

Was wir angehen wollen

Themen für Schulentwicklung bestimmen

Worum es geht

Das Qualitätsteam an einer Allgemeinbildenden Höheren Schule ist unschlüssig: Einerseits sind die Vorhaben des vergangenen Schuljahres gut gelungen, die Ergebnisse der Reifeprüfung sind zufriedenstellend, und auch die Befragung über SQA online hat keine Ergebnisse mit eindeutigen Handlungsbedarf erbracht. Andererseits gibt es immer wieder recht unterschiedliche Probleme an der Schule, die für Diskussion im Kollegium – und auch mit den Schüler/innen und Eltern sorgen. Da zeichnet sich keine Übereinstimmung ab, wohin es mit dem nächsten Schulentwicklungsplan gehen soll: zu diffus sind die verschiedenen Anlässe und Themen. Es braucht also vorerst einmal eine breitere Perspektive auf die Situation an der Schule. Klar ist, dass die Schulpartner/innen, wenn möglich, einbezogen werden sollen – sie sind es ja, die immer wieder Anliegen vorbringen, die nun Gehör finden sollen.

Wie es geht

Im Folgenden werden zwei verschiedene Möglichkeiten des Einstiegs angeboten, die auch gerne noch an die eigene Schulsituation angepasst werden können:

1. Selbsteinschätzungsprofil
2. Brainstorming

Für beide Verfahren ist eine Veranstaltung/Konferenz von etwa 3 Stunden zu veranschlagen. Sie sollte auf jeden Fall professionell moderiert werden.

1) Das Selbsteinschätzungs-Profil

Das Selbsteinschätzungs-Profil geht auf ein altbewährtes Instrument der Schulentwicklung zurück, das bereits in Q.I.S.-Qualität in Schulen Verwendung fand und für SQA überarbeitet wurde. Es fasst die Qualitätsbereiche von SQA in Form eines einfachen Selbstbefragungsinstruments zusammen, womit eine erste Bestandsaufnahme in den sechs Bereichen erfolgen kann.

Damit kann sowohl die Einschätzung der gegenwärtigen Situation an der Schule in einzelnen Aspekten erfolgen als auch die jüngste Entwicklung der letzten drei bis fünf Jahre erfasst werden. Das Profil gibt einen umfassenden Überblick und kann so als Grundlage zur Bestimmung von zukünftigen Entwicklungsthemen der Schule dienen.

Die Schule wählt für die Bearbeitung des Einschätzungsprofils jeweils eine Gruppe von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrerinnen 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 ausgewählt werden, die ein möglichst repräsentatives Meinungsspektrum ergeben. Dabei geht es natürlich nicht um eine wissenschaftliche Studie, sondern um den Versuch, einen Querschnitt der Meinungen der Schulpartner/innen zu erhalten.

Raster: Selbsteinschätzungsprofil (auch als Kopiervorlage siehe Handout „Selbsteinschätzungsprofil“)

SQA Qualitätsbereich	Bewertung				Jüngste Entwicklung		
I. Lernerfahrungen und Lernergebnisse							
1 Kompetenzen der Schüler/innen*	++	+	-	--	↑	→	↓
2 Wertschätzung der Schule	++	+	-	--	↑	→	↓
3 Gesundheit aller an der Schule	++	+	-	--	↑	→	↓
II. Lernen und Lehren (Qualität des Unterrichts)							
4 Unterrichtsgestaltung	++	+	-	--	↑	→	↓
5 Transparente Leistungsbeurteilung	++	+	-	--	↑	→	↓
6 Individualisierung	++	+	-	--	↑	→	↓
III. Lebensraums Klasse und Schule							
7 Klassen-/Schulklima	++	+	-	--	↑	→	↓
8 Schulleben	++	+	-	--	↑	→	↓
9 Schulgebäude & Infrastruktur	++	+	-	--	↑	→	↓
IV. Führung und Schulmanagement							
10 Pädagogische Führung und Koordinierung	++	+	-	--	↑	→	↓
11 Organisation und Verwaltung	++	+	-	--	↑	→	↓
12 Personalmanagement	++	+	-	--	↑	→	↓
V. Professionalität und Personalentwicklung							
13 Selbstreflexion und persönliche Entwicklung	++	+	-	--	↑	→	↓
14 Systematische Fort- und Weiterbildung	++		-	--	↑	→	↓
15 Kooperationskultur	++		-	--	↑	→	↓
VI. Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen							
16 Elternpartizipation	++	+	-	--	↑	→	↓
17 Aktive Öffentlichkeitsarbeit	++	+	-	--	↑	→	↓
18 Kooperation mit dem Umfeld	++	+	-	--	↑	→	↓

* Hier könnte noch nach fachlichen (Schüler/innenleistungen bezogen auf Bildungsstandards und Lernanforderungen) und überfachlichen personenbezogenen Kompetenzen (z. B. Selbst-, Sozialkompetenz) differenziert werden.

