teams an der Entwicklungsarbeit beteiligt sind, stellt sich die Frage nach der Koordination der unterschiedlichen Maßnahmen: Wer steuert insgesamt die einzelnen Stränge, damit sie zu einem gemeinsamen Ganzen werden? Hier zeichnet sich auch die Frage nach einer hilfreichen Verbindung zwischen den Einzelaktivitäten und der Schulentwicklung als Ganzes ab.

Qualitätssicherung

Die Seite 6 informiert darüber, wie die Schule den Fortschritt ihrer Arbeit überprüfen wird. Dazu gehören alle Maßnahmen zur Qualitätssicherung, die in der Schule geplant sind: In welchen Bereichen wird evaluiert, ob die gesetzten Aktivitäten auch die Erwartungen erfüllen, die in den Zielsetzungen formuliert sind? Welche Fragestellungen eignen sich dafür? Welche Methoden bieten sich an, um möglichst brauchbare Daten zur Beantwortung dieser Fragestellungen zu erhalten? Welcher Zeitpunkt ist günstig für die Durchführung einer schulinternen Evaluation? Wie lange soll sie dauern? Zu überlegen ist auch, ob in der gegenständlichen Zeit vielleicht eine externe Evaluation geplant ist, und wie sich interne mit externer Evaluation verbinden lässt. Unter Umständen ist es hilfreich, eine externe Unterstützung einzubeziehen, welche als "kritische/r Freund/in" die Sicht von außen einbringt. In jedem Fall ist mitzudenken, welche Personen und Gruppen in welcher Form in den Evaluationsprozess einbezogen werden sollten.

Im Laufe der Entwicklung wird aus dem "Baukasten" der ursprünglichen sechs Seiten ein umfangreicherer Text, der das Schulprogramm darstellt, welches ein zukunftsbestimmendes Instrument der Schule für die Kommunikation nach innen und nach außen darstellt. Dafür braucht es auch eine geeignete Sprache. Die folgende Checkliste kann dazu beitragen, die Formulierung des Schulprogramms zu überprüfen.

Kriterium	ja	nein
einfach, konkret, verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
genau, präzise, treffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aktiv, positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wertvoll, überzeugend, sinnvoll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
herausfordernd, einladend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erreichbar, passender Rahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von allen mitgetragen (integrierend, nicht ausschließend)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit eigener Leistung erreichbar, unter eigener Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überprüfbar – mit allen Sinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was noch wichtig ist

Die Erstellung eines Schulprogramms lässt sich nicht über eine uniforme Vorgangsweise erreichen, vielmehr muss auf die jeweiligen Voraussetzungen Rücksicht genommen werden. So ist es etwa möglich, dass eine Schule gleich ein Schulprogramm erstellt, ohne den Weg über eine "Visitenkarte" zu wählen.

So unterschiedlich Schulprogramme aussehen, so unterschiedlich ist meist auch ihre Entstehungsgeschichte. Einmal ist es ein engagiertes Schul(entwicklungs)team, das sich für seine Erstellung stark macht, ein anderes Mal die Schulleitung. Was sich aber immer als wichtig herausstellt, ist die Berücksichtigung der vier Bereiche aus der folgenden Abbildung (aus Schratz, Steiner-Löffler 1998, 228):

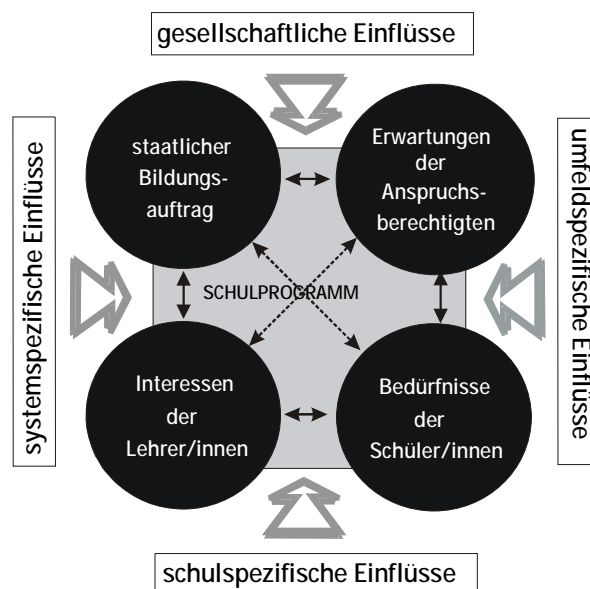


Abbildung: Die vier Einflussbereiche auf das Schulprogramm

Daraus wird deutlich, dass in der Erstellung des Schulprogramms möglichst alle vier Einflüsse Berücksichtigung finden sollten: der staatliche Bildungsauftrag, die Erwartungen des Umfelds (Eltern, Wirtschaft etc.), die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler sowie die Interessen der Lehrerschaft. Das schwierigste dabei ist das Ausbalancieren dieser unterschiedlichen (Wert-) Vorstellungen. Deshalb sollten sie sich auch in der Formulierung des Schulprogramms wieder finden. Denn erst aus dieser Vielfalt ergibt sich eine förderliche Entwicklungsdynamik.