Die ausgewählten 36 Personen werden anschließend in 6 Sechsergruppen unterteilt. Dazu bestehen zwei Möglichkeiten:

- a) Bildung von 2 Schülergruppen, 2 Elterngruppen und 2 Lehrergruppen. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sich drei verschiedene Standpunkte ergeben werden, wodurch wiederum interessante "Dreiseiten"-Informationen ermöglicht werden.
- b) Mischung der Gruppen in der Weise, dass jede Gruppe 2 Schülerinnen und Schüler, 2 Eltern und 2 Lehrerinnen und Lehrer umfasst. Bei dieser Methode besteht die Möglichkeit eines intensiveren Dialogs, und es können mehr Erkenntnisse gewonnen werden, solange sie sorgfältig dokumentiert werden. Dies ist allerdings nicht empfehlenswert, wenn man vermutet, dass die Gruppenmischung die Offenheit der Diskussion stören könnte (wenn z.B. Schüler/innen im Beisein der Lehrer/innen mit ihren Einschätzungen und Meinungen hinterm Berg halten). Dann ist es besser homogene Gruppen zu bilden.

Unabhängig davon, für welche Aufteilung man sich entscheidet, folgende Schritte sind – nach einer kurzen Einführung ins Thema durch Schulleitung oder Moderator/in – erforderlich:

1. Schritt: Individuelle Einschätzung

Von jedem Teilnehmer/ jeder Teilnehmerin wird das Selbsteinschätzungsprofil sorgfältig und aufmerksam durchgearbeitet und jedes der zwölf Felder unter Berücksichtigung von Informationen, die über die Schule vorliegen, selbständig ausgefüllt.

2. Schritt: Gemeinsame Wertung

Wenn jede Person das Selbsteinschätzungsprofil 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 (Moderator/in, "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.

3. Schritt: Verdichtung der Meinungen

Die Gruppenvertreter/innen (Schritt 2) bilden eine neue Gruppe, die das Selbsteinschätzungs-Profil nochmals durcharbeitet. Es wird dabei in der gleichen Weise verfahren wie zuvor, um zu einer vorläufig abschließenden Einigung zu gelangen. Die Diskussion wird im Plenum als Fish-Bowl geführt: Die neu entstandene Gruppe diskutiert in einem Innenkreis, eventuell mit einem oder zwei "Open-chair/s" für zuhörende Teilnehmer/ innen aus dem Außenkreis, 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. Dies gilt sowohl für die erste Gruppendiskussion als auch für den Fish-Bowl. In solchen Fällen könnten die zwei Werte eingetragen werden, die am häufigsten genannt wurden.

Zum Beispiel:

Person:	Fr. A	Hr. B	Frl. C	Hr. D	Frl. E	Fr. F
Wertung:	1	1	2	4	4	3

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

Sehr unterschiedliche oder auch unvereinbare Ansichten sind auf jeden Fall ein Hinweis, dass sich die Schule dieses Themas annehmen sollte. Je nach Schule kann das Selbsteinschätzungs-Profil direkt eine Orientierung für Schulentwicklungsthemen bieten: z.B. wenn es in einem Bereich negative Entwicklungen gibt, die man umkehren möchte. Allerdings sollte man nicht nur defizitorientiert an die Sache herangehen und auch Bereiche berücksichtigen, in denen die Schule bereits gut arbeitet, aber noch besser werden möchte („Stärken stärken“).

Gerade wenn das Selbsteinschätzungs-Profil – wie in unserem Beispiel -- gemeinsam erarbeitet wird, entsteht erfahrungsgemäß eine große Dynamik, die sich für den Schulentwicklungsprozess nutzen lässt. Die Arbeitsergebnisse bilden dafür eine erste Grundlage.

2) Brainstorming und Priorisierung

Das Brainstorming kann auch mit einer großen Gruppe von Lehrpersonen und unter Einbeziehung von Vertreter/innen der SchülerInnen und Eltern durchgeführt werden. Dann muss man besonders gut darauf achten, dass alle sich persönlich einbringen können und man sich trotzdem nicht „verzettelt“. Es empfiehlt sich gerade bei großen Gruppen, vorerst in kleineren Untergruppen (hier: Bienenkörben) zu arbeiten.

Im Unterschied zur Arbeit mit dem Selbsteinschätzungs-Profil existiert nun nicht von Anfang an ein strukturierter Rahmen oder „Anker“ für die inhaltliche Diskussion. Es können aber durchaus von Anfang an die 6 Qualitätsbereiche von SQA als Strukturierungselement verwendet werden. Dazu unten mehr.

1. Schritt: Bienenkörbe

In einem ersten Schritt wenden sich die Teilnehmer/innen ihren Nachbar/innen zu und bilden so Gruppen von 3 Personen (Bienenkörbe, auch „Murmelgruppen“ genannt). Dann beginnt das Brainstorming: Jede Person nennt für sie wichtige Themen, dabei sollten auf gar keinen Fall Kritik geäußert oder Wertungen abgegeben werden. Es geht um einen offenen und freien Austausch, in dem jedes Thema willkommen ist.

Nach einem ersten Brainstorming ist es jedoch auch wichtig, innerhalb des eigenen Bienenkorbs nachzufragen und zu präzisieren, so dass die Anliegen gut erfasst sind, die Themen klar definiert und es eventuell bereits eine Vorstellung zu Hintergründen von Problemen bzw. auch zu Lösungsbildern für die Zukunft gibt.

Wenn jeweils alle drei Personen die Möglichkeit hatten, ihre Ideen und Anliegen einzubringen, werden die wichtigsten Anliegen des Bienenkorbs für die Weiterarbeit auf einem Blatt Papier notiert, damit nichts verloren geht für die weitere Arbeit. Alternativ können sie auch als Schlüsselworte auf Kärtchen geschrieben werden. Pro Bienenkorb sollten das nicht mehr als 3-4 Begriffe (und Kärtchen) sein, man wählt also noch einmal die aus, die der Kleingruppe als besonders wichtig erscheinen.

Dieser Schritt nimmt meist etwa 20-30 Minuten in Anspruch, wenn es sehr viel Diskussionsbedarf in den Bienenkörben gibt, kann er auch etwas länger dauern.

2. Schritt: Sammeln im Plenum

Dann werden im Plenum die Anliegen gesammelt. Sie können von dem/der Moderator/in auf Zuruf auf Plakaten festgehalten werden. Es kann dabei, wenn man mit den SQA Qualitätsbereichen als strukturierendes Element arbeiten möchte, eine Zuordnung zu den Qualitätsbereichen vorgenommen werden, für die jeweils ein leeres Plakat auf einer Pinnwand vorbereitet wurde, die nun mit Themen gefüllt werden. Mehrfachnennungen können mit Strichen beim jeweiligen Begriff markiert werden, so sieht man rasch, was wichtige Anliegen sind, und muss die Themennennungen nicht mehrfach notieren. Alternativ kann auch eine Mindmap gezeichnet werden (s. [hier](#)).

Wenn man mit Kärtchen arbeiten möchte, können diese von den Bienenkörben aufgepinnt und dann von der Moderatorin/dem Moderator im Austausch mit den Teilnehmer/innen inhaltlich geclustert werden. Dabei können innerhalb der Qualitätsbereiche bereits Unterthemen entstehen, die durch einen gemeinsamen Begriff (sozusagen einer „Überschrift“ für die Kärtchen-Cluster) wiedergegeben werden.

Während die Anliegen auf die Plakate geschrieben oder die Kärtchen geclustert werden, stellt die Moderatorin/der Moderator immer wieder Verständnisfragen, um die Themen gut eingrenzen und die dahinterliegenden Gründe und Anliegen einfangen zu können. Auch Teilnehmer/innen können und sollen Fragen stellen, wenn sie etwas nicht verstehen oder gerne noch mehr Information zu einem Thema hätten. Es geht in dieser Phase aber nicht um eine Pro- & Kontra-Diskussion.

Dieser Schritt kann – je nach Nachfragebedarf und Gruppengröße – zwischen 30 und 60 Minuten dauern. Er ist abgeschlossen, wenn alle Bienenkörbe ihre Themen einbringen konnten und die Teilnehmenden einen guten Ein- und Überblick über die Anliegen der gesamten Gruppe erlangt haben.

3. Schritt: Priorisieren mit Klebepunkten

Vermutlich ist nun eine Fülle von Themen notiert worden, die nicht alle gleich behandelt werden können. Es muss also eine Reihung getroffen werden, um die wichtigsten und/oder dringlichsten Themen für das nächste Jahr (die nächsten Jahre) zu bestimmen.

Die am öftesten genannten Themen werden nun als Schlagworte auf einem Plakat oder einem Flipchart notiert – übersichtlich als Liste oder in einer Tabelle und durch Linien getrennt, damit die Zuordnung der Klebepunkte eindeutig ist. Dabei kann man noch einmal in Ruhe die Plakate mit den Brainstorming-Resultaten durchgehen – vielleicht stellt sich ein Thema, das im ersten Schritt nur von wenigen genannt wurde, bei näherer Betrachtung doch als bedeutsam heraus. Bevor es dann an die Priorisierung der Themen geht, vergewissert man sich noch einmal, dass die gewählten Begriffe allen klar sind.

Dann erhält jede Person Klebepunkte. Zur Anzahl der Klebepunkte: Es hat sich bewährt, mindestens drei Klebepunkte pro Person zu verteilen, aber höchstens so viele Punkte, wie die Hälfte der Anzahl der Wahlmöglichkeiten (z.B.: 10 Vorschläge = 5 Klebepunkte pro Teilnehmer/in). Es wird das Auswahlkriterium formuliert und auf einem Flipchart (oder als Überschrift der Themensammlung) visualisiert – in unserem Fall: „Welche Themen wollen wir im nächsten Jahr auf jeden Fall bearbeiten“.

Die Teilnehmenden verteilen dann ihre Klebepunkte, wobei es hier verschiedene Möglichkeiten gibt: Will man die Wahl stärker einengen, kann man es zulassen, dass mehrere oder gar alle Punkte auf einen Vorschlag geklebt werden. Oder man lässt die Teilnehmenden nur jeweils einen Klebepunkt pro Vorschlag vergeben – das führt dann meist zu einem breiteren Ergebnis. Die Reihung der Themen erfolgt nach der Anzahl der Klebepunkte, die sie erhalten haben. Ist nach dem ersten Durchgang die Wahl nicht eindeutig getroffen, weil die Klebepunkte stark streuen (viele Themen erhalten eine mittlere Anzahl an Klebepunkten, ohne dass sich „Favoriten“ klar abzeichnen), kann man mit den Themen, die eine größere Anzahl von Klebepunkten erhalten haben, eine „Stichwahl“ durchführen.

Auch wenn man nur ein bis zwei Themen für den aktuellen Schul-Entwicklungsplan auswählt, sollten auch die anderen nicht „vergessen“ werden. Sie können in einem Themenspeicher für kommende Jahre „aufbewahrt“ werden. Auch wenn es zu einer „Mehrheitsentscheidung“ gekommen ist, sollten „Minderheitenthemen“, v.a. wenn es einen starken Bedarf gibt, sich dieser anzunehmen, nicht links liegen gelassen werden.

Was sonst noch wichtig ist

Die vorgestellten Methoden basieren stark auf den Einschätzungen und (persönlichen) Anliegen der Teilnehmenden. Das ist auch gut so, die Betroffenen und Beteiligten – und v.a. die Lehrpersonen, die die Schulentwicklung in erster Linie umsetzen – müssen die Themenwahl gut heißen und tragen. Diese Herangehensweise ist daher erfolgsversprechend.

Auf der anderen Seite kommt den verschiedenen (externen) Evaluationsergebnissen (SQA-Online, BIST-Erhebungen, Reifeprüfung, Leistungsmessungen, eigene Erhebungen der Schule etc.) eine zentrale Funktion in SQA zu: Sie stellen die Evidenzbasierung von Schulentwicklung sicher und müssen daher ebenfalls in die Themenwahl einfließen. Nun sind auch die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Betroffenen und Beteiligten, wie sie in den beiden beschriebenen Verfahren zutage treten, „Daten“. Und oft werden sich die Themen der involvierten Personen mit den sich aus den verschiedenen (externen und internen) Erhebungen ergebenden „Anlassfällen“ für Schulentwicklung decken. Sollte dies nicht der Fall sein, braucht es noch einmal eine zusätzliche Abstimmung zur Themenwahl, in der nun auch relevante Evaluationsergebnisse berücksichtigt werden. Die Letztentscheidung, wenn nötig, liegt beim Schulleiter/bei der Schulleiterin.

In manchen Situationen kann es auch von Vorteil sein, bei der Themenwahl nach „wichtigen“ und „dringenden“ Themen zu unterscheiden. So kann man, wenn verschiedene Themen gleich wichtig erscheinen mit dem dringlichsten beginnen oder mit dem, dessen Umsetzung am längsten braucht ... In vielen Fällen drängen sich „dringende“ Themen in den Vordergrund, da ist es notwendig, auch die „wichtigen“, aber vielleicht nicht so akuten Themen im Blick zu behalten. Hier bieten sich wieder der Themenspeicher oder die Aufnahme eines zusätzlichen Themas in den Entwicklungsplan auf arbeitsteiliger Basis an.

Womit

[Selbsteinschätzungs-Profil](#)

Quelle: Maria Gutknecht-Gmeiner 2017 sowie stark überarbeitete Textteile aus den [Verfahrensvorschlägen]/[Offenen Methoden] von Q.I.S. – Qualität in Schulen; vgl. auch Schratz, M./Iby, M./Radnitzky, E.: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz 2000